

ENCYCLOPÉDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT

E. G. M.

Sous la direction de
Robert Le DUFF

ENCYCLOPÉDIE
DE LA GESTION
ET DU MANAGEMENT

E. G. M.

1999

DALLOZ



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée

dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DALLOZ

31-35, rue Froidevaux - 75685 Paris cedex 14

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Encyclopédie de la Gestion et du Management

" Je crois que l'origine du langage est justement ceci : un processus permettant de désamorcer le pouvoir de fascination des formes externes grâce à la construction de concepts. "

René Thom : Paraboles et catastrophes

" Comme ce sont les mots qui conservent les idées et qui les transmettent, il en résulte qu'on ne peut perfectionner le langage sans perfectionner la science, ni la science sans le langage et que, quelques certains que fussent les faits, quelques justes que fussent les idées qu'ils auraient fait naître, ils ne transmettraient encore que des impressions fausses si nous n'avions pas des expressions exactes pour les rendre. "

A.L. de Lavoisier : Discours préliminaire au Traité de chimie.

Remerciements

L'Encyclopédie de la Gestion et du Management est une œuvre collective.

Elle appartient donc aux auteurs qui ont apporté leur collaboration. Chacun d'eux a accepté les contraintes que suppose toute standardisation indispensable pour faciliter la consultation de l'ouvrage. Nous espérons que cette contrainte n'a pas affecté l'originalité d'expression de leur pensée.

Le comité de rédaction a recherché les auteurs reconnus pour leur compétence, appartenant aux différents domaines qui contribuent à la connaissance en gestion. Il s'est efforcé de structurer cette connaissance au travers d'une liste de mots et d'expressions.

La lecture d'une encyclopédie relève plus de multiples parcours répondant à des préoccupations diverses que d'une lecture unique et linéaire. Pour faciliter ces parcours il fallait construire des liens entre les mots, harmoniser les expressions et rédiger de nombreuses tables et annexes.

Martine Dizel, Laurent Pujol, Gérald Orange, Ali Smida, ont été les artisans dévoués et efficaces de cette tâche ingrate.

Les conversations, conseils et débats ont été trop nombreux tout au long de cette construction pour que soient remercié(e)s individuellement tous ceux et toutes celles qui y ont participé. Ils et elles se reconnaîtront dans ce remerciement collectif.

Le comité de direction

Robert Le DUFF

Gérard CLIQUET

Charles-André VAILHEN

Secrétaire Général

Christophe DURAND

Organisation générale de l'Encyclopédie de la Gestion et du Management E.G.M.

L'Encyclopédie de la Gestion et du Management (EGM) comprend :

- un corpus proprement dit
- des synthèses et perspectives
- des tables

Le corpus est organisé sur la base d'entrées

- Les entrées**

L'Encyclopédie de la Gestion et du Management (EGM) est construite sur la base de deux types d'entrées :

- les entrées principales
- les entrées secondaires

- Les entrées principales**

Sous toute entrée principale, le lecteur trouvera :

- * **Le texte proprement dit :**
 - . il est signé du nom de l'auteur ou des auteurs (par ordre alphabétique)
 - . les mots de langue anglaise sont notés en italique
 - . les noms d'auteurs et les organismes sont notés en petites majuscules
- * **La bibliographie classée par ordre alphabétique d'auteur**
- * **Les corrélats :**
 - ← : lire avant
 - : lire après
 - ◎ : lire aussi

□ **Les entrées secondaires**

Il s'agit des mots et des expressions qui ne sont pas traités mais qui renvoient à une ou plusieurs entrées principales.

Exemple :

Acte illicite est une entrée secondaire qui renvoie à l'entrée principale :
Acte de gestion anormal

Parfois une entrée secondaire renvoie à plusieurs entrées principales.

Exemple :

Automatisation est une entrée secondaire qui renvoie à deux entrées principales : **Automation** et **Fordisme**

N.B. : Le lien ⇒ entre une entrée secondaire et une (ou plusieurs) entrée(s) principale(s) n'est pas une relation de sens. Elle indique seulement que l'entrée secondaire est utilisée dans la rédaction du texte concernant la ou les entrées principales.

*En conséquence, deux entrées secondaires très proches (par exemple, **Maître d'ouvrage** et **Maîtrise d'ouvrage**) peuvent "renvoyer" à deux entrées principales distinctes (**Cahier des charges pour Maître d'ouvrage** et **Sous-traitance pour Maîtrise d'ouvrage**)*

Le traitement des expressions.

Pour les entrées principales comme pour les entrées secondaires lorsqu'il s'agit d'une expression, le choix d'un des mots de l'expression retenu pour définir l'entrée, n'est pas toujours le premier mot de cette expression. Le mot retenu est celui qui, dans l'expression, apparaît comme le plus évocateur et/ou le plus spécifique du sujet traité.

*Exemple : dans le cas de "Analyse de portefeuille d'activités" le mot "Activités" est retenu pour définir l'entrée principale. On trouvera donc cette expression à la lettre "A" ainsi présentée : "Activités (analyse de portefeuille d'***)".*

Le choix du mot définissant l'entrée n'est pas exempt d'un certain arbitraire ; en conséquence, figurent en qualité d'entrées secondaires les autres choix qui auraient été possibles.

Ainsi dans l'exemple précédent :

*"Analyse de portefeuille d'activités" et "Portefeuille d'activités (analyse de ***)" sont des entrées secondaires qui renvoient à l'entrée principale : "Activités (analyse de portefeuille d'***)"*

L'encyclopédie se compose de :

- ⇒ **un corpus**
- ⇒ **des synthèses et perspectives**
- ⇒ **une table générale des matières**
- ⇒ **deux tables de correspondance**
- ⇒ **une table alphabétique des sigles et noms propres d'auteurs et d'organismes cités**
- ⇒ **une table alphabétique des mots de langue étrangère utilisés dans le corpus avec renvois à ou aux entrées principales dans lesquelles ils sont cités**
- ⇒ **la liste des noms et titres des auteurs de l'EGM accompagnés d'une brève bibliographie**

□ **Le corpus**

Il présente toutes les entrées qu'elles soient principales ou secondaires

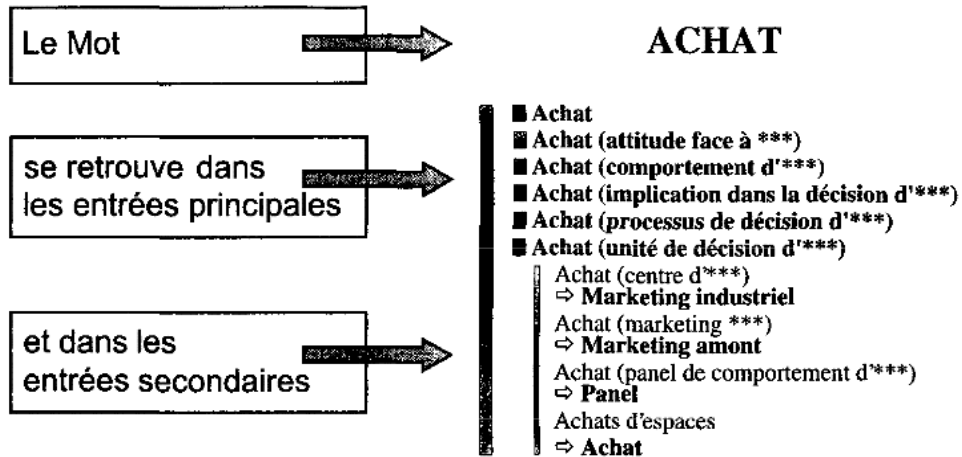
Le classement est strictement alphabétique

Cependant, pour faciliter la recherche - et comme indiqué ci-dessus - certaines expressions font l'objet d'une entrée principale et d'une ou plusieurs entrées secondaires.

XII ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ENCYCLOPÉDIE

□ Lorsqu'un mot, par exemple "Achat", est utilisé dans plusieurs expressions, les intitulés de ces différents emplois sont regroupés pour faciliter le choix de l'expression précise recherchée.

La distinction : entrée principale/entrée secondaire est mise en évidence.



- Au cœur du corpus neuf articles sont regroupés en :

Synthèses et Perspectives

Chacun d'entre eux est suivi d'un index propre au domaine étudié. Il regroupe analytiquement les mots correspondants de l'EGM.

↳ *Gestion et management*

Pierre LOUART,
Professeur, Université des Sciences Sociales Toulouse.

↳ *Economie d'entreprise et gestion*

Michel GLAIS,
Professeur, Université de Rennes I
Jean-Luc GAFFARD,
Professeur, Université de Nice Sophia-Antipolis

↳ *Politique juridique et fiscale*

Martial CHADEFaux,
Professeur, Université de Bourgogne (IAE)
Armel LIGER,
Professeur, Université de Rennes I (IGR-IAE)

↳ *Politique générale et gestion stratégique*

Alain DESREUMAUX,
Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille (IAE)

↳ *Finance*

Jean-Pierre JOBARD,
Professeur, Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne)
Charles-André VAILHEN,
Professeur, Université de Rennes I (IGR-IAE)

↳ *Comptabilité*

Robert TELLER,
Professeur, Université de Nice Sophia-Antipolis (IAE)

↳ *Gestion des ressources humaines*

Jean-François AMADIEU,
Professeur, Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne)
Jacques IGALENS,
Professeur, Université des Sciences Sociales Toulouse
Jacques ROJOT,
Professeur, Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne)
Bruno SIRE,
Professeur, Université des Sciences Sociales Toulouse

Marketing

Gérard CLIQUET,
Professeur, Université de Rennes I (IGR-IAE)
Pierre GRÉGORY,
Professeur, Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne)

Ressources technologiques

Economie et gestion des systèmes techniques

Jean-Jacques CHANARON,
Directeur de recherche CNRS, ESC Grenoble
André MAÏSSEU,
Professeur associé, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Management de la technologie et de l'innovation

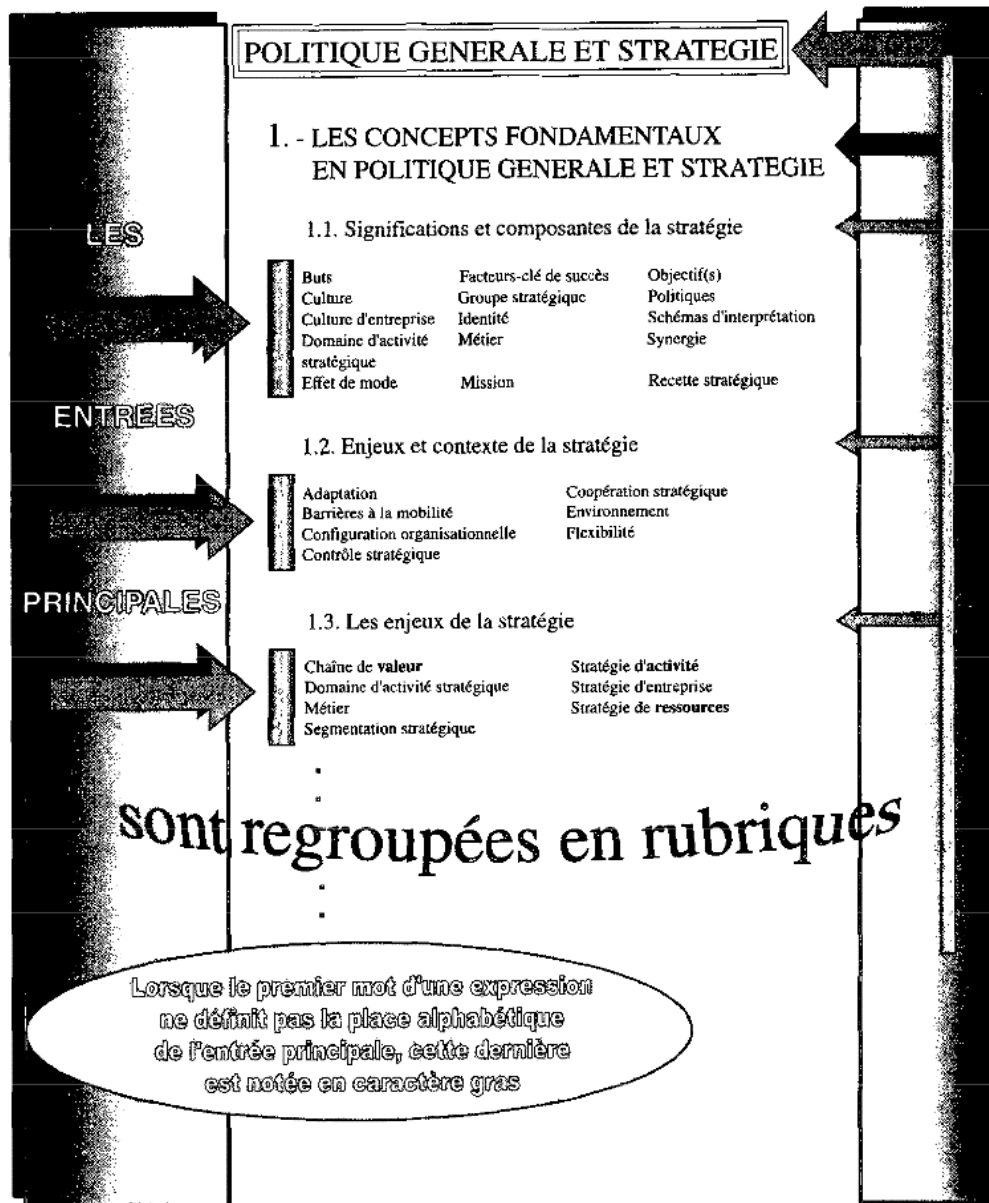
Thomas DURAND,
Professeur, Ecole Centrale Paris

Gestion de production

Marc BARTH,
Maître de Conférences, Laboratoire de recherche en productique de Strasbourg
David DAMAND,
Chercheur, Laboratoire de recherche en productique de Strasbourg
Joseph HEILL,
Chercheur, Laboratoire de recherche en productique de Strasbourg
Christophe LERCH,
Maître de Conférences, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA), Strasbourg

□ Index analytique

Extrait :

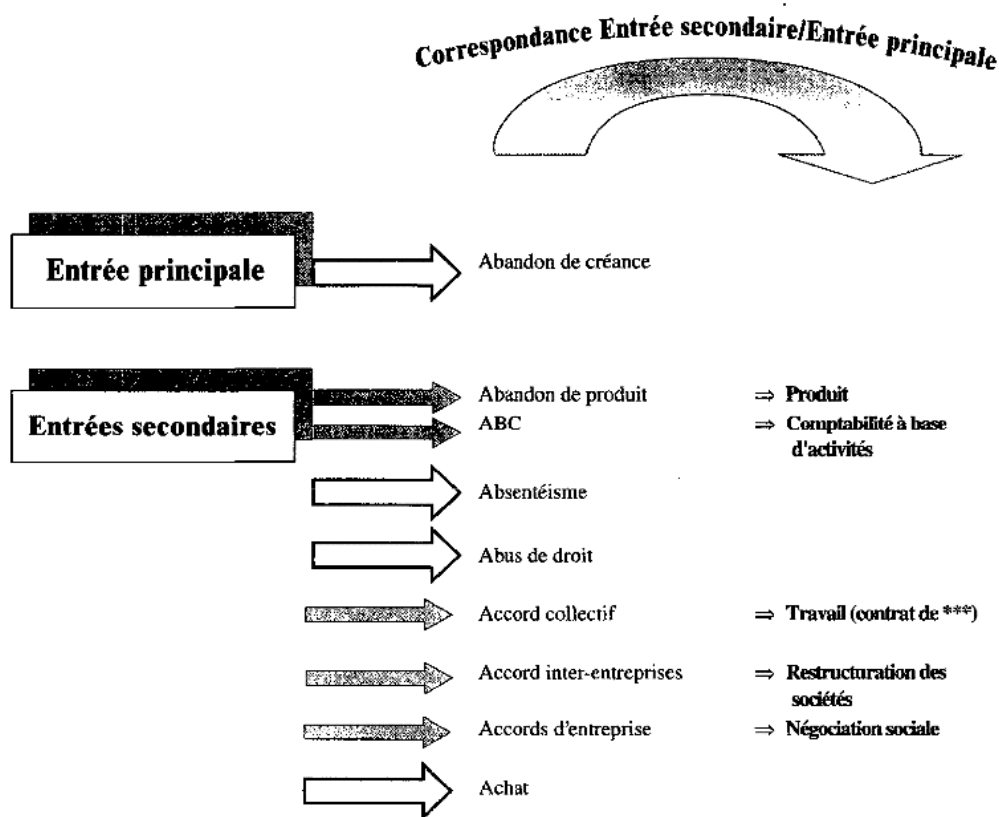


■ La table générale des matières

Liste alphabétique exhaustive de tous les mots et expressions qu'il s'agisse d'entrées principales ou d'entrées secondaires

Extrait :

Table générale des matières



Cette liste regroupe donc tous les mots et expressions qui constituent les **entrées principales** et les **entrées secondaires** de l'EGM avec, en ce qui concerne ces dernières, l'indication dans la colonne de droite, de l'entrée principale à laquelle elles renvoient.

□ **Les tables de correspondance**

Ces tables permettent de faire correspondre aux entrées de l'encyclopédie d'autres présentations des expressions utilisées.

☞ Table de correspondance N°1, des entrées et des expressions sous leur forme syntagmatique.

Extrait :



**Libellé des entrées
DANS L'ORDRE D'USAGE**

**Rechercher
DANS LE CORPUS**

Abandon de créance	
Abandon de produit	⇒ Produit
ABC	⇒ Comptabilité à base d'activités
Absentéisme	
Abus de droit	
Accord collectif	⇒ Travail (contrat de ***)
Accord inter-entreprises	⇒ Restructuration des sociétés
Accords d'entreprise	⇒ Négociation sociale

La colonne de gauche est constituée de tous les mots ou expressions présentés dans l'ordre habituel de leur usage. Ils sont classés par ordre alphabétique. Lorsque l'ordre d'usage est celui d'une entrée principale, l'expression ou le mot n'est pas repris dans la colonne de droite. Dans le cas contraire l'entrée principale est précisée.

☞ Table de correspondance N°2 permettant de retrouver facilement les multiples usages d'un mot quelle que soit l'expression à laquelle il appartient.

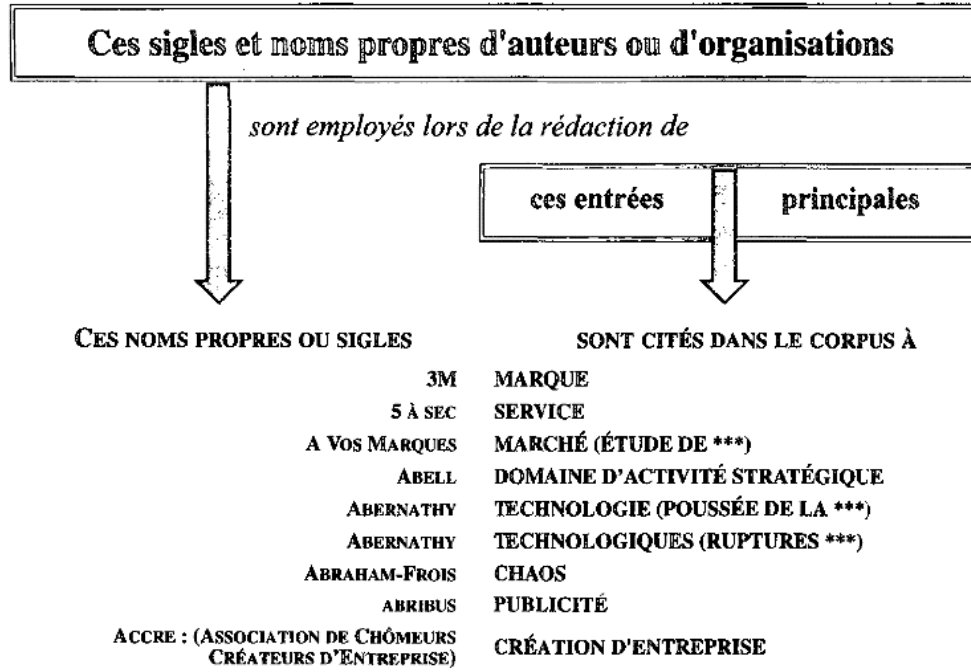
Extrait :



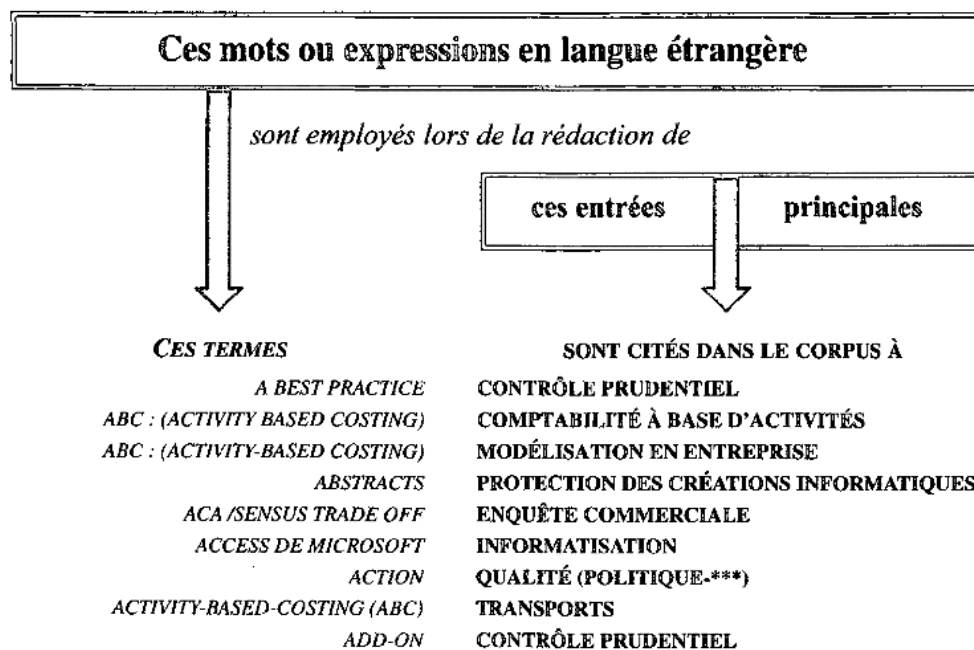
Libellé des entrées DANS L'ORDRE D'USAGE	Rechercher DANS LE CORPUS
Abandon de créance	
Abandon de produit	⇒ Produit
ABC	⇒ Comptabilité à base d'activités
Absentéisme	
Fusion-absorption	⇒ Fusion
Abus de droit	
Prix acceptable	⇒ Prix
Remote Database Access	⇒ Ressources (intégration des ***)
Accord collectif	⇒ Travail (contrat de ***)
Accord inter-entreprises	⇒ Restructuration des sociétés
Accords d'entreprise	⇒ Négociation sociale
Achat	
Attitude face à l'achat	⇒ Achat (attitude face à l' ***)
Centre d'achat	⇒ Marketing industriel

La colonne de droite précise le cas échéant la correspondance : entrée secondaire/entrée principale.

■ Une table alphabétique des sigles et noms propres d'auteurs et organismes cités :



■ Une table alphabétique des mots de langue étrangère utilisés dans le corpus avec renvois à ou aux entrées principales dans lesquelles ils sont utilisés :



*

* *

■ A la fin de l'ouvrage figure la **liste des noms et titres des auteurs de l'EGM** accompagnée d'une brève bibliographie.

Extrait :

M. Michel ALBOUY

*Professeur des Universités
Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble
Université Pierre Mendès France*

Domaine de spécialisation : Gestion financière

Principales publications récentes :

- ALBOUY M., DUMONTIER P., *La politique de dividende des entreprises*, PUF, 1992
- ALBOUY M., *Finance : Investissement, financement, acquisitions*, Economica, 1993
- ALBOUY M., *Financement et coût du capital des entreprises*, Eyrolles, 2ème édition, 1994
- ALBOUY M., "Peut-on réconcilier les dirigeants d'entreprise et les marchés financiers" in *Revue Française de Gestion*. n° 111, nov-déc 1996



A

ABANDON DE CRÉANCE

Un abandon de créance se caractérise par deux éléments :

- la disparition de la dette à l'actif du bilan ;
- un élément plus « subjectif » : cette disparition doit résulter d'une décision prise par le créancier.

D'une manière générale, l'abandon de créance entraîne deux séries de conséquences :

- elle constitue, en principe, une charge pour la personne qui consent l'abandon ;
- elle représente un profit pour le bénéficiaire de l'abandon.

La perte résultant de l'abandon de la créance ne constitue une charge déductible que si cette opération intervient dans le cadre d'une gestion jugée normale.

Pour l'entreprise bénéficiaire de l'abandon, apparaît un profit imposable (en raison de la diminution du passif et donc de l'augmentation de l'actif net : article 38-2 du Code Général des Impôts). Cependant, des règles particulières sont prévues lorsque l'abandon de la créance est consenti par une société mère au profit de sa filiale :

.Si l'abandon concerne une créance de nature commerciale, la société mère pourra déduire le montant total de la perte et la filiale constatera un profit d'égal montant,

.Si l'abandon revêt un caractère financier, la société mère ne pourra déduire la perte que dans la mesure où l'opération n'entraîne pas une augmentation de la valeur de sa participation dans le capital de la filiale. En conséquence, si la situation nette de la filiale est négative avant l'abandon de la créance et le demeure après l'abandon, la société mère peut déduire la totalité de la charge résultant de l'abandon de la créance. Si la situation nette de la filiale est positive avant l'abandon de la créance, l'abandon est considéré comme un accroissement de la valeur de la participation à concurrence du pourcentage de capital détenu par la société mère ; la déduction est donc limitée au montant de la créance abandonnée, multiplié par le pourcentage du capital de la filiale détenu par les actionnaires autres que la société mère. Si la situation nette de la filiale était négative avant l'abandon et devient positive après l'abandon, la perte est déductible intégralement pour la fraction correspondant à la suppression de la situation

nette négative et à concurrence du pourcentage détenu par les autres actionnaires pour la fraction correspondant à la situation nette positive.

En ce qui concerne la filiale, le profit imposable est égal, en principe, au montant de la créance abandonnée. Cependant, sous certaines conditions, la filiale peut n'être imposée que sur le montant correspondant à la fraction déduite par la société mère. Pour bénéficier de cette mesure, la filiale doit s'engager à procéder à une augmentation de capital, au profit de la société mère, pour un montant au moins égal à la créance abandonnée (l'augmentation de capital peut être réalisée en numéraire ou par conversion de créance).

Si l'abandon de créance intervient entre deux sociétés appartenant à un groupe soumis au régime de l'intégration fiscale, les conséquences fiscales de cette opération sont neutralisées.

Un abandon de créance ne rentre dans le champ d'application de la TVA que dans deux séries d'hypothèses :

- si une prestation de services individualisée est rendue en contrepartie de l'abandon de la créance ;
- si l'abandon de créance est un complément de prix.

En dehors de ces deux hypothèses, un abandon de créance est une opération ne rentrant pas dans le champ d'application de la TVA.

B.PLAGNET

Bibliographie

Instruction administrative du 22 août 1983, *Bulletin Officiel* 4 A-7-83.

Francis Lefebvre. *Memento pratique fiscal*, éd. Francis Lefebvre, annuel.

Corrélat

- © Acte de gestion anormal
- Filiales (régime fiscal des ***)
- Intégration fiscale
- Plan de redressement

ABANDON DE PRODUIT

⇒ **Produit**

ABC

⇒ **Comptabilité à base d'activités**

■ ABSENTEÏSME

L'absentéisme concerne, selon le Petit Robert, « le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu ; comportement de celui qui est souvent absent ». Cette définition présente deux volets : l'absentéisme se perçoit sur le lieu de travail, l'absentéisme suppose une certaine fréquence.

Apparaissent donc clairement les deux dimensions de l'absentéisme : la mesure du phénomène qui suppose des sources d'information et des indicateurs, la maîtrise du phénomène qui repose sur la compréhension du comportement de l'homme au travail.

• **L'absentéisme, un problème de mesure.** Les indicateurs les plus utilisés par les entreprises sont du type, temps d'absence/temps normalement travaillé. Il n'est pas rare de ne trouver qu'un seul taux, même dans les grandes entreprises, car il correspond à celui qui doit être obligatoirement fourni dans le Bilan Social. Cependant, les spécialistes considèrent qu'une mesure correcte du phénomène devrait comprendre les quatre indicateurs suivants :

1. Taux de gravité :

$$\frac{\text{heures d'absence}}{\text{heures normalement travaillées}}$$

2. Absentéisme par salarié :

$$\frac{\text{jours ou heures d'absence}}{\text{nombre de salariés}}$$

3. Durée moyenne d'absentéisme :

$$\frac{\text{heures d'absentéisme}}{\text{nombre d'absences}}$$

4. Indice de fréquence :

$$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{nombre de salariés}}$$

La mesure de l'absentéisme est difficile à interpréter lorsqu'on ne dispose que d'un indicateur pour une entreprise et une période. En revanche, les comparaisons sont éclairantes dès lors que l'on peut suivre l'évolution du même indicateur, lorsqu'on peut combiner plusieurs indicateurs ou lorsqu'on peut comparer une entreprise à d'autres.

Ainsi, sur la base d'une analyse des bilans sociaux une tendance à la baisse a pu être mise en évidence pour la décennie des années quatre-vingt concernant les 2000 plus grandes entreprises françaises.

Cette tendance s'explique essentiellement par la modification drastique de la structure socioprofessionnelle : contraction forte du nombre d'ouvriers, catégorie au taux d'absentéisme le plus élevé. Mais le taux moyen annuel d'absentéisme des ouvriers a diminué d'environ 7 jours et pour comprendre cette baisse il faut analyser les causes d'absence.

• **L'absentéisme, la recherche des causes.** Il existe une première voie pour analyser les causes de l'absentéisme, elle consiste à se reporter aux classements fournis par les entreprises. Le bilan social permet d'étudier l'absentéisme en fonction de cinq causes : les arrêts maladie, les arrêts pour accidents du travail, les arrêts maternité, les congés expressément autorisés (hors congés payés et jours fériés), les arrêts pour autres causes.

Si l'on veut comprendre la baisse de l'absentéisme ouvrier on peut ainsi analyser la série suivante :

TAUX D'ABSENTEÏSME PAR SALARIÉ (1)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Effectif total	16,73	16,47	15,64	14,62	14,49	14,54	13,37	13,28	13,21	13,14
Effectif cadres	5,17	4,17	5,13	4,67	4,85	5,11	4,71	4,82	4,73	5,03
Effectif ETAM	14,43	14,01	13,9	12,98	12,75	13,04	12,06	11,95	11,88	12,04
Effectifs ouvriers	20,87	20,27	19,17	17,22	17,47	16,66	16,82	15,96	15,8	16,42

TAUX D'ABSENTEÏSME DES OUVRIERS SELON LES CAUSES

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Total	20,87	20,27	19,17	17,22	17,47	16,66	16,82	15,96	15,8	16,42
Maladie	13,57	13,02	12,96	12,01	11,22	9,91	10,06	9,94	10,04	10,41
Accident	2,15	2,12	1,74	1,27	1,57	1,38	1,47	1,42	1,46	1,79
Maternité	0,98	0,92	0,63	0,47	0,66	0,61	0,64	0,59	0,57	0,5
Congés autorisés	0,91	0,9	0,93	0,47	0,97	0,85	0,95	0,93	0,8	0,82
Autres causes	3,26	3,31	2,9	2,53	3,06	3,9	3,7	3,08	2,93	2,89

(1) Source : « L'absentéisme des salariés ». José ALLOUCHE. Revue de Gestion des ressources humaines, Numéro 5/6 Janvier 1993. Taux d'absentéisme calculé sur la base du nombre total des jours d'absence hors grèves et hors congés payés en rapportant le nombre total de jours d'absence à l'effectif mensuel moyen.



La seconde voie pour analyser les causes de l'absentéisme est celle de la recherche et de la modélisation du comportement de l'homme au travail. L'un des modèles les plus intéressants a été élaboré par RHODES et STEERS pour lesquels la décision d'être présent ou absent dépend soit d'obstacles objectifs (maladie, problèmes de transport) soit d'une décision volontaire. Cette décision dépend alors de l'interaction de trois variables, une « culture » de l'absence, des pratiques de gestion et des valeurs ou des objectifs individuels. Cette « culture » de l'absence a été prouvée par de nombreux travaux de recherche. Elle dépend à la fois de normes régissant l'activité ou en vigueur dans l'entreprise et des comportements des collègues. Lorsqu'un responsable désire s'attaquer au problème de l'absentéisme, il doit donc se livrer à un travail préalable de compréhension des motivations et des comportements individuels compte tenu de la culture et des normes sociales qui sont en vigueur dans l'environnement de travail.

J.IGALENS

Bibliographie

- LETEURTRE H. (1991) *Audit de l'absentéisme du personnel hospitalier*, Berger-Levrault.
 LEVY-LEBOYER C., SPERANDIO J.C. (1987) *Traité de psychologie sociale*, Collection PUF (Chapitre XXXVIII Un cas de dysfonction sociale : l'absentéisme par P. JARDILLIER).

Corrélat

- ← Capital humain
- Travail (satisfaction au ***)
- Bilan social
- Motivation
- ⊗ Travail (attitude au ***)
- Travail atypique
- Travail (organisation du ***)

□ ABUS DE DROIT

L'abus de droit peut être considéré comme une « dissimulation juridique » qui peut porter préjudice à autrui. A ce titre, il fait l'objet de divers sanctions. Ainsi, sur le plan fiscal, il est, plus particulièrement visé par l'article L.64 du Livre des Procédures fiscales qui stipulent « ne peuvent être opposés à l'administration des impôts les actes qui dissimulent la portée véritable d'un contrat ou d'une convention... ». L'abus de droit peut être considéré comme une « dissimulation juridique ».

Selon l'interprétation jurisprudentielle, l'abus de droit intervient dans deux séries d'hypothèses :

- des actes ou des opérations fictives (exemples,

locations fictives ; constitution de sociétés fictives...);

- des « montages juridiques » conçus exclusivement en vue d'échapper à l'impôt. La difficulté rencontrée dans la pratique consiste à distinguer « l'abus de droit » et « l'habileté fiscale ». Cette dernière consiste à prévoir la solution fiscalement la plus avantageuse en vue de parvenir à un objectif « extra-fiscal » (par exemple, pour aider financièrement une société, les dirigeants peuvent, à leur choix, procéder à une augmentation de capital, recourir à un emprunt, décider un abandon de créance...).

L'abus de droit suppose donc l'existence d'un « montage juridique » ; cette exigence permet de distinguer l'abus de droit de notions voisines (telles que, notamment, l'acte anormal de gestion).

L'administration peut remettre en cause une opération ou un « montage » lorsqu'elle estime qu'il est constitutif d'un abus de droit. En cas de désaccord entre l'administration et le contribuable, le litige peut être soumis, à l'initiative du contribuable ou de l'administration, à l'avis du comité consultatif pour la répression des abus de droit. Ce comité comprend : un conseiller d'Etat, un conseiller à la cour de cassation, un professeur des facultés de droit, le directeur général des impôts (article 1653 C du Code Général des Impôts, CGI).

Si l'administration établit l'imposition conformément à l'avis du comité, la charge de la preuve incombe au contribuable lors d'un éventuel contentieux. En revanche, la charge de la preuve incombe à l'administration si elle ne se conforme pas à l'avis du comité ou si celui-ci n'a pas été saisi.

Les abus de droit sont sanctionnés par une majoration de 80% des droits rappelés qui s'ajoute à l'intérêt de retard. L'abus de droit est en effet assimilé à une « manœuvre frauduleuse ».

Le contribuable peut échapper à la procédure de l'abus de droit lorsqu'il a consulté l'administration centrale (le service de la législation fiscale) préalablement à la réalisation de l'opération litigieuse (procédure dite du « rescrit fiscal »). En effet, si l'administration n'a pas répondu dans un délai de six mois à compter de la demande, la procédure de répression de l'abus de droit ne peut être mise en œuvre ultérieurement (article L. 64 B du Livre des procédures fiscales). Si dans ce délai de six mois l'administration fait connaître son avis défavorable, le contribuable pourra réaliser tout de même l'opération envisagée mais, naturellement, l'administration pourra entamer, ultérieurement, la procédure de l'abus de droit.

B.PLAGNET

Bibliographie

PLAGNET B. (1991) Evolution de la jurisprudence en matière d'abus de droit, *Bulletin fiscal Lefebvre*, n°4.

Corrélat

⊗ Acte de gestion anormal
Contentieux fiscal

ACCORD COLLECTIF

⇒ Travail (contrat de ***)

ACCORD INTER-ENTREPRISES

⇒ Restructuration des sociétés

ACCORDS D'ENTREPRISE

⇒ Négociation sociale

ACHAT

- Achat
- Achat (attitude face à ***)
- Achat (comportement d'****)
- Achat (implication dans la décision d'****)
- Achat (processus de décision d'****)
- Achat (unité de décision d'****)
 - Achat (centre d'****)
 - ⇒ Marketing industriel
 - Achat (marketing ***)
 - ⇒ Marketing amont
 - Achat (panel de comportement d'****)
 - ⇒ Panel
 - Achats d'espaces
 - ⇒ Achat

■ ACHAT

L'achat est un acte majeur pour l'entreprise d'une part parce qu'elle est elle-même acheteuse et d'autre part parce qu'elle vit de l'achat de ses produits par les autres. Dans le premier cas, l'achat est pour l'entreprise une fonction tandis que dans le second, l'achat est un objectif.

En ce qui concerne la fonction achat, il convient de distinguer l'entreprise industrielle de l'entreprise commerciale ou de distribution. L'entreprise industrielle est d'une part très fortement impliquée dans son processus d'achat car il est en ligne directe avec son processus de production à travers son approvisionnement en matières premières et produits semi-finis, et d'autre part moins fortement impliquée par l'achat de produits et services nombreux et nécessaires à son bon fonctionnement mais pour lesquels elle est moins compétente et se place davantage

comme une consommatrice. La réussite de cette gestion des approvisionnements dépend étroitement de plusieurs éléments essentiels : la qualité du marketing-achat (ou marketing amont), autrement dit la capacité de l'entreprise à savoir définir ses besoins en fonction de ses marchés situés en aval, l'organisation de ses stocks qui doivent être gérés au plus près, la compétence du personnel et donc la mise en place d'une structure d'achat performante. Beaucoup d'entreprises ont ainsi été amenées à développer des partenariats avec leurs fournisseurs. La gestion des stocks a pu, sous la pression de l'approche dite de Juste à temps, être laissée de côté sur le plan théorique. Elle retrouve aujourd'hui une vigueur face aux inconvénients du Juste à temps qui tend à rendre l'entreprise vulnérable en cas de conflit interne ou externe.

Dans l'entreprise de distribution, l'acheteur joue évidemment un rôle primordial car il est bien connu dans le commerce qu'on ne vend bien que ce qu'on achète bien. Le rôle de ces acheteurs s'est d'ailleurs fortement accru en même temps que la taille des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Dans les grands magasins, ils faisaient (et défaisaient) la mode. Dans les grandes surfaces, ils font (et défont) les objectifs du monde industriel, du moins celui qui est en contact immédiat avec le marché final (mais par l'intermédiaire des distributeurs). Le référencement, autrement dit le contrat par lequel une entreprise de distribution donne son accord aux propositions commerciales d'un fournisseur, confère aujourd'hui à la grande distribution un pouvoir que le monde industriel trouve exorbitant et en particulier les PME qui doivent passer sous les fourches caudines des acheteurs pour espérer diffuser leurs produits. La loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, dite loi GALLAND, du 1er juillet 1996 est venue tempérer ce pouvoir en imposant des règles du jeu plus claires destinées à éviter les déréférencements intempestifs. Cette toute-puissance des sociétés de distribution par l'intermédiaire de leurs acheteurs, qu'ils soient en centrale d'achat ou qu'ils soient chefs de rayon avec autonomie d'approvisionnement de leur rayon, joue aussi un rôle sur la réussite des nouveaux produits et même des innovations sur les marchés.

D'autres formes d'achats revêtent une importance particulière et constituent de véritables activités indépendantes. C'est le cas par exemple de l'achat d'espaces en publicité qui constitue une activité d'autant plus complexe qu'interviennent plusieurs acteurs : l'annonceur, l'agence de publicité avec en particulier son media-planning, la centrale d'achat d'espaces, la régie publicitaire et le support appartenant à un des grands médias : TV, radio, presse,.... D'autres entreprises ont pour métier d'acheter (et/ou de vendre ou encore de louer) pour le compte



d'autres entreprises qui désirent par exemple acheter ou vendre des produits sur des marchés boursiers ou dans des pays étrangers. On passe alors par des intermédiaires professionnels appelés agents commerciaux dont le statut est régi par la loi du 25 juin 1991, et qui sont mandatés par des producteurs ou tout autre acteur pour agir en son nom.

L'achat de ses propres produits est un objectif d'autant plus fondamental pour l'entreprise qu'elle ne le maîtrise pas puisqu'il est réalisé par d'autres acteurs du marché tels que les consommateurs, d'autres entreprises, des administrations,... L'étude du comportement d'achat de ses acteurs est donc primordiale et doit tenir compte de leurs caractéristiques selon qu'ils sont consommateurs ou eux-mêmes organisations. Dans ce dernier cas, on parle de marketing industriel. La différence tient essentiellement au fait que dans l'un et l'autre cas l'unité de décision n'est pas la même.

G. CLIQUET

Bibliographie

- BROCHAND B., LENDREVIE J. (1993) *Le publicitor*, 4ème éd., Dalloz.
- BRUEL O. (1996) *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod.
- CLOUET P. (1989) *Les achats : un outils de management*, Les Editions d'Organisation.
- KOTLER P., LEVY S. (1973) Buying is Marketing too!, *Journal of Marketing*, 37.1.
- LHERMIE C. (1994) *Négociation et référence*, Vuibert.
- SOSTENES M-J. (1994) Le partenariat dans l'optique marketing-achat, *Revue Française de Gestion*, 97.

Corrélat

- Achat (unité de décision d'***)
- Comportement du consommateur
- Marketing amont
- Marketing industriel
- Politique de stock
- Publicité
- Stocks
- Trade marketing
- © Innovation
- Juste à temps/Kanban
- Partenariat
- Produit nouveau

ACHAT (ATTITUDE FACE À L'***)

Le concept d'attitude est considéré par la majorité des modèles d'analyse du consommateur comme le meilleur prédicteur du comportement. A ce titre, sa mesure occupe une grande place dans les méthodes d'étude des marchés. Les psychologues ont défini l'attitude comme une prédisposition apprise pour répondre à un objet (ou une marque) d'une manière constamment favorable ou défavorable. L'attitude à l'égard d'un produit reflète le degré d'adéquation du produit à un besoin tel qu'il est ressenti par le sujet (instrumentalité perçue).

L'attitude est un construit multidimensionnel qui peut être décrit par trois composantes :

- la composante cognitive regroupe les croyances que l'individu rattache à un objet. Ces croyances sont structurées autour des attributs fonctionnels et symboliques de la catégorie de produit. La composante cognitive est donc multidimensionnelle ;
- la composante affective est au contraire unidimensionnelle. Elle traduit la réponse globale que l'individu a développé à l'égard de l'objet, et qui se situe le long d'un continuum opposant une orientation très favorable à une orientation très défavorable. Elle résulte d'un processus cognitif d'agrégation des croyances associées à l'objet ;
- la composante conative enfin exprime la tendance à l'action qui résulte de la composante affective. Dans le cas du comportement de consommation, elle se traduit par une intention d'achat qui peut également être située le long d'un continuum opposant une quasi certitude d'achat à un rejet total de l'objet.

La formation de l'attitude a été traditionnellement envisagée comme une séquence allant de la composante cognitive à la composante affective, puis conative. Ce modèle a servi à expliquer l'effet d'une publicité sur un individu (modèle de hiérarchie des effets). Les travaux des psychologues ont cependant remis en cause cette succession, et montré que la composante affective pouvait être développée en l'absence de croyances a priori. Des séquences inversées par rapport au modèle de base ont également été proposées pour rendre compte de processus de décision particuliers (situations de faible implication notamment). L'intensité de la relation entre composante conative et comportement a également été discutée ; dans certaines situations, l'achat peut précéder la formation de l'attitude (théorie des facteurs situationnels).

Le passage de la composante cognitive à la composante affective est analysé par les modèles multiattributs. Ceux-ci montrent que l'évaluation glo-



bale d'un objet est le résultat de la prise en compte d'une part de son évaluation sur chacun des attributs qui le caractérisent et d'autre part de l'importance relative de ces attributs pour le consommateur. Les modèles multiattributs diffèrent par les processus de combinaison qu'ils retiennent : les modèles compensatoires supposent que le sujet prend en compte tous les attributs, alors que les modèles non compensatoires admettent le recours à des règles de décision plus simples, fondées sur un sous-ensemble des attributs du produit.

M. FILSER

Bibliographie

DUSSART C. (1983) *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, McGraw Hill, Montréal.

KAPPERER J.N. (1984) *Les chemins de la persuasion*, Dunod.

PRAS B., TARONDEAU J.-C. (1981) *Comportement de l'acheteur*, Sirey.

Corrélat

- ← Attitude(s)
- Achat (implication dans la décision d'****)
- Publicité
- ⊗ Comportement du consommateur
- Marché (étude de ***)

ACHAT (CENTRE D'****)

⇒ Marketing industriel

■ ACHAT (COMPORTEMENT D'****)

Le comportement du consommateur est le résultat d'un ensemble de processus psychologiques élémentaires qui vont permettre à l'individu de percevoir son environnement (perception), de stocker et d'exploiter ultérieurement l'information (mémoire) et de développer des réponses cohérentes face à des situations données (apprentissage).

• **La perception** est le processus qui permet à l'individu de prendre conscience des éléments qui caractérisent son environnement et de les rattacher à son propre cadre de référence. Le processus perceptuel est décomposé en cinq phases : l'exposition au stimulus, l'attention que lui porte l'individu, la compréhension du stimulus, c'est à dire la possibilité de le rapprocher de catégories d'information existantes, l'acceptation du stimulus s'il est compatible avec le cadre de référence du sujet, et enfin la rétention de ce stimulus en mémoire. La perception est un processus sélectif, qui évite la surcharge

informationnelle de l'individu ; cumulatif, car les informations perçues sont rapprochées et confrontées ; et enfin délimité dans le temps : en l'absence de réactualisation, une information perçue est perdue. La manière dont les individus conduisent leur processus perceptuel est une caractéristique personnelle appelée style cognitif.

• **La mémorisation** est rattachée à deux catégories de processus distincts : les processus de stockage de l'information en mémoire et les processus de récupération de l'information stockée antérieurement afin de la traiter. Ces processus font appel à deux niveaux de mémorisation : la mémoire à court terme, de capacité limitée, qui sert à traiter l'information en rapprochant et comparant les stimuli élémentaires, et la mémoire à long terme, de capacité très importante, qui sert au stockage durable des informations. La récupération de l'information mémorisée utilise trois mécanismes : le rappel à l'identique de l'information telle qu'elle a été stockée, essentiellement sous forme sémantique ; la reconnaissance qui sert à identifier des formes non sémantiques (visuelles, sonores, olfactives) ; et enfin la reconstruction, qui reconstitue un ensemble complexe à partir d'éléments individuels mémorisés (par exemple un récit reconstitué à partir de ses principaux épisodes). De nombreux stimuli font l'objet d'un double stockage : sous forme sémantique et sous forme visuelle. On appelle imagerie mentale l'ensemble des processus qui permettent de traiter une information visuelle. On distingue encore à l'intérieur de la mémoire à long terme deux modes distincts de mémorisation : la mémoire sémantique stocke des informations sous forme de mots, alors que la mémoire épisodique stocke une séquence d'éléments qui sont rattachés à un même événement.

• **L'apprentissage** est une tendance apprise par l'individu à répondre d'une certaine manière à des stimuli donnés sous l'effet de l'expérience acquise. Dans sa forme la plus élémentaire du conditionnement classique, l'apprentissage est un mécanisme qui échappe au contrôle conscient de l'individu et qui conduit à la formation de réponses standardisées à des stimuli (chien de PAVLOV). Le conditionnement instrumental conduit à l'apprentissage d'une solution sous forme d'un choix dichotomique lorsqu'elle procure une issue gratifiante. Ces deux types d'apprentissage forment les principaux apports de l'école behavioriste. Enfin l'apprentissage cognitif permet à l'individu de développer par intuition une réponse créative à un problème nouveau, et de retenir cette réponse si elle s'est avérée satisfaisante.

M. FILSER



Bibliographie

- DUSSART C. (1983) *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, McGraw Hill.
- FILSER M. (1994) *Le comportement du consommateur*, Dalloz.

Corrélat

- ← Comportement du consommateur
- Achat (processus de décision d'***)
- ⊙ Comportement (déterminants du ***)
- Styles de vie

ACHAT (IMPLICATION DANS LA DÉCISION D'*)**

L'implication est un état psychologique de l'individu. C'est une variable motivationnelle qui détermine l'intensité de l'effort que le sujet consacre à sa relation avec un objet, et notamment un produit, une publicité ou une situation d'achat. L'implication est définie comme le niveau de pertinence et d'intérêt suscité chez un individu par un objet dans un contexte donné.

L'implication résulte de l'influence de plusieurs facteurs. LAURENT et KAPFERER (1986) ont proposé le modèle le plus généralement adopté de formation de l'implication. Celle-ci dépendrait de cinq facteurs : l'intérêt porté par l'individu à l'objet, la valeur hédonique de cet objet, sa valeur de signe, et deux dimensions liées au risque engendré par l'objet : la probabilité estimée par l'individu de faire un mauvais choix, et l'importance des conséquences négatives d'un mauvais choix. Cette batterie de cinq antécédents de l'implication sert de base à l'échelle de mesure de l'implication la plus utilisée : une série d'items est associée à chacune des cinq dimensions, et l'utilisation d'échelles de LIKERT permet de mesurer le niveau de chacune des facettes de l'implication pour un individu donné. Un courant théorique plus récent suggère toutefois de ne pas intégrer les dimensions de risque parmi les antécédents de l'implication.

On distingue enfin deux composantes dans l'implication à l'égard d'un stimulus. L'implication durable correspond à la relation à long terme de l'individu avec le stimulus. Elle est directement liée à la nature de l'objet étudié (par exemple l'intérêt de l'individu pour l'automobile en général). L'implication transitoire ou situationnelle est au contraire influencée par la situation dans laquelle se trouve l'individu (par exemple l'achat d'un cadeau). L'implication durable influence l'implication situationnelle, mais la réciproque n'est pas vérifiée. Cette distinction entre ces deux types d'implication conduit notamment à distinguer l'implication dans la

catégorie de produit (implication durable) de l'implication dans un achat particulier de ce produit (implication situationnelle).

L'intensité de l'implication (forte ou faible), et à un moindre degré sa nature (à dominante cognitive ou hédonique), exercent une influence sur de nombreuses étapes du comportement du consommateur.

Le processus de décision du consommateur fortement impliqué sera plus complexe que celui du consommateur faiblement impliqué. Il consultera un plus grand nombre de sources d'informations, prendra en compte un plus grand nombre de marques, et adoptera une règle plus complexe pour former son attitude à l'égard des différentes marques.

L'effet de la publicité sera plus important sur un consommateur faiblement impliqué, qui aura moins tendance à faire subir à l'information ainsi reçue une évaluation critique, qu'un individu fortement impliqué. L'individu faiblement impliqué attachera plus d'importance aux éléments périphériques du message (les personnages, l'histoire racontée, la musique), tandis que le consommateur fortement impliqué s'intéressera davantage aux éléments centraux du message (argumentation en faveur du produit fondée sur ses caractéristiques). KRUGMAN a montré sur cette base que la répétition d'un message en faveur d'un produit générant une faible implication créait une sensation de familiarité à l'égard de la marque promue, qui bénéficiait ainsi d'une probabilité plus forte d'être achetée (modèle de l'apprentissage passif).

M.FILSER

Bibliographie

- ASSAEL H. (1987, *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd ed., Kent, New York.
- LAURENT G., KAPFERER J.N. (1986) Les profils d'implication, *Recherche et Applications en Marketing*, 1.
- VALETTE-FLORENCE P. (1989) Conceptualisation et mesure de l'implication, *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 1.

Corrélat

- ← Comportement (déterminants du ***)
- Comportement du consommateur
- Décision stratégique (processus de ***)
- ⊙ Marque
- Publicité

ACHAT (MARKETING *)**

- ⇒ Marketing amount

ACHAT (PANEL DE COMPORTEMENT D'****)

⇒ Panel

■ ACHAT (PROCESSUS DE DÉCISION D'****)

La référence à un processus de décision pour décrire les antécédents de l'achat reflète l'influence qu'exerce la théorie micro-économique sur la théorie du comportement du consommateur. L'achat est en effet appréhendé comme un moyen pour l'individu d'atteindre un objectif précis, et sa préparation exige le recours à des informations dont le traitement permettra de tendre vers un choix optimum. Mais la portée de ce modèle théorique s'est aussi trouvée relativisée par les travaux sur la rationalité limitée.

Une séquence de cinq étapes est généralement retenue pour décrire le processus de décision du consommateur : la reconnaissance du besoin, la recherche et le traitement de l'information, la recherche d'une solution optimale, le comportement d'achat proprement dit, et enfin l'évaluation de l'adéquation du résultat aux attentes.

Le rôle central des activités cognitives est une caractéristique de ce premier courant de modélisation qui confère à l'attitude le rôle de variable explicative du comportement : la décision d'achat finale résultera de la hiérarchie des attitudes. Enfin différentes variables peuvent expliquer les différences interindividuelles dans les processus de décision, ou encore entre produits pour un même individu : caractéristiques psychologiques de l'acheteur (implication), et état de l'offre sur le marché (différenciation perçue des marques en concurrence).

La théorie de l'ensemble évoqué complète cette analyse. Le consommateur associe une catégorie de produits à un besoin. Il utilise ensuite les marques qu'il relie à cette catégorie comme supports de son processus de décision. Au terme de la formation de son attitude à l'égard des marques connues, il dispose de trois ensembles de marques : un ensemble inepte de marques qu'il rejette dans cette situation ; un ensemble inerte de marques qu'il s'estime incapable d'évaluer avec suffisamment de fiabilité, et enfin un ensemble évoqué de marques acceptables, parmi lesquelles il choisit la marque achetée.

HOWARD a qualifié ce processus de « résolution extensive ». Le consommateur peut aussi adopter une résolution limitée si la décision lui paraît moins importante, ou même une résolution routinière dans le cas d'achats répétitifs. ASSAEL a également envisagé une situation d'inertie lorsque l'acheteur est

très faiblement impliqué et les produits des différentes marques jugés équivalents.

Trois catégories de critiques ont été formulées à l'égard de cette théorie du processus de décision, et influencent l'orientation contemporaine des recherches sur le comportement d'achat :

- cette modélisation suppose que le consommateur définit d'abord son choix d'un produit avant de fréquenter un point de vente. Or l'observation des comportements révèle qu'une part croissante des décisions d'achat sont prises dans le point de vente, au terme d'un processus d'évaluation extrêmement bref qui s'appuie sur un traitement simplifié de l'information, et notamment d'éléments non verbaux (forme du conditionnement, graphismes, code des couleurs) ;

- l'accent mis sur les facteurs cognitifs conduit à négliger les facteurs affectifs, qui sont par ailleurs assez peu compatibles avec l'idée même d'un processus de prise de décision. Certains comportements d'achat résultent d'une pulsion émotionnelle plutôt que de la résolution rationnelle de problème ;

- cette approche considère enfin la décision d'achat comme un processus individuel. Or de nombreux domaines de la consommation sont influencés par des phénomènes sociaux. Acheter un produit donné sert alors principalement à produire un signe qui sera interprété par l'environnement social de l'individu, même si l'acheteur est intimement convaincu qu'il effectue un achat rationnel pour satisfaire un besoin objectif.

M. FILSER

Bibliographie

ASSAEL H. (1987) *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd ed., Kent, New York.

FILSER M. (1994) *Le comportement du consommateur*, Dalloz.

HOWARD J.A. (1989) *Consumer Behavior in Marketing Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

PRAS B., TARONDEAU J.C. (1981) *Comportement de l'acheteur*, Sirey.

Corrélat

← Achat (attitude face à l'****)

Attitude (s)

Implication

Processus

→ Comportement du consommateur

Différenciation des produits

© Marque

Rationalité limitée



ACHAT (UNITÉ DE DÉCISION D'***))

Alors que la théorie privilégie la modélisation d'un processus de décision individuel, l'observation des comportements met en évidence le caractère plus complexe de l'unité de décision qui dépasse souvent le seul individu. L'unité de décision impliquera un nombre d'autant plus élevé d'individus que l'achat est important financièrement, complexe (caractéristiques techniques du produit) ou innovant. Les recherches en comportement du consommateur ont mis en évidence d'une part une possible spécialisation des rôles dans la prise de décision, et d'autre part l'existence de véritables processus collectifs de prise de décision dans l'unité familiale. Même si la famille demeure pour l'instant l'unité de décision la plus large retenue pour analyser les comportements des consommateurs, d'autres individus devraient probablement être pris en compte pour décrire les procédures de décision les plus complexes : ce compartiment de l'étude des marchés de grande consommation bénéficie ainsi des apports des travaux sur le centre de décision en milieu industriel.

Six rôles doivent être distingués pour cerner le processus d'achat. Ils peuvent être pris en charge par une seule personne, ou au contraire répartis selon un processus de spécialisation :

- l'initiateur du processus de décision, qui spécifie les termes du problème de consommation à résoudre ;
- le collecteur d'information, qui est chargé de rassembler des données sur l'offre existante, tant en termes de produits que de points de vente ;
- l'expert prescripteur formule un avis sur la base des informations collectées mais aussi de sa propre expérience : il arrive ainsi qu'une mère consulte sa fille avant d'acheter ses propres vêtements ;
- le décideur, qui opère le choix final ;
- l'acheteur ;
- l'utilisateur ou consommateur.

La répartition de ces rôles au sein de la famille dépendra de caractéristiques propres à cette cellule sociale : cycle de vie, mode d'organisation, valeurs. Le rôle des enfants sera en particulier très variable selon le type de famille.

RIGAUX-BRICMONT a proposé le modèle qui continue à servir de référence pour analyser la structure de la décision familiale. Il a ainsi identifié trois modes de décision :

- les décisions « femme dominante » ou « mari dominant » reposent sur une unité de décision individuelle. Les deux membres du couple se répartissent certains domaines de compétences. Par exemple, le mari gère en général seul les déci-

sions d'assurance, alors que la femme choisit les produits alimentaires ;

- les décisions autonomes sont caractérisées par une certaine polyvalence des deux membres qui peuvent indifféremment se charger de ce domaine de consommation ;

- enfin les décisions syncrétiques sont prises au terme d'une concertation étroite, qui associera en général les enfants (destination de vacances, loisirs).

M.FILSER

Bibliographie

BREE J. (1993) *Les enfants, la consommation et le marketing*, PUF.

DUSSART C. (1983) *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, McGraw Hill, Montréal.

RIGAUX-BRICMONT B. (1990) *La décision du couple en question, Recherche et applications en marketing*, 5.3.

Corrélat

- Décision stratégique (processus de ***)
- ⊙ Comportement du consommateur Marketing industriel

ACHATS D'ESPACES

⇒ Achat

ACOMPTE

⇒ Vente (conditions de ***)

ACP

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ACQUISITION (ÉCART D'***))

⇒ Ecart

ACTE

- Acte de gestion anormal
 - Acte illicite
 - ⇒ Acte de gestion anormal
 - Actes suspects
 - ⇒ Période suspecte

ACTE

DE GESTION ANORMAL

La jurisprudence a consacré depuis longtemps le principe de la liberté de gestion de l'entreprise. En principe, le fisc ne peut s'immiscer dans la gestion des entreprises. Cependant, cette liberté comporte

une importante limite : elle ne peut s'exercer que dans le cadre d'une gestion « normale ».

Un acte normal est un acte effectué dans « l'intérêt de l'entreprise ». En fait, le caractère normal ou anormal d'un acte est défini à partir du but général poursuivi par une entreprise, à savoir la recherche du profit. C'est ainsi que l'acte « normal » est l'acte qui comporte une « contrepartie » pour l'entreprise.

Ainsi défini, l'acte anormal se distingue de l'abus de droit (qui est une « dissimulation juridique ») et de l'acte « illicite » (car un acte peut être illicite au regard d'une réglementation autre que le droit fiscal, tout en ayant été accompli dans l'intérêt de l'entreprise).

La jurisprudence fournit de nombreux exemples d'actes anormaux. La majorité des opérations remises en cause interviennent dans le cadre des relations entre sociétés « apparentées ». Le principe général en la matière est le suivant : des sociétés apparentées doivent se consentir des conditions semblables à celles qui pourraient être pratiquées entre sociétés indépendantes. Des conditions plus favorables peuvent être cependant acceptées dans la mesure où elles sont assorties d'une « contrepartie » pour l'entreprise en cause. A cet égard, il faut souligner que la « contrepartie » exigée concerne une société individuelle et non un « groupe » de sociétés. En d'autres termes, l'intérêt du « groupe » ne peut servir à justifier la normalité d'un acte.

On peut diviser les actes anormaux en deux grands groupes : les charges excessives et les renonciations à recettes :

- parmi les charges excessives, on peut citer, notamment : les rémunérations excessives ; les prestations payées à un prix plus élevé que le prix « normal » (qui est le prix qui serait pratiqué entre sociétés indépendantes) ; des achats à des prix supérieurs aux prix « normaux » ; des emprunts à un taux supérieur au prix normal du marché ;
- parmi les renonciations à recettes, sont souvent invoquées par l'administration, les avances ou les prêts sans intérêt ou à un taux inférieur au taux du marché ; les prestations rendues ou les ventes réalisées pour des prix inférieurs au prix « normal » ; les abandons de créance.

Les actes de cette nature effectués entre sociétés appartenant à un groupe soumis à l'intégration fiscale sont qualifiés de « subventions indirectes ». Les conséquences fiscales de ces opérations sont neutralisées.

Pour remettre en cause des actes anormaux, l'administration doit utiliser une procédure de redressement de droit commun (procédure contradictoire ou procédure d'office, selon les cas).

Les règles de dévolution de la preuve sont schématiquement les suivantes. Dans le cadre de la procédure de redressement contradictoire, l'administration doit apporter des éléments qui montrent, selon elle, le caractère anormal de l'acte. Selon la jurisprudence, l'administration est réputée avoir apporté la preuve de l'anormalité de l'acte si le contribuable n'apporte pas la démonstration de l'existence d'une contrepartie pour l'entreprise (par exemple, un prêt sans intérêt consenti à une filiale peut être justifié par le souci de développer des débouchés ou d'assurer ses approvisionnements).

Mais si les conditions d'une imposition d'office sont remplies, le contribuable supporte la charge de la preuve (par exemple, en cas de défaut de dépôt de la déclaration des bénéficiaires).

B. PLAGNET

Bibliographie

(1991) *Les grands arrêts de la jurisprudence fiscale*, Sirey, 2^e édition, Thème n°31.

Corrélat

- Abandon de créance
- Abus de droit
- Contentieux fiscal
- Intégration fiscale
- © Filiales (régime fiscal des ***)
- Vérifications de comptabilité

ACTE ILLICITE

- ⇒ Acte de gestion anormal

ACTES SUSPECTS

- ⇒ Période suspecte

ACTIF

- Actif
- Actifs hybrides
 - Actif (apport partiel d***)
 - ⇒ Restructuration des sociétés
 - Actif (gestion *** passif)
 - ⇒ Gestion actif passif
 - Actif atteignable
 - ⇒ Marchés financiers (complétude des ***)
 - Actif disponible
 - ⇒ Trésorerie



Actif duplicable
 ⇒ **Marchés financiers (complétude des ***)**
 Actif net
 ⇒ **Capitaux propres**
 Actif redéployable
 ⇒ **Actif**
 Actif redondant
 ⇒ **Marchés financiers (complétude des ***)**
 Actif spécifique
 ⇒ **Actif**
 ⇒ **Coûts de transaction (théorie des ***)**
 ⇒ **Internalisation**
 Actifs (portefeuille d'***)
 ⇒ **Plan de financement**
 ⇒ **Trésorerie**
 Actifs (spécificité des ***)
 ⇒ **Opportunisme/Risque moral**
 Actifs financiers (évaluation internationale des ***)
 ⇒ **Internationale (évaluation *** des actifs financiers)**
 Actifs financiers (modèle d'équilibre des ***)
 ⇒ **Modèle d'équilibre des actifs financiers**

□ ACTIF

La notion d'actif (*asset*) doit être envisagée successivement dans ses acceptions comptable, économique et financière.

• **Selon la terminologie comptable**, l'actif représente la somme des emplois de l'entreprise, c'est à dire l'utilisation des ressources dont elle dispose. Dans cette optique on distingue les valeurs immobilisées (quelle qu'en soit la nature : corporelle, incorporelle et financière) et l'actif circulant (stocks, créances clients et trésorerie). Dans la pensée financière traditionnelle cette distinction recoupe les modalités de financement : les valeurs immobilisées doivent être financées par des capitaux permanents, alors que l'actif circulant peut être financé par des capitaux courts et à titre de sécurité par un excédent de ressources à long terme par rapport aux immobilisations, c'est-à-dire par le fonds de roulement. L'approche comptable conduit, ainsi, à une lecture horizontale du bilan. L'analyse financière moderne préfère une lecture verticale du bilan en envisageant séparément le portefeuille d'actifs et le pool de ressources.

• **La théorie économique** contemporaine donne un éclairage complémentaire de la notion d'actif.

O.E.WILLIAMSON a proposé une définition fonctionnelle de la notion d'actif en distinguant les actifs

spécifiques et les actifs redéployables. Appartiennent à la première catégorie les actifs ayant une finalité précise, qui ne peuvent en conséquence être utilisés que dans des processus de production très caractéristiques. Ils englobent à la fois des immobilisations au sens classique du terme (représentées par des machines ou des logiciels très spécialisés) et des ressources humaines telles que des équipes de recherche bien individualisées. Les actifs redéployables, à l'inverse, sont polyvalents et peuvent donc être utilisés par des firmes appartenant à des secteurs différenciés (immeubles, machines et équipements standards). La distinction de O.E.WILLIAMSON élargit considérablement la conception comptable en prenant en compte des actifs écartés de toute transcription au bilan (ressources humaines) alors qu'ils sont des éléments déterminants dans l'évaluation du *goodwill* de l'entreprise. Par ailleurs, cette segmentation présente deux intérêts :

- en premier lieu, un actif spécifique ne possède de valeur qu'au sein de l'entreprise à laquelle il est affecté, il ne peut être revendu le plus souvent qu'en enregistrant une moins value. Un actif redéployable possède une valeur de marché facilement déterminable et peut, le cas échéant, être à l'origine de plus values (bâtiments, terrain). Sous un angle complémentaire, les actifs redéployables peuvent être à l'origine de coûts de gestion pour l'entreprise supérieurs à ceux qu'elles devraient payer sur le marché. Il est souhaitable dans ces conditions de procéder à une externalisation ou une filialisation. Au contraire, lorsque la spécificité des actifs augmente, l'internalisation devient moins coûteuse qu'un appel au marché ;

- en second lieu, la détermination de la nature du financement de chaque catégorie d'actif relève d'une ventilation simple : les actifs spécifiques doivent être financés par des ressources propres. Par une analyse différente on rejoint et on précise, ainsi, les enseignements de la pensée financière classique : la spécificité de l'actif étant une source supplémentaire de risque nécessite de recourir à des capitaux propres qui ont pour mission de couvrir les risques. Le caractère redéployable d'un actif permet, au contraire, de faire appel à l'endettement pour le financer.

• **Dans la pensée financière moderne**, l'actif est envisagé sous l'angle des investisseurs (sociétés financières ou particuliers). Un actif financier est donc synonyme de valeurs mobilières simples (actions, obligations...), d'actifs hybrides (OBSO, OBSA...), de produits dérivés (produits sur taux, contrats sur marchés financiers, options...). Les contrats à terme et les options portent sur un actif appelé du nom générique de sous-jacent. Ce dernier

peut avoir une existence réelle (l'action dans une option sur action) ou théorique mais dont les caractéristiques sont parfaitement définies (le notionnel dans les contrats MATIF). On parle, également, d'actifs synthétiques obtenus par combinaison d'opération au comptant et/ou à terme. Ainsi la combinaison d'un achat de *call* et de la vente d'un *put* de même prix d'exercice et de même date d'exercice aboutit à la création d'un contrat à terme sur l'actif sous-jacent. Dans cet esprit, le COMITÉ DE LA RÉGLEMENTATION BANCAIRE utilise la notion d'actif synthétique : selon l'art.6 du règlement 95-02 relatif à la surveillance prudentielle, une position longue (achat) sur contrat financier à terme de taux d'intérêt est considérée « comme la combinaison d'un emprunt venant à échéance à la date de livraison du contrat financier à terme et d'un actif dont l'échéance est la même que celle de l'instrument sous-jacent au contrat financier à terme en question ». De manière identique, l'une des méthodes d'évaluation d'un *swap* taux fixe-taux variable, dans une même devise, consiste à assimiler le *swap* à un échange d'une obligation à taux fixe contre une obligation à taux variable.

Les marchés des actifs financiers n'étant pas segmentés, l'un des problèmes posés à la théorie financière réside dans leur valorisation qui conditionne l'équilibre général du marché financier. Si le marché est efficient, le prix d'un actif reflète toute l'information disponible concernant cet actif. A l'évidence, un actif synthétique répliquant les caractéristiques de risque d'un actif physique doit être valorisé au même prix que celui-ci. En d'autres termes, si le marché est complet, le prix d'un actif, dont le prix n'est pas observable sur le marché, peut être obtenu par combinaison linéaire d'actifs cotés. Un actif synthétique est, ainsi, créé ; il reproduit les mêmes caractéristiques de risque et d'échéancier que l'actif physique dupliqué. En l'absence d'unicité de prix entre l'actif et sa réplique synthétique, des arbitrages sont initiés jusqu'à la disparition des opportunités d'arbitrage.

CH-A. VAILLEN

Bibliographie

GLAIS M. (1992) *Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes*, Litec.

JACQUILLAT B., SOLNIK B. (1989) *Marchés financiers : gestion de portefeuille et des risques*. Dunod.

WILLIAMSON O.E. (1988) Corporate finance and corporate governance. *Journal of Finance*, juillet.

Corrélat

➔ Actifs hybrides

Arbitrage
 Contrôle prudentiel
 Duplication
 Evaluation
 Marchés financiers (complétude des ***)
 ⊗ Modèle d'équilibre des actifs financiers
 Portefeuille (théorie moderne du ***)

ACTIF (APPORT PARTIEL D'****)

⇒ Restructuration des sociétés

ACTIF (GESTION *** PASSIF)

⇒ Gestion actif passif

ACTIF ATTEIGNABLE

⇒ Marchés financiers (complétude des ***)

ACTIF DISPONIBLE

⇒ Trésorerie

ACTIF DUPLICABLE

⇒ Marchés financiers (complétude des ***)

ACTIF NET

⇒ Capitaux propres

ACTIF REDÉPLOYABLE

⇒ Actif

ACTIF REDONDANT

⇒ Marchés financiers (complétude des ***)

ACTIF SPÉCIFIQUE

⇒ Actif
 ⇒ Coûts de transaction (théorie des ***)
 ⇒ Internalisation

ACTIFS (PORTEFEUILLE D'****)

⇒ Plan de financement
 ⇒ Trésorerie

ACTIFS (SPÉCIFICITÉ DES ***)

⇒ Opportunisme/Risque moral

ACTIFS FINANCIERS (ÉVALUATION INTERNATIONALE DES ***)

⇒ Internationale (évaluation *** des actifs financiers)



ACTIFS FINANCIERS (MODÈLE D'ÉQUILIBRE DES ***)

⇒ **Modèle d'équilibre des actifs financiers**

ACTIFS HYBRIDES

Les multiples innovations financières des années quatre-vingt ont particulièrement marqué la gestion financière des entreprises. On a vu notamment apparaître des valeurs mobilières complexes ou composées qui regroupent ce que d'aucuns appellent les quasi-fonds propres ou les actifs hybrides (composant à la fois dettes et titres représentatifs du capital social).

Les premières valeurs mobilières complexes apparues en France sont les obligations convertibles en actions (OC) et les obligations échangeables contre des actions (OEA) qui sont réglementées par la loi sur les sociétés du 24 juillet 1966. Beaucoup plus tard, la loi du 3 janvier 1983 a créé les obligations à bon de souscription d'action (OBSA).

Toutefois, comme l'indique l'échec des OEA, ces actifs hybrides ne correspondaient pas forcément aux besoins des entreprises françaises. Devant la grande diversité de ceux-ci, la loi du 14 décembre 1985 a autorisé la création par les sociétés par actions de toute valeur mobilière caractérisée par les trois composantes suivantes :

- un titre primaire ;
- une opération permettant à la valeur initiale de donner droit à une attribution de titres représentant une fraction de capital social par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière ;
- un titre final.

Cette loi du 14 décembre 1985 a permis de franchir une étape décisive puisque les pouvoirs publics ont accepté de renoncer à ce qui était une norme implicite : le monopole des produits financiers. Ce faisant, les entreprises sont devenues pratiquement maîtresses des valeurs mobilières complexes qu'elles émettent.

Un certain nombre de contraintes fixées par le législateur réglementent toutefois la création d'actifs hybrides.

Premièrement, s'il est possible de transformer des obligations en actions (obligations convertibles, obligations remboursables en actions ou en certificats d'investissement (CI)), l'inverse est impossible. Cette règle a notamment pour objectif de protéger les intérêts des créanciers.

Deuxièmement, afin de compenser leur dilution de fortune, les actionnaires anciens doivent se voir reconnaître un droit préférentiel de souscription sur

les valeurs nouvellement émises. Ils peuvent cependant renoncer individuellement à ce droit ou le supprimer dans les conditions de droit commun.

Troisièmement, seules les sociétés filiales peuvent émettre des valeurs mobilières composées donnant droit de souscrire à des titres de leur société mère, l'inverse étant impossible.

Quatrièmement, en cas d'augmentation de capital, des mesures doivent être prises afin de préserver les droits des titulaires de ces valeurs composées qui exerceraient leurs droits de conversion de souscription ou d'attribution.

Enfin, tant qu'il existe des détenteurs de valeurs composées donnant droit à des actions, des actions à dividende prioritaire (ADP) ou des CI, la société se voit interdire les opérations suivantes : amortissement du capital, réduction du capital par voie de remboursement, modification de la répartition des bénéfices.

Utilisant la grande latitude offerte par la loi de décembre 1985, les sociétés de capitaux ont multiplié les combinaisons astucieuses d'actifs. Ont ainsi été créées des valeurs mobilières composant des actifs simples (actions, obligations) ou des emprunts subordonnés (titres subordonnés à durée indéterminée ou remboursables, dettes « mezzanine ») avec des valeurs optionnelles (bons de souscription d'actions, d'obligations, de certificats d'investissement...), introduisant pour les dettes (ordinaires ou subordonnées) des options de conversion en actions ou des remboursements en titres (actions, CI, ADP, obligations...) assortis ou non de bons de souscription. Le foisonnement et la diversité des émissions effectuées par les sociétés sont telles que la COMMISSION DES OPÉRATIONS DE BOURSE (Rapport de la COB pour 1988 p.36) a dû distinguer les valeurs composées ordinaires des valeurs « surcomposées » ou « surcomplexes ».

Des motivations très variées conduisent à l'utilisation d'actifs hybrides. Ils permettent premièrement une optimisation de chaque montage en intégrant ses contraintes financières spécifiques. On utilisera par exemple des OC et des obligations remboursables en actions (ORA) afin d'éviter des remboursements en espèces et de ne pas obérer la trésorerie de la société émettrice, même si une dilution sur les *cash-flows* doit finalement être supportée à terme. En cas de risque de perte de contrôle lié à la dilution du pouvoir, on peut alors envisager des remboursements en CI ou en ADP (émission d'ORCI ou d'ORADP). L'émission d'obligations remboursables représente l'intérêt pour l'émetteur de ne laisser aucune faculté d'option à son détenteur dans le sens où le remboursement se fait nécessairement en titres. Le titulaire encourt en contrepartie des risques non négligeables : il est exposé aux mêmes risques de perte que les actionnaires. Les

titres offerts en remboursement peuvent avoir été émis antérieurement ou provenir d'une augmentation de capital. Il peut aussi s'agir de titres de la société émettrice ou d'une société tierce (par exemple une filiale).

Enfin, le choix d'actifs hybrides assortis de warrants ou bons de souscription d'actions est très judicieux. Il entraîne en effet une réduction significative des frais financiers pendant la période de remboursement (et donc permet d'accroître le niveau d'endettement de la firme pour un même niveau d'intérêts) en contrepartie, il est vrai, d'une dilution du capital lors de l'exercice des droits. Il est de plus possible de différer le décaissement de ces intérêts soit en recourant à des dettes zéro coupon (les coupons capitalisés n'étant payés que lors du remboursement in fine du nominal), soit en émettant des OC à prime de conversion croissante (l'émetteur ne débourse qu'un coupon réduit, la différence étant capitalisée dans le prix de remboursement offert à l'échéance).

Les actifs hybrides favorisent aussi la prévention et la résolution des divers conflits d'intérêts pouvant naître entre les différentes parties prenantes dans le financement de l'entreprise, et qui ont naturellement des motivations spécifiques et recherchent la satisfaction de leur propre intérêt. Par exemple, les prêteurs peuvent craindre que les dirigeants ne prennent des décisions financières qui réduiraient la valeur de leurs créances. L'émission d'OC et de dettes financières assorties de bons de souscription (d'actions, de CL...) est alors vertueuse. Grâce au phénomène d'indexation partielle de la rémunération des dettes sur la valeur des fonds propres qu'elles introduisent, ces valeurs mobilières limitent les possibilités de transfert de richesse des obligataires vers les actionnaires, ce qui tend à minimiser leurs conflits d'intérêts. Dans les cas extrêmes, elles permettent même aux prêteurs de devenir actionnaires en exerçant leurs droits de souscription ou de conversion, afin de renverser la coalition majoritaire (dans la mesure où le pouvoir de celle-ci serait suffisamment dilué) et de sanctionner l'équipe dirigeante en place.

Un autre intérêt des actifs composés avec des options tient à la possibilité de programmer le renforcement des fonds propres de la société (émission d'OC, d'OBSA, d'ORA, d'ABSA...) ou de maintenir son niveau d'endettement (à l'aide d'ABSO, d'ABSO...). Le nombre de bons de souscription exercés et les périodes de souscription sont toutefois difficilement prévisibles. De plus, ces valeurs mobilières permettent d'organiser la restructuration de l'actionariat. On peut en effet prévoir l'entrée d'investisseurs dans le capital de la firme à un prix et à un horizon prédéterminés, par l'intermédiaire

des bons de souscription (OBSA, ABSA...), des droits de conversion (OC, OCBSA...) attachés aux titres qu'ils ont souscrit initialement.

Dans ce contexte, les actifs hybrides permettent de sceller des accords contractuels qui minimisent les sources de conflits d'intérêt entre les différents intervenants dans le financement de la firme. A chaque cas de figure correspond un ou plusieurs outils spécifiques. L'optimisation financière et contractuelle que permettent ces valeurs mobilières est telle qu'on parle souvent à leur sujet de « finance sur mesure ».

On comprend alors pourquoi les actifs hybrides trouvent un terrain d'application privilégié dans les montages financiers d'acquisitions avec effet de levier (ou *leverage buy-outs*). Ces opérations se caractérisent par la prise du contrôle de la firme visée par un holding endetté et contrôlé par une coalition majoritaire en droit de vote (mais souvent minoritaire en actions). Dans ce contexte, les actifs hybrides permettent d'une part, la prise en compte des contraintes financières spécifiques de ces montages et, d'autre part, la prévention et la résolution des conflits d'intérêts entre ses différentes parties prenantes (dirigeants-actionnaires, investisseurs externes, prêteurs...). L'intérêt de ces valeurs mobilières dans ce type d'opérations a d'ailleurs été reconnu par le législateur. Tout holding créé dans le cadre légal du RES (loi du 9 juillet 1984 modifiée) peut par dérogation émettre des OBSA et des OC dès sa création (l'émission d'obligations étant normalement réservée aux sociétés ayant deux années d'existence et deux bilans régulièrement approuvés). Toutefois, pendant un délai de deux ans, ces obligations ne pourront être cédées qu'à des porteurs de titres de la société.

PH. DESBRIÈRES

Bibliographie

- COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) *Droit du financement*, Lamy.
- COURET A., FOUGERAT J. (1991) *Ingénierie financière des cessions et acquisitions d'entreprise*, Editions Liaisons.
- DESBRIÈRES P. (1995) *Ingénierie financière*, Litec.

Corrélat

- ← Action
- Capitaux propres
- Leverage buy out
- Rachat de l'entreprise par les salariés
- ⊙ Dilution
- Quasi-fonds propres



ACTION

L'action est un titre juridique représentatif d'une part du capital social dans les sociétés de capitaux, c'est-à-dire les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions. L'émission d'actions par la société n'est qu'une offre proposée aux épargnants ; pour que le lien juridique naisse, l'épargnant doit souscrire et ensuite tenir sa promesse, c'est-à-dire libérer son action.

L'actionnaire détient non un droit de propriété sur les biens de la société, mais un droit de créance sur sa part dans les bénéfices et sur une fraction de l'actif net, c'est-à-dire l'excédent des valeurs de l'actif du patrimoine social sur le total des dettes envers les créanciers sociaux. Un versement anticipé peut être proposé à l'actionnaire sur sa part dans la liquidation de la société ; en effet, l'amortissement des actions est l'opération qui consiste à rembourser partiellement ou totalement aux actionnaires le montant de leurs actions sans réduire le capital.

L'action a une valeur nominale (capital divisé par le nombre d'actions) librement fixée par les statuts, mais la valorisation du titre peut être envisagée à divers points de vue :

- valeur mathématique égale au capital, majoré des réserves, divisé par le nombre d'actions (à partir des éléments de son bilan comptable);
- valeur intrinsèque égale à la situation nette réelle divisée par le nombre d'actions (à partir de données économiques réelles);
- valeur vénale ou boursière correspondant au prix de négociation de l'action.

Le capital des sociétés par actions constitue la garantie des tiers ; il est donc interdit à une telle société de procéder à la souscription, à l'achat ou à la prise en gage de ses propres actions.

Cependant, le législateur admet, dans des conditions et limites strictes, un certain nombre de dérogations parmi lesquelles l'achat d'actions en vue d'une réduction de capital, d'une distribution au personnel ou d'une régularisation des cours.

L'action est une valeur mobilière négociable, susceptible de cotation sur le marché financier : la négociabilité, critère de distinction de l'action et des parts sociales, est une forme de transmission simplifiée, selon les modes du droit commercial.

Ainsi titre juridique, conférant à son détenteur des droits de vote et des droits pécuniaires sur la société (dividendes en numéraire ou en actions), l'action est devenu un produit financier, source de financement pour la société et instrument de placement pour l'investisseur. Cela a conduit le législa-

teur à créer et définir de nouveaux titres : certificat d'investissement, valeurs mobilières composées.

Cette évolution explique la diversité du titre lui-même, permettant aux sociétés de répondre aux exigences de certaines catégories d'actionnaires, et la diversité des émissions de valeurs mobilières composées (exemple du bon de souscription d'actions), ces titres étant éminemment spéculatifs.

Plusieurs classifications peuvent être retenues :

- selon la forme des actions : actions nominatives ou au porteur, mais quelle que soit leur forme, les valeurs mobilières doivent être inscrites en compte, compte tenu chez la société émettrice ou chez un intermédiaire habilité ;
- selon la source des droits de l'associé : actions de numéraire ou actions d'apport (représentatives d'apports en nature) ;
- selon les droits pécuniaires ou de vote reconnus aux actionnaires : actions de capital ou actions de jouissance, actions de priorité, à dividende majoré, à droit de vote double.

Mention particulière doit être faite pour les actions à dividende prioritaire sans droit de vote (ADPSDV) : ces actions, créées par voie d'augmentation de capital ou par voie de conversion d'actions ordinaires antérieurement émises, suppriment le droit de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires de la société, mais ouvrent droit à un dividende prioritaire prélevé sur le bénéfice distribuable de l'exercice avant toute autre affectation. Lorsque les dividendes prioritaires dus au titre de trois exercices n'ont pas été intégralement versés, les titulaires des actions correspondantes acquièrent un droit de vote égal à celui des autres actionnaires.

A. LIGER

Bibliographie

COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998)
Droit du financement, Lamy

Corrélat

- ↔ Capital social
- ⇒ Actifs hybrides
- Capital (augmentation de ***)
- Capitaux propres
- Dividende
- ⊗ Obligation

ACTION (BÉNÉFICE PAR ***)

⇒ Performance financière

ACTIONNAIRES (PACTE D' ***)

⇒ Conventions entre associés

■ ACTIVITÉ (STRATÉGIE D'***)

• La définition d'une stratégie pour chaque domaine d'activité de l'entreprise suit logiquement celui de la composition de son portefeuille d'activités. Après s'être demandé dans quel(s) domaine(s) elle compte s'engager, l'entreprise doit en effet spécifier les fins qu'elle poursuivra et les modalités de son action dans le ou les domaines choisis. Une stratégie d'activité décrit donc une façon de gérer un domaine ou de s'y comporter.

A ce niveau d'analyse et de décision, les problèmes s'expriment en termes plus précis qu'à celui de la stratégie d'entreprise. Ceci ne signifie pas que les concepts généraux de mission ou de vocation ne trouvent pas à s'appliquer. S'agissant des finalités, il faut spécifier les objectifs à poursuivre et la contribution que chaque domaine doit apporter à la réalisation des buts et objectifs généraux de l'entreprise. D'autre part, un domaine d'activité possède un environnement spécifique, composé d'acteurs précis, dont le diagnostic est déterminant pour arrêter un comportement stratégique. Ce dernier doit prendre en compte les tendances, opportunités et menaces de l'environnement, les perspectives technologiques, les manœuvres des concurrents. En fait, c'est au niveau de la stratégie secondaire que se déroule concrètement le jeu concurrentiel et que s'enregistrent les résultats.

La fixation d'une stratégie d'activité passe par la définition de missions stratégiques et le choix d'armes concurrentielles. De multiples propositions typologiques ont été élaborées pour décrire ces deux dimensions liées de la stratégie.

Les missions stratégiques. Formuler la mission stratégique d'un domaine d'activité c'est lui attribuer des objectifs prioritaires ou encore fixer l'orientation générale des efforts à déployer en vue d'atteindre une position déterminée sur les marchés.

Un classement simplifié des missions, s'inspirant des différentes méthodes standards d'analyse de portefeuille d'activités, oppose le développement de la part de marché à la rentabilisation rapide d'une position. De façon moins schématique, la plupart des typologies existantes décrivent, en termes variables, quatre formes principales de mission stratégique :

- la stratégie de développement : elle vise les gains à long terme par conquête de parts de marché jusqu'à l'obtention d'une position de leadership. Cela suppose la détention de compétences commerciales et technologiques pour être en mesure de dominer les concurrents et de saisir les opportunités de développement en termes de

nouveaux produits ou de nouveaux segments de marché ;

- la stratégie de stabilisation : il s'agit de maintenir une position acquise et les résultats financiers qui lui sont associés ;

- la stratégie de relance : l'objectif est de stopper un déclin et de renverser la situation pour retrouver une position saine à long terme. La stratégie se déroule souvent en deux temps : restauration de la situation financière par rationalisation des lignes de produits et programme de réduction des coûts, puis réorientation de l'activité ;

- la stratégie de rentabilisation : le problème est de rentabiliser au maximum une activité avant de s'en désengager et de l'éliminer du portefeuille. On sacrifie donc la part de marché pour les profits immédiats. Une telle stratégie peut être planifiée de longue date en déduction logique des perspectives d'évolution de l'activité considérée. Elle peut également s'imposer comme seule solution après l'échec d'une stratégie de relance ou face à l'impossibilité de répondre de façon satisfaisante à des événements imprévus comme un changement technologique rapide ou l'accentuation brutale des pressions concurrentielles.

Toute mission stratégique doit évidemment faire l'objet d'une formulation précise des programmes de mise en œuvre, qu'il s'agisse de ressources à posséder ou rassembler ou des dispositifs organisationnels appropriés. Contrairement à l'apparence, ces différentes missions n'entretiennent pas nécessairement de relation avec un éventuel cycle de vie du produit : il est, par exemple, tout à fait envisageable de rentabiliser une activité qui serait, de façon générale, en phase de croissance rapide.

Les armes concurrentielles. Les armes concurrentielles sont les moyens que l'entreprise compte employer pour accomplir la mission stratégique d'un domaine d'activité et se donner un avantage ou une supériorité durable sur ses concurrents.

La description sans conteste la plus célèbre qui en a été proposée est celle de M. PORTER. Cet auteur fonde son analyse sur une alternative coûts / autres facteurs pour décrire la base de l'avantage concurrentiel recherché. L'idée est tout d'abord que l'entreprise a le choix entre centrer la lutte sur les prix, en s'appuyant sur une supériorité dans la maîtrise des coûts de toute nature par rapport à ses concurrents, ou sur un autre paramètre tel que la qualité du produit, le service, l'image, l'innovation technique,... En second lieu, l'entreprise peut faire choix d'une certaine étendue de marché visé : l'ensemble des acheteurs potentiels du domaine ou tel ou tel segment. En croisant ces deux dimensions d'analyse, PORTER décrit ainsi trois stratégies dites « génériques » : la domination globale par les coûts, la différenciation et la focalisation (ou concentra-



tion). Les deux premières correspondent aux deux termes de l'alternative évoquée en faisant le choix d'une étendue large du marché ; la troisième consiste à appliquer l'une ou l'autre des armes concurrentielles, voire les deux, sur un segment déterminé du marché plutôt que sur celui-ci dans son ensemble.

Bien que d'usage assez général, cette typologie n'est pas sans limites.

- On peut tout d'abord lui reprocher son incomplétude ou son imprécision puisqu'il n'est pas envisagé l'emploi d'armes concurrentielles différentes selon les segments de marché composant un domaine d'activité, ce qui peut cependant se concevoir. Certains ont ainsi proposé de distinguer :

- le cas d'une définition large du marché et de l'emploi de différentes armes selon les segments qui le composent (stratégie dite segmentée) ;
- le cas d'une définition large du marché et de l'emploi indifférenciée d'une seule arme concurrentielle (stratégie de masse) ;
- le cas d'un marché visé étroit mais comportant cependant plusieurs cibles traitées avec des armes différentes (stratégie de focalisation segmentée) ;
- le cas d'un marché défini par un seul segment abordé avec une arme unique (stratégie de focalisation).

- En second lieu l'idée, exposée par PORTER, selon laquelle les stratégies de domination par les coûts et de différenciation sont incompatibles et qu'il convient d'opérer un choix clair entre elles pour réussir est contestable. Sans doute vaut-il mieux exceller d'une certaine façon que de rester dans une position intermédiaire médiocre, mais il est précisément possible d'exceller dans une stratégie mixte. Déjà, la thèse d'une incompatibilité des deux stratégies en question mérite d'être nuancée selon la nature de l'activité considérée. Si elle peut s'admettre dans le cas de biens industriels ou d'équipement, il n'en est pas de même pour le secteur des biens de consommation pour lesquels une différenciation par des actions de marketing est possible sans pour autant engendrer des coûts prohibitifs. Par ailleurs, l'évolution des technologies de fabrication et les démarches organisationnelles visant à maîtriser la qualité font que le dilemme classique qualité/prix perd largement de sa signification.

De façon générale, les cas se multiplient montrant que les stratégies les plus efficaces, celles qui offrent le moins de prise à l'imitation et permettent de construire des avantages durables, sont celles qui reposent sur la maîtrise simultanée d'un ensemble de compétences en marketing, production, concep-

tion de produit, distribution, etc. Exceller dans un domaine unique engendre toujours une certaine vulnérabilité aux changements qui se produisent dans les goûts des consommateurs ou dans les manœuvres des concurrents.

Progressivement se dégage de l'observation une vue plus précise de la pertinence des stratégies pures et combinées. Lorsqu'un segment majeur du marché marque sa préférence pour un seul atout, prix ou qualité par exemple, une stratégie pure est à l'évidence supérieure. Il en est de même lorsque ces deux avantages ne peuvent être conciliés pour des raisons techniques ou lorsque la protection de l'un ou de l'autre ne peut être organisée de façon solide et durable. Dans les autres cas, par exemple lorsque les clients valorisent de multiples attributs d'un produit ou ont des préférences changeantes, ou si les stratégies pures sont facilement imitables, les stratégies mixtes pourront s'avérer préférables.

Les aspects organisationnels de la stratégie d'activité. La poursuite de missions stratégiques données et l'emploi d'armes concurrentielles de préférence à d'autres appellent des choix au plan de l'organisation des unités de l'entreprise qui portent notamment sur leur degré de décentralisation, les dispositifs de contrôle et la gestion des ressources humaines. Le problème se pose avec une acuité particulière dans le cas de la grande entreprise à activités multiples puisque la question est alors celle du degré pertinent de différenciation des dispositifs organisationnels de ses différents départements.

En s'appuyant sur la théorie de la contingence structurelle, il est évidemment possible d'énoncer certaines préconisations. Par exemple, on peut admettre que les stratégies qui engendrent un grand nombre de contingences prévisibles (comme la domination par les coûts) peuvent être conduites avec des dispositifs organisationnels de type mécaniste ou bureaucratique, tandis que celles auxquelles s'associent incertitude, imprévisibilité des contingences (comme la différenciation par innovation ou la différenciation par action marketing) appellent plutôt des agencements organiques.

Cependant, dans les faits, on trouve rarement des associations simples du type une unité, une mission, un seul type d'arme concurrentielle. La différenciation parfaite des dispositifs organisationnels selon les unités à qui sont confiées les différents domaines d'activité relève de ce fait plutôt du cas d'école. Le problème est de trouver un juste milieu entre l'uniformité totale des structures et systèmes de gestion qui empêcherait l'adaptation aux spécificités stratégiques des domaines d'activité et la différenciation systématique qui aboutirait à l'excès de complexité.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

ATAMER T., CALORI R. (1993) *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.

DESREUMAUX A. (1992) *Structures d'entreprise*, Vuibert.

PORTER M.E. (1982) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.

Corrélat

- Coûts (stratégie de domination par les ***)
- Différenciation (stratégie de ***)
- Focalisation (stratégie de ***)
- ⊗ Organisation (structure d'****)

ACTIVITÉ INTÉRÊT OPINION

- ⇒ Styles de vie

ACTIVITÉS (ANALYSE DE PORTEFEUILLE ***)

- ⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

ACTIVITÉS (COMPTABILITÉ À BASE D'****)

- ⇒ Comptabilité à base d'activités

ACTUALISATION

« Le temps, c'est de l'argent » dit le dicton populaire. La technique financière de l'actualisation met en application ce principe qui veut qu'une somme d'argent perçue aujourd'hui vaut plus que la même somme qui sera reçue dans le futur. A l'origine de cette préférence intertemporelle, se trouve la possibilité de tout détenteur de capitaux de placer ses liquidités sur le marché financier pendant une certaine durée contre une rémunération.

La technique de l'actualisation permet de comparer des sommes d'argent (flux de fonds) perçues ou reçues à des époques différentes en tenant compte du coût du capital. On la retrouve dans l'analyse de toutes les décisions financières de l'entreprise : investissement, financement et acquisitions.

Soit S_0 le montant d'une somme détenue à la date 0 et placée au taux d'intérêt i . Dans ces conditions, la valeur du capital dans une période (un an par exemple) sera égale à :

$$S_1 = S_0 (1 + i)$$

Si on avait placé S_0 au même taux pendant t périodes, le capital accumulé, S_t , aurait été égal à :

$$S_t = S_0 (1 + i)^t$$

Cette équation permet également de connaître la valeur présente (ou actuelle), S_0 , d'une somme S_t , actualisée au taux i , qui sera reçue dans t périodes :

$$S_0 = \frac{S_t}{(1 + i)^t}$$

Le tableau ci-dessous donne la valeur actuelle d'une somme de 1 000 francs qui sera reçue dans 5, 10 et 20 ans, selon que le taux d'actualisation est de 4%, 8 %, 12 % et 16%.

Durée/Taux	4 %	8 %	12 %	16 %
5 ans	821	680	567	476
10 ans	675	463	322	226
20 ans	456	214	103	51

On constate que la valeur actuelle diminue fortement avec la durée et le taux d'actualisation. Par exemple, lorsque les taux baissent de 16% à 4%, la valeur de 1 000 francs reçus dans 10 ans passe de 226 à 675 francs, soit presque un triplement. Ce phénomène explique pourquoi les actifs financiers longs (actions, obligations) sont si sensibles à l'évolution des taux d'intérêt (d'où un risque de taux).

Enfin, il convient de bien remarquer que le taux d'actualisation ne doit pas être confondu avec le taux d'inflation. L'actualisation n'a pas pour objet de convertir des francs courants en francs constants, mais de rendre comparables des sommes d'argent versées ou reçues à des époques différentes en prenant en compte le coût d'opportunité du capital au moment où on prend une décision financière.

M. ALBOUY

Bibliographie

ALBOUY M. (1993) *Finance : Investissement, financement et acquisitions*, Economica

CHARREAUX G. (1993) *Gestion financière*, Litec

QUINTARD A., LEVASSEUR M. (1992) *Finance*, Economica.

Corrélat

- ← Financement
- Investissement/Désinvestissement
- Taux interne de rentabilité
- Valeur actuelle nette
- Valeur actuelle nette ajustée
- ⊗ Obligation
- Risque de taux
- Taux d'intérêt



ADAPTATION

Les différents sens du mot adaptation. La notion d'adaptation utilisée en gestion stratégique et en théorie des organisations s'enracine dans l'approche systémique qui considère l'entreprise comme un système ouvert socio-technique, finalisé, devant satisfaire des exigences paradoxales de maintien (atteindre un certain ordre, une certaine stabilité) et de changement (éviter l'inertie et la rigidité ou les phénomènes d'entropie).

Ce concept est fréquemment employé mais ne bénéficie pas d'une définition claire. Il est souvent assimilé à celui de survie, tel que l'on peut l'employer en biologie. Par analogie à la survie d'un organisme, un état d'adaptation pour une entreprise est un état dans lequel elle survit face à son environnement. Un emprunt au vocabulaire des psychologues permet de préciser cette première acception plutôt vague. Dans cette perspective, au sens général du terme, l'adaptation désigne le changement de structure, de perception ou de comportement par lequel un organisme augmente ses chances de survie ou de réponse efficace à ses données de contexte. L'adaptation peut être passive, comme l'est une accoutumance climatique ou une attitude de conformisme social ; elle peut être active, lorsqu'il y a effort de l'organisme pour renouveler ses habitudes, ses schèmes d'activité, ses catégories perceptives et cognitives en vue d'une saisie plus efficace du présent dans sa nouveauté, ou lorsqu'il y a effort de modification du milieu pour améliorer les conditions de vie.

Comme on le voit, le même mot adaptation revêt deux significations. Celle d'un état, d'une situation de congruence ou d'ajustement entre deux réalités : on parlera ainsi d'une entreprise « adaptée » à son environnement. Celle d'un processus, l'adaptation désignant alors le passage d'un état à un autre, un comportement de changement. Dans cette seconde perspective, dynamique, le comportement peut être de type passif ou actif.

Au-delà d'une brève définition, le phénomène d'adaptation peut être schématisé en quelques points fondamentaux.

Il y a adaptation d'une entreprise ou d'une organisation à son contexte si les comportements qu'elle développe sont cohérents avec ceux exigés par la situation. Les comportements effectifs sont ceux qu'engendrent les stratégies, structures, systèmes de gestion et les cultures de l'entreprise. Les comportements requis sont fonction des attributs du contexte dans lequel l'entreprise a choisi de s'insérer. Il s'agit tout à la fois du contexte économique, avec ses exigences en matière de comportement concurrentiel, du contexte technologique et de ses exigences en

matière d'*engineering*, du contexte socio-politique et culturel avec ses exigences au plan des normes et des valeurs. Bien sûr, ces exigences ne sont pas de simples données objectives mais en bonne partie des constructions fruits de mécanismes de perception et d'interprétation par les acteurs de l'organisation.

La performance et la survie de l'organisation sont fonction de cet ajustement entre comportements requis et effectifs. Un bon ajustement permet de réaliser de bonnes performances et d'enregistrer un excédent organisationnel. Sauf anticipation d'une modification des exigences du contexte, aucune adaptation au sens dynamique du terme n'est a priori nécessaire, le problème étant plutôt de maintenir ou d'affiner les agencements qui s'avèrent pertinents. Cela étant, les acteurs peuvent malgré tout manifester une volonté de changement en dehors de nécessités évidentes. Un mauvais ajustement conduit à une performance médiocre qui, si elle se pérennise, devient une menace pour la survie. Il est alors nécessaire d'engager un processus d'adaptation pour restaurer la congruence organisation/contexte.

Au moins au plan des principes, la restauration de l'ajustement peut se concevoir :

- soit en termes d'action sur le contexte, voire de changement de contexte, de façon à aligner les comportements requis sur ceux que l'organisation est capable d'engendrer ;
- soit en termes d'action sur l'organisation c'est-à-dire de modification de ses comportements pour les aligner sur les exigences du contexte ;
- soit encore par combinaison de ces deux démarches.

D'autre part, l'adaptation elle-même peut correspondre à un changement de plus ou moins grande ampleur ou profondeur. Il est devenu courant à cet égard de distinguer deux types principaux de changements :

- les changements dits de premier ordre, ou changements de type morphostatique : il s'agit d'ajustements mineurs, ceux qui ne modifient pas le cœur d'un système ;
- les changements de second ordre ou changements de type morphogénétique : ce sont les modifications radicales, les transformations des règles mêmes sur la base desquelles l'organisation fonctionne. Une réorientation fondamentale de la stratégie ou de la mission de l'entreprise constitue, par exemple, un changement de cette catégorie.

Un assez large consensus s'est formé pour considérer qu'il n'est guère de changement de second ordre en dehors d'une modification du cœur des



schémas d'interprétation qui sous-tendent toute configuration organisationnelle.

Il est également admis qu'un changement se conçoit difficilement comme une opération isolée. Changer un paramètre ou un aspect de l'agencement d'une organisation entraîne des modifications dans d'autres paramètres ou d'autres aspects.

Les capacités d'adaptation. Il n'y a pas d'adaptation qui ne repose sur certaines capacités. Celles-ci sont au moins de deux catégories :

- les capacités en quelque sorte « matérielles » : ressources financières, technologiques, d'équipement... ;
- les capacités humaines et organisationnelles : capacité à rassembler et traiter des informations, à diagnostiquer, concevoir de nouveaux agencements de l'organisation ou de nouvelles réponses aux exigences du contexte...

Sans nier l'importance des premières, il semble que les secondes jouent un rôle clé en matière d'adaptation. Si l'on considère que le changement repose en définitive sur les aptitudes, désirs, préférences des acteurs de l'organisation, alors les capacités humaines et organisationnelles méritent une attention particulière. Ces capacités sont en relation étroite avec le paradigme collectif de l'organisation, c'est-à-dire la façon de faire, d'évaluer, de percevoir la réalité. Notamment, on peut admettre que les dirigeants d'une entreprise sont limités dans le choix d'un comportement d'adaptation par leurs croyances quant à ce qu'est la « bonne » façon de gérer les ressources humaines.

Le processus d'adaptation. Le processus d'adaptation de l'entreprise est encore mal connu. Toutefois, il est possible de le conceptualiser sur la base d'un schéma à trois étapes : variation, sélection, rétention :

- l'étape « variation » désigne l'énoncé ou le repérage de nouvelles pratiques ou de nouveaux agencements par rapport à l'existant caractérisant une organisation à un moment donné. Ceci peut se faire par emprunt aux autres organisations, imitation de leurs pratiques, ou par ajustement incrémental des pratiques existantes, ou encore correspondre à une création de solutions originales ;
- la sélection est le processus par lequel les pratiques efficaces et non efficaces sont en définitive distinguées. Cela suppose le recours à des indicateurs de succès organisationnel, prédictifs de survie (profit, « productivité, satisfaction au travail,...). Ce processus ne s'identifie pas nécessairement à la seule sélection naturelle qui serait le fait de l'environnement ;
- quant à la rétention, c'est ce qui permet le maintien ou l'arrêt des pratiques organisationnelles en

fonction de l'évaluation précédente. Les pratiques qui renforcent les indicateurs de succès sont maintenues, les autres éliminées. Cette rétention implique une mémorisation des pratiques efficaces, par exemple en les élevant au statut de règles ou de politiques ou en faisant une composante des systèmes de formation et de récompense des personnels.

Bien que cette schématisation ne soit pas explicitement à l'œuvre dans les organisations, celles-ci élaborent et institutionnalisent des mécanismes qui nourrissent ces phénomènes de variation (par exemple un service de R&D, des normes encourageant l'innovation et la créativité), de sélection (service de contrôle, d'audit, élaboration d'indicateurs) et de rétention (énoncés de politiques, de règles, système de formation). Ces mécanismes peuvent s'avérer d'une efficacité limitée en raison d'un manque de ressources face à l'ampleur d'une adaptation requise ou parce que leur conception même est défailante. La capacité de concevoir des mécanismes d'adaptation et d'en assurer la transformation au cours du temps joue sans doute l'un des rôles les plus déterminants pour ce qui est de la survie de l'organisation sur longue période.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

- CHAKRAVARTHY B.S. (1982) Adaptation : a promising metaphor for strategic management, *Academy of Management Review*, 7,1
- LAUGHLIN R.C. (1991) Environmental disturbances and organizational transitions and transformations : some alternative models, *Organizational Studies*, 12,2
- LEVY A. (1986) Second-order planned change : definition and conceptualization, *Organizational Dynamics*, été.
- MINTZBERG H., WESTLEY F. (1992) Cycles of organizational change, *Strategic Management Journal*, hiver.
- ROJOT J., BERGMANN A. (1989) *Comportement et organisation*, Vuibert.

Corrélat

- Changement organisationnel
- Schémas d'interprétation
- Système
- ⊙ Apprentissage organisationnel
- Apprentissages
- Reengineering

ADAPTATION (STRATÉGIE D'***)

⇒ **Produit**

ADL

⇔ **Portefeuille d'activités (analyse de ***)**



ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Selon la comptabilité nationale française, les administrations publiques sont des institutions dont la fonction économique principale consiste à produire des services non marchands destinés à tous les agents et à procéder à des opérations de répartition du revenu et du patrimoine national. L'essentiel de leurs ressources provient de prélèvements obligatoires – impôts, cotisations – effectués sur d'autres unités. Ces organisations comprennent notamment l'Etat et les administrations à compétence générale, la sécurité sociale, les établissements publics hospitaliers, les collectivités territoriales.

L'histoire des administrations publiques révèle la difficulté de concilier les dispositions juridiques qui les régissent et la recherche de l'efficacité et de l'efficience. Comme le montrent les réformes réalisées ou amorcées – par exemple la création de cellules d'organisation et de méthodes, la rationalisation des choix budgétaires – le souci d'une bonne gestion n'est pas nouveau. Cependant, il n'est devenu dominant que dans les années quatre vingt, le taux de croissance des ressources se ralentissant, les milieux industriels manifestant le désir de voir évoluer les attitudes des fonctionnaires, les usagers exprimant des exigences grandissantes.

Certains théoriciens sont alors arrivés à l'idée que le secteur public devait être géré de la même manière que les entreprises. Cette proposition est erronée, car la modernisation des administrations implique la prise en compte de leurs singularités. A la différence des entreprises privées, elles échappent à la compétition ou sont soumises à une concurrence moins intense. En revanche, quand elles désirent recourir à la réglementation ou à la fiscalité, elles sont exposées à l'influence des groupes de pression et des partis politiques : cela les conduit parfois à des actions n'augmentant pas le bien-être collectif.

Les administrations publiques, par ailleurs, ne cherchent pas à réaliser des bénéfices. On a longtemps admis que les fonctionnaires souhaitaient maximiser leur satisfaction qui dépendait de la quantité et de la qualité des services produits. Ces éléments étant étroitement liés aux fonds disponibles, le désir d'obtenir le plus grand budget possible semblait guider les comportements. Cette thèse est aujourd'hui critiquée. L'utilité de ressources importantes varie selon les postes qu'occupent les agents et la nature des dépenses qui servent tantôt à développer des activités propres de l'administration, tantôt correspondent à des transferts sur lesquels une

surveillance est exercée. La considération de ces deux variables permet de comprendre l'inégal intérêt accordé aux augmentations budgétaires par des fonctionnaires appartenant à des organes distincts et dont les positions hiérarchiques diffèrent. Elle explique aussi la facilité avec laquelle ont été réalisées les dévolutions de compétence et certaines privatisations.

Enfin, les administrations publiques emploient une main d'œuvre importante, qualifiée, assurée de la stabilité de l'emploi et fournissent des services ; les entreprises privées, de leur côté, fabriquent principalement des biens physiques et opèrent dans un univers de lutte où la survie n'est nullement garantie.

Pour toutes ces raisons, la transposition pure et simple des méthodes de gestion du secteur privé aux administrations publiques est illusoire.

A. LABOURDETTE

Bibliographie

BARTOLI A. (1997) *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

BENARD J. (1986) *Economie publique*, Economica

LAFAY J.-D. (1993) *Théorie économique de la bureaucratie : du mea culpa de Niskanen à l'examen des faits*, *Analyse de la Sedeis*, Mai.

LE DUFF R., PAPILLON J.-C. (1988) *Gestion publique*, Vuibert.

Corrélat

- ← Efficacité/Efficience
- ⇒ Bureaucratie
- Groupe de pression
- ⊗ Concurrence (politique de ***)
- Réglementation
- Privatisations

ADOPTION (RENDEMENT CROISSANT D'****)

- ⇒ Apprentissages

ADOSSÉ

- ⇒ Bilan (gestion de ***)
- ⇒ Crédit-bail
- ⇒ Leasing

AFAQ

- ⇒ Certification d'entreprise

AFC

- ⇒ Données (analyse de *** en marketing)



■ AFFACTURAGE

L'affacturage (*factoring*) est une technique selon laquelle un établissement financier, le factor, règle à une entreprise les créances qu'elle possède sur ses clients. L'affacturage repose sur une convention aux termes de laquelle le factor s'engage à régler certaines créances (dites approuvées) ; en contrepartie, l'entreprise transfère au factor les créances et s'engage à verser des commissions. L'affacturage est un moyen de mobilisation des créances commerciales, mais également une technique de gestion (recouvrement des crédits clients, suppression des contentieux éventuels : pour les créances approuvées, le factor perd tout recours contre l'entreprise).

CH-A. VAILHEN

AFFECTIF

⇒ Achat (attitude face à l'***)

AFFECTIO SOCIETATIS

⇒ Sociétés

AFNOR

⇒ Analyse fonctionnelle
⇒ Certification d'entreprise

AFTER TAX OPERATING CASH-FLOW

⇒ Performance financière

■ AGENCE

(RELATION D'****)

La relation d'agence désigne une relation bien particulière entre deux agents économiques que l'on qualifierait en droit français de relation de mandat. Cette notion a été spécifiquement étudiée à partir des années soixante lorsqu'une des hypothèses fondamentales de la théorie économique classique a été abandonnée : l'information parfaite et gratuite de l'ensemble des agents. Un nouveau courant de réflexion s'est alors développé : l'économie de l'information, dont la théorie de l'agence constitue une des branches.

Supposer que les agents sont partiellement informés conduit, notamment, à poser le problème de la délégation : par manque d'information, les agents peuvent en effet être conduits à confier la gestion de certains de leurs intérêts à des tiers qui pourront s'acquitter avec plus ou moins de sérieux de leur mission. L'analyse des relations entre le mandant (qualifié de « principal ») et le mandataire

(dénommé « agent ») ainsi que la détermination des modalités de rémunération optimales du mandataire, du point de vue du mandant, constituent les problématiques essentielles de la théorie de l'agence. Les exemples de relation d'agence sont très nombreux ; on peut citer le cas d'un actionnaire et d'un dirigeant de société ou bien celui d'un épargnant et d'un gérant de SICAV.

La notion de relation d'agence est étroitement liée à celle d'« aléa de moralité » (ou encore « risque moral »). Cette notion désigne l'incertitude que connaît le principal quant à la bonne foi et à l'honnêteté de son agent : si celui-ci a des objectifs personnels relativement éloignés de ceux du principal, il peut en effet être amené à privilégier ses intérêts propres au détriment de ceux du mandant. Un gérant de portefeuille pourra, par exemple, être tenté d'augmenter abusivement le nombre de mouvements au sein de ce portefeuille (et d'accroître ainsi la rémunération de sa société) aux dépens de la rentabilité réelle du placement.

Cette notion doit être distinguée d'un autre concept fréquemment rencontré en économie de l'information : l'« antisélection » ou « sélection adverse ». Lorsqu'un agent n'est que partiellement à même d'apprécier les caractéristiques de sa clientèle, et notamment sa solvabilité, il peut, par la mise en œuvre d'une politique inappropriée de prix de commercialisation, attirer à lui une clientèle insolvable ; on parlera alors d'antisélection, c'est-à-dire de sélection contraire aux intérêts mêmes de l'agent. Les établissements financiers dans leur activité de distribution de prêts aux particuliers et aux entreprises peuvent, par exemple, être confrontés à ce type de problème.

Enfin, une recherche induite par la relation d'agence est celle relative au contrôle de l'agent (*monitoring*). Afin que ce dernier défende les intérêts de son mandant de préférence aux siens, il est nécessaire, pour le principal, de mettre en place des mesures incitatives. Ces mesures prennent généralement la forme d'une politique de rémunération. Celle-ci s'éloigne le plus souvent des recommandations de la théorie micro-économique classique puisque l'agent est rarement rémunéré à sa productivité marginale. En ce sens, l'équilibre obtenu est qualifié de second rang par opposition à l'équilibre de premier rang de la micro-économie classique.

PH. RAIMBOURG

Bibliographie

CHARREAUX G et alii. (1987) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

LAFFONT J-J. (1985) *Cours de théorie micro-économique. Vol 2 : économie de l'incertain et de l'information*, Economica.



Corrélat

- ← Agence (théorie de l'****)
- Opportunisme/Risque moral
- Sélection adverse
- © Contrat
- Contrôle
- Coûts de transaction (théorie des ***)
- Information (asymétrie d'****)

**AGENCE
(THÉORIE DE L'****)**

Une relation d'agence est identifiable lorsque le comportement d'un agent économique – l'« agent » – influence le bien être d'un autre – le « principal » – alors que l'agent dispose de marges de manœuvre et que son comportement n'est pas observable sans coût par le principal. D'où des expressions comme « sélection adverse » (ou anti-sélection) et « risque moral » (ou hasard moral) entre le principal sous-informé et l'agent informé.

Les situations d'agence sont extrêmement courantes dans l'économie. Elles sont observables dès lors qu'existe une relation d'assurance (le comportement de l'assuré influence l'occurrence du risque), de crédit (le comportement de l'emprunteur influence sa capacité de remboursement), de délégation (le bien-être d'un mandant dépend de la manière dont son mandataire s'acquitte de sa tâche).

La théorie de l'agence est constituée de deux branches, l'une normative et l'autre positive.

• **La théorie normative de l'agence** est une des branches de l'économie de l'information. Elle repose sur des modélisations puissantes, mais simplificatrices, qui décrivent les schémas de rémunération permettant à un principal d'inciter l'agent à agir dans le sens de ses intérêts. L'idée générale est que, moyennant la perte d'une « rente informationnelle », le principal peut rémunérer l'agent selon des modalités conduisant ce dernier à adopter un comportement conforme aux intérêts du premier.

Soit l'exemple d'un mandant qui emploie un mandataire pour réaliser une tâche, par exemple construire une route, mais qui n'a pas les compétences requises pour évaluer l'effort que cela représente a priori, ni même a posteriori en observant le résultat du travail. Le mandant va chercher à établir un système de rémunération qui conduira le mandataire à révéler la vérité sur le niveau d'effort requis (problème de sélection adverse) et à produire la route dans les conditions les plus efficaces possibles (problème de risque moral). Pour établir ce système, le mandant va proposer au mandataire différents prin-

cipes de rémunérations et lui demander, pour chacune des modalités proposées, la taille du projet qu'il s'engage à réaliser. Il lui reste alors à mettre en œuvre le schéma correspondant au projet qu'il préfère. Il convient cependant de s'assurer que le mandataire respecte ses engagements et ne mente pas au départ. Le mandant propose un projet minimal et promet une prime pour tout dépassement de ce projet, la prime étant plus forte pour les dépassements annoncés à l'avance que pour les dépassements effectivement réalisés mais non prévus. Autrement dit, en réponse à l'annonce d'un plan minimum (par exemple 100 km de route), le mandataire propose un plan de production qu'il pense pouvoir réaliser (150 km). Si ce plan est réalisé, le mandataire touchera une prime calculée en fonction du dépassement du plan initial (100 F par m au delà de 100 km et en deçà de 150 km). Si ce plan est dépassé, le mandataire touchera une prime pour chaque m construit au delà de 150 km, mais le taux de rémunération de ce dépassement non prévu sera inférieur au taux de rémunération du dépassement prévu (par exemple, 50 F pour tout mètre supplémentaire). Un tel mécanisme incite l'agent à révéler les performances qu'il est en mesure de réaliser et à se comporter ensuite du mieux possible. De plus, afin de le dissuader de mentir *ex ante* (en exagérant le plan qu'il est effectivement en mesure de réaliser afin d'emporter le marché), des pénalités dissuasives seront imposées en cas de non réalisation des promesses (100.000 F pour tout km non réalisé en dessous de 150).

La théorie normative de l'agence permet donc de concevoir les schémas de rémunération qui forcent l'agent à révéler son information privée ou à se comporter de manière conforme aux intérêts du principal. Elle repose sur l'idée que le principal connaît suffisamment bien les diverses options de comportement de l'agent et ses préférences pour lui donner les bonnes incitations.

• **La théorie positive de l'agence**, qui constitue la seconde branche de la théorie, est beaucoup moins optimiste sur les capacités du principal. Elle s'intéresse aux relations d'agence concrète et procède par observation de situations réelles. Elle conduit à souligner que les problèmes d'agence sont généralement résolus, quoiqu'imparfaitement, par la combinaison d'une pluralité de mécanismes relativement simples.

La théorie s'est, par exemple, beaucoup intéressée à la relation entre dirigeant et actionnaires. Elle insiste sur l'idée qu'il est très difficile d'indexer la rémunération des dirigeants sur des variables représentant les intérêts des actionnaires (valeur du titre, profit, taux de croissance,...). Cette idée est d'autant plus vraie que les dirigeants peuvent manipuler les

indices sur lesquels leur rémunération est, le cas échéant, indexée.

Pour autant, la théorie positive de l'agence met en évidence l'existence de plusieurs mécanismes qui, bien qu'imparfaits, conduisent les dirigeants à agir dans le sens des intérêts des actionnaires. Contrairement à ce que postulaient BERLE et MEANS, les dirigeants ne peuvent complètement manipuler les membres du conseil d'administration, car ces derniers évoluent sur un marché du travail particulier ou leur réputation de probité et de compétence est l'élément clé de leur rémunération à long terme. De la même façon, la rémunération des dirigeants sur le segment particulier du marché du travail sur lequel ils évoluent est le principal facteur explicatif de leur rémunération à long terme. Ils ont donc intérêt à assurer de manière efficace les mandats qui leur sont confiés. Le système bancaire joue également un rôle important. Son expertise, sa capacité d'investigation le conduit à exercer un contrôle étroit. Il en va de même des marchés financiers. L'ensemble de ces mécanismes se combinent pour contrôler étroitement les comportements des dirigeants qui, en conséquence, ne peuvent être totalement discrétionnaires.

La théorie de l'agence, qu'elle soit positive ou normative, a renouvelé au cours des deux dernières décennies la lecture que les économistes avaient de nombreuses questions.

Premièrement, le fonctionnement d'un certain nombre de marchés, comme ceux de l'assurance ou du travail, a pu être mieux compris. Sur ces marchés, les principaux doivent payer un rente informationnelle aux agents. Le prix de marché est alors supérieur au prix d'équilibre ce qui peut expliquer certains déséquilibres (comme le chômage en termes d'excès d'offre de travail).

Deuxièmement, la nature et l'efficacité de certains dispositifs contractuels ont du être réexaminées. Par exemple, on montre que le contrat de franchise ou le contrat d'assurance permettent de résoudre les problèmes de coordination que génèrent les asymétries d'information, mais au prix de certaines inefficiences irréductibles. Ainsi, dans l'assurance, les individus présentant le moins de risques et le moins susceptibles de faire preuve d'opportunisme ne peuvent bénéficier d'une assurance complète.

Troisièmement, la théorie s'intéresse au fonctionnement des organisations ou, plus exactement, à certaines formes de relations en leur sein comme celles qui existent entre les dirigeants et les actionnaires.

Quatrièmement, les relations entre l'Etat et ses fournisseurs ou ses mandataires, par exemple dans

le cas d'entreprises exploitant les concessions de monopole public, ont fait l'objet d'analyses dans lesquelles la théorie tente de déterminer les formes optimales de contrat que l'Etat peut imposer à ces entreprises pour qu'elles se comportent conformément à l'intérêt collectif. Ce type de concept a notamment été utilisé dans le cadre du mouvement de déréglementation.

E. BROUSSEAU

Bibliographie

CHARREAUX G. (1988) La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature in CEDAG (ed) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

HART O.D., HOLMSTROM B. (1987) The theory of contracts, In BEWLEY (ed), *Advance in economic Theory*, Cambridge UP.

LAFFONT J.-J., TIROLE J. (1993) *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press, Cambridge, Mass.

MILGROM P., ROBERTS J. (1992) *Economics, organization & management*, Prentice Hall.

PRATT J.W., ZECKHAUSER R.J. (1985) *Principals and agents : the structure of business*, Boston, Harvard Business School - Research College.

Corrélat

- ← Contrôle
- Déréglementation
- ⊗ Information (asymétrie d'***)
- Information imparfaite
- Responsabilité des dirigeants

AGENCE NATIONALE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

⇒ Travail (amélioration des conditions de ***)

AGENT

- ⇒ Agence (relation d'***)
- ⇒ Contrôle

AGENT COMMERCIAL

⇒ Achat

AGGLOMÉRATION (EFFET D'***)

⇒ Economies/Déséconomies

AGIRC

⇒ Retraite

AGRÈMENT (CLAUSE D'***)

⇒ Conventions entre associés

AIDE À LA DÉCISION

⇒ Décision (aide à la ***)



AIDE DANGEREUSE

⇒ Aides d'Etat

AIDE JUSTIFIÉE

⇒ Aides d'Etat

☐ AIDES D'ÉTAT

Le respect de la concurrence « non faussée » (traité de Rome, article 3 g) n'interdit pas aux Etats membres de procéder à des interventions économiques par la voie d'aides. Ces « avantages accordés directement ou indirectement au moyen de ressources d'Etat » (CJCE 30 novembre 1993, KIRSAMER) sont soumis au contrôle de compatibilité avec le marché commun institué par les articles 92 et 93 du traité de Rome. L'éventuelle nocivité de l'aide d'Etat, « l'aide dangereuse », peut, en effet, être compensée. Lorsque celle-ci contribue à réaliser l'intérêt communautaire, il s'agit dans ce cas de « l'aide justifiée ».

• **L'aide dangereuse.** L'aide d'Etat doit être identifiée, pour que sa nocivité réelle puisse être évaluée.

L'identification de l'aide s'effectue par la forme de la mesure litigieuse et par sa destination exacte. L'imagination des Etats membres semble sans limites. L'aide peut se présenter sous une forme financière (avance remboursable sans intérêt, prêt à taux réduit, garantie) fiscale ou sociale (dérogation d'une règle fiscale, dégrèvement de cotisations sociales) ou encore commerciale (tarif public dérogatoire, vente de terrains au dessus du prix du marché). Quant à sa destination, la mesure étatique peut s'analyser comme un instrument de la politique régionale menée par l'Etat membre. L'aide sectorielle tend à redresser un secteur en difficulté. L'aide horizontale favorise la recherche et le développement, la protection de l'environnement ou encore les PME.

La nocivité éventuelle de l'aide d'Etat est, d'une part, appréciée par la Commission en fonction de l'avantage particulier procuré à l'entreprise bénéficiaire et de l'affectation du commerce intra-communautaire. Le risque d'entrave à la concurrence varie selon l'intensité de l'avantage octroyé et de sa destination compte tenu du contexte économique du marché. L'octroi d'une garantie permet d'obtenir un crédit qui aurait été refusé en son absence. Les échanges intra-communautaires sont, d'autre part, affectés lorsque l'aide produit des effets sensibles assimilables à des barrières à l'entrée.

Les risques d'entraves à la concurrence provoqués par les aides d'Etat sont, néanmoins suscepti-

bles d'être compensés lorsqu'elles contribuent à favoriser l'intérêt communautaire.

• **L'aide justifiée.** Malgré les inconvénients qu'elle produit, l'aide d'Etat peut être légitimée lorsqu'elle est « compatible avec le marché commun » selon les termes même de l'article 92 du traité de Rome éventuellement complété par des dispositions de droit dérivé.

L'aide promeut l'intérêt communautaire lorsqu'elle se révèle indispensable au développement d'une région défavorisée, ou remédie à « la perturbation grave de l'économie d'un Etat membre » ou encore favorise le développement de certaines activités.

Des précisions complémentaires sont régulièrement publiées et mises en œuvre par la Commission. Elle procède par voie de directives en ce qui concerne les aides à la construction navale ou par voie de communications qui déterminent les contraintes précises exigées des aides versées dans différents secteurs (automobile, fibres synthétiques) ou destinées à une fonction précise (recherche et développement, redressement des entreprises).

PH. LAURENT

Bibliographie

Commission de l'Union européenne, *Rapports annuels sur la politique de concurrence*.

GOLDMAN B., LYON-CAEN A., VOGEL L. (1994) *Droit commercial européen*, 5ème éd., pré-cis Dalloz.

LAURENT P. (1993) *La politique communautaire de concurrence*, Sirey.

SCHAPIRA J., LE TALLEC G., BLAISE J.B. (1994) *Droit européen des affaires*, 4ème éd., PUF.

Corrélat

⇒ Difficultés (prévention des ***)

Environnement

Position dominante

⊙ Concurrence (politique communautaire de ***)

Politique industrielle

Position dominante (abus de ***)

Recherche et développement

AIO

⇒ Styles de vie

ALEA MORAL

⇒ Agence (théorie de l'***)

⇒ Opportunisme/Risque moral

⇒ Passager clandestin

⇒ Sélection adverse

■ ALERTE

La loi du 1^{er} Mars 1984 sur la prévention des difficultés des entreprises prévoit plusieurs procédures reposant sur la notion d'alerte. L'objectif de l'alerte est de détecter la défaillance à un stade précoce. Elle est avant tout un moyen d'information destiné aux dirigeants d'entreprise.

L'idée d'alerte, telle qu'elle a été imaginée par le Rapport SUDREAU et reprise par le législateur, répond à deux préoccupations contradictoires : conserver le principe de libre entreprise en préservant l'autorité du chef d'entreprise et permettre à des tiers d'intervenir lorsque le devenir de l'entreprise semble compromis.

Cette ambiguïté explique, d'une part, la prévalence accordée à des systèmes d'alerte internes à l'entreprise ; l'alerte externe n'intervenant qu'à titre de correctif. Elle influence, d'autre part, le choix des responsables de l'alerte.

• **Les systèmes d'alerte interne** sont au nombre de trois :

- l'alerte du commissaire aux comptes est déclenchée chaque fois que ce professionnel constate, à l'occasion de sa mission, « un fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation... ». Le dirigeant informé a un devoir de réponse et de réaction. A défaut, l'alerte se diffuse au sein de l'entreprise en suivant un processus formel minutieusement décrit par la loi. Ainsi, pour une Société Anonyme de type classique, l'alerte peut concerner successivement le Président, puis le Conseil d'Administration et enfin l'Assemblée Générale. Depuis 1994, la loi fait obligation au commissaire aux comptes d'informer le Président du Tribunal de Commerce de sa demande en cas « d'inaction » relative au dirigeant.

- l'alerte du Comité d'Entreprise est fondée sur un critère plus large : la présence « d'un fait de nature à perturber la situation économique de l'entreprise »... Son schéma est relativement proche de celui exercé par le commissaire aux comptes. En revanche, ce système n'admet aucun débordement externe ;

- l'alerte des associés ou actionnaires qui, deux fois dans l'exercice comptable, peuvent « interroger » par écrit les dirigeants lorsqu'ils ont connaissance d'un « fait de nature à compro-

mettre la situation de l'entreprise... »

En cas de non réponse ou de persistance de la difficulté, ils peuvent en tirer les conséquences et provoquer le cas échéant, les mesures qui s'imposent. Ce dernier type d'alerte est, en pratique, peu usité compte tenu des droits déjà utilisables par les associés.

• **L'alerte externe** est confiée au Président du Tribunal de Commerce.

Cette alerte intervient chaque fois que le Président de cette juridiction a connaissance « d'un fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation... ». Il a la faculté de convoquer le dirigeant pour envisager les mesures propres à redresser la situation et, à l'issue de cet entretien, obtenir communication des renseignements susceptibles de lui donner une exacte information sur la situation économique et financière de l'entreprise.

Les conditions de ce type d'alerte ont été considérablement élargies par la réforme du 10 Juin 1994. Cette orientation est dans l'esprit des pratiques inaugurées par de nombreuses juridictions pour développer la prévention en France.

M. DIZEL

Bibliographie

COSSON G. (1986) Procédure d'alerte à l'initiative du Commissaire aux Comptes et Rapport Général de certification. *Revue Commissaire aux Comptes*. Juin.

PAILLUSSEAU J., PETITEAU G. (1985) *Les difficultés des Entreprises, prévention et règlement amiable*, A. Colin, collection U.

Corrélat

← Difficultés (prévention des ***)

→ Règlement amiable

⊗ Diagnostic financier

Diagnostic

Indice/Indicateur

Scoring

ALGORITHME GÉNÉTIQUE

⇒ Géomarketing

ALLACTICOLOGIE

⇒ Attraction commerciale



■ ALLIANCES STRATÉGIQUES

Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet de manière autonome ou de fusionner entre elles.

Il est fondamental de distinguer les alliances stratégiques des fusions-acquisitions d'une part, et des contrats marchands d'autre part. Ainsi, le consortium AIRBUS, la *joint-venture* GENERAL MOTORS-TOYOTA (production de voitures en Californie) ou l'accord technologique entre IBM, APPLE et MOTOROLA (définition d'un nouveau standard micro-informatique) sont des alliances stratégiques alors que la fusion entre la LYONNAISE DES EAUX et SUEZ d'une part, ou bien les contrats de cession de moteurs diesel entre PEUGEOT et FORD Europe d'autre part, ne peuvent pas être qualifiés d'alliances.

La distinction entre les alliances stratégiques et les ententes est également très importante. Traquée par la Direction de la Concurrence en France et par les différentes commissions anti-trust en Europe et aux Etats-Unis, les ententes consistent à contourner les lois du marché en établissant des accords illicites sur les prix ou sur les quantités produites, dans un but de cartellisation de l'industrie qui ne peut que nuire aux clients. En revanche, les alliances stratégiques permettent de combiner des savoir-faire détenus par des entreprises différentes, ce qui favorise l'innovation. Elles peuvent également faciliter la diversification géographique des entreprises impliquées, ce qui renforce la mondialisation de l'économie. Les alliances stratégiques ont donc en général un potentiel important de création de valeur pour le client, ce qui les oppose clairement aux ententes et aux cartels.

Spécificités et difficultés du management des alliances stratégiques. Associant des partenaires indépendants, les alliances se caractérisent par le maintien de plusieurs centres de décision qui interviennent dans les choix concernant le projet ou l'activité commune. Cette multiplicité des centres de décision confère au management des alliances une complexité bien supérieure à celle du management d'organisations à ligne hiérarchique unique. En effet, toute décision importante, pour devenir opératoire, exige l'accord de l'ensemble des entreprises partenaires.

C'est pourquoi les alliances donnent le plus souvent lieu à un processus de négociation pratique-

ment incessant. Après une fusion ou une acquisition, ou plus généralement dans le cadre d'une seule entreprise, tout désaccord sur les décisions à prendre et sur la stratégie à mettre en œuvre peut être tranché par la direction. Dans une alliance, en revanche, l'une des parties n'a en principe pas la possibilité d'imposer une solution à l'autre. Et quand bien même ce serait le cas, il serait très maladroite de la part du partenaire dominant d'imposer, contre la volonté des autres alliés, trop de décisions ayant sa préférence. Le risque serait alors grand de voir les partenaires dominés se retirer, entraînant ainsi la rupture de l'alliance.

La deuxième spécificité importante des alliances tient au caractère potentiellement conflictuel des intérêts et des objectifs dont elles sont le vecteur. En effet, les entreprises partenaires restant indépendantes, elles gardent des intérêts et des objectifs qui leur sont propres. Elles sont néanmoins parvenues à se mettre d'accord sur des objectifs communs, plus ou moins explicites, qui sont justement les objectifs pour la réalisation desquels l'alliance a été formée. Ces objectifs communs ne sont cependant que des objectifs partiels pour chacun des partenaires et peuvent parfois entrer en conflit avec des intérêts plus fondamentaux de tel ou tel des alliés. Ainsi dans le cas d'AIRBUS par exemple, BRITISH AEROSPACE et DASA se sont montrés très réticents sur l'opportunité de produire l'AIRBUS A-319, non pas par manque de conviction sur l'intérêt commercial d'un tel projet mais parce que ce produit entraînerait en concurrence avec certains de leurs propres modèles d'avions, le BAe 146 pour BRITISH AEROSPACE et le FOKKER 130 pour DASA.

Instabilité des alliances stratégiques. Les spécificités des alliances stratégiques (centres de décision multiples, conflits d'intérêts) en font inévitablement une forme instable de rapprochement entre entreprises. Cette instabilité est d'ailleurs attestée par de nombreuses études statistiques. L'un des grands spécialistes du domaine, K.R.HARRIGAN, a trouvé que seulement 40 % des alliances dépassent les quatre années d'existence et que moins de 15 % survivent plus de 10 ans. D'autres chercheurs ont montré que plus des deux tiers des alliances connaissent de graves difficultés au cours de leurs deux premières années d'existence. Ces taux de mortalité élevés sont à rapprocher des appréciations en majorité réservées, voire négatives, que portent les managers eux-mêmes sur les alliances auxquelles ils ont participé. Il convient cependant de remarquer que la fin d'une alliance n'est pas synonyme de disparition de l'activité concernée. Au contraire, dans les trois quarts des cas, la dissolution d'une *joint-venture* débouche sur sa reprise par l'un des partenaires. Le fait que les alliances aient en général une durée de vie limitée et qu'elles se soldent souvent

par la reprise de l'activité par l'un des alliés, a conduit certains analystes à employer la métaphore du « Cheval de Troie », pour caractériser les relations entre partenaires au sein d'une alliance. Selon eux, l'alliance serait un accord transitoire par lequel l'un des partenaires réussirait à se renforcer aux dépens de l'autre. Sans nier le fait que certaines alliances débouchent effectivement sur de telles issues très déséquilibrées, il nous semble abusif de généraliser cette interprétation en termes de « Cheval de Troie » à toutes les alliances.

Les différents types d'alliances et leurs évolutions. Les recherches les plus récentes montrent que les alliances stratégiques n'évoluent pas toutes de la même façon et ne conduisent pas toutes au même résultat. Selon le type de coopération auquel elle appartient, une alliance dure plus ou moins longtemps, produit des résultats plus ou moins équilibrés – ou déséquilibrés – pour les entreprises partenaires et, au total, débouche plutôt sur une issue que sur une autre.

Pour comprendre ces évolutions, il faut tout d'abord distinguer les alliances entre firmes concurrentes des alliances entre des entreprises opérant dans des secteurs différents. L'éventuelle concurrence entre alliés pose en effet des problèmes de management tout à fait spécifiques.

Parmi les alliances entre partenaires non concurrents, on distingue en général trois catégories :

- la *joint-venture* de multinationalisation. Il s'agit d'une filiale qu'une multinationale implante dans un pays étranger en ouvrant le capital de celle-ci à un partenaire local (souvent parce que la législation du pays l'y oblige). Très en vogue dans les années soixante et soixante-dix, surtout dans les pays en voie de développement, cette forme d'alliance a été récemment revitalisée par l'ouverture des pays d'Europe de l'Est. Le management de ces *joint-ventures* est tellement dominé par l'un des actionnaires (la multinationale) que la plupart des analystes refusent de qualifier ces filiales de véritables alliances stratégiques ;

- le partenariat vertical est une alliance liant un client à son (ou ses) fournisseur(s). Il s'agit d'une forme de relation intermédiaire entre la sous-traitance et l'intégration verticale. Très fréquents dans l'industrie automobile où il se sont répandus à l'instar des constructeurs japonais, les partenariats verticaux sont des alliances de long terme où ensemble et fournisseurs effectuent des investissements communs et coopèrent sur le développement des différents composants d'un produit-système. L'enjeu majeur de ces alliances est, pour le fournisseur, de développer son potentiel technologique de manière à sortir de son traditionnel rôle de sous-traitant ; c'est pour le client de se comporter en partenaire de ses fournisseurs et

non en maître d'œuvre ;

- l'alliance inter-sectorielle lie entre elles des entreprises n'évoluant ni dans le même secteur, ni dans la même filière, ceci dans le but de combiner des compétences jusque-là indépendantes ou de répondre à un phénomène de convergence entre secteurs d'activités différents, comme par exemple l'informatique et les télécommunications ou la banque et l'assurance. L'enjeu de ces accords réside dans la capacité de chaque partenaire à capter les compétences de l'autre pour se rendre maître, à terme, de la nouvelle activité.

Pour ce qui est des alliances entre concurrents, on pourrait être tenté de ne voir qu'une seule et même catégorie, marquée par l'ambiguïté des liens de rivalité-association qui unissent des entreprises alliées. Des recherches ont toutefois montré l'intérêt de distinguer trois types d'alliance :

- les co-intégrations, où la collaboration entre concurrents se limite au développement et/ou à la production des composants, alors que les produits finaux restent en concurrence sur le marché (par exemple, deux constructeurs informatiques s'allient pour développer un micro-processeur commun). Ces alliances donnent en général lieu à des évolutions et des issues équilibrées du point de vue des partenaires. Elles se rompent la plupart du temps une fois l'objectif atteint ;

- les pseudo-concentrations, dans lesquelles les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit entièrement commun, comme c'est le cas d'Airbus. Ces alliances sont marquées par un processus de perte de compétence technologique et commerciale pour chaque partenaire. Lorsqu'elles se prolongent longtemps, elles préparent le terrain d'une véritable concentration en bonne et due forme entre les concurrents-alliés ;

- les alliances complémentaires qui consistent pour un partenaire à commercialiser un produit développé par un de ses concurrents. Souvent guidées par un objectif de pénétration géographique d'un côté et par le besoin de compléter une gamme de produits de l'autre, ces alliances sont marquées par la dissymétrie des motivations et des apports des partenaires. Elles aboutissent souvent à des issues et des résultats déséquilibrés qui permettent à un concurrent de se renforcer aux dépens de son allié.

B. GARRETTE

Bibliographie

ALIQUAT B. (1996) *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica.

GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1995) *Les stratégies d'alliance*, Ed. d'Organisation.



Corrélat

- ← Cartels
- Entente
- Capital-risque
- Sous-traitance
- ⊗ Coopération stratégique
- Fusion
- Partenariat

ALLOCATION SPÉCIFIQUE

- ⇒ Convention de conversion

ALLOTISSEMENT

- ⇒ Distribution (canal de ***)

ALM

- ⇒ Gestion actif passif

ALTERNANCE

- ⇒ Responsabilité des dirigeants
- ⇒ Responsabilité sociale de l'entreprise

AMDEC

- ⇒ Qualité (politique- ***)

AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- ⇒ Travail (amélioration des conditions de ***)

AMORTISSEMENT

L'amortissement recouvre pour les gestionnaires trois réalités différentes qui n'ont en commun que de désigner une technique d'étalement dans le temps selon un échéancier déterminé d'une somme.

L'amortissement financier désigne ainsi le plan de remboursement d'une dette (amortissement d'un emprunt) voire parfois le remboursement par anticipation du capital aux associés (amortissement du capital).

L'amortissement des charges à répartir désigne une technique d'imputation sur plusieurs exercices de certaines charges.

Enfin, le terme désigne l'amortissement des immobilisations qui a dans l'entreprise une triple fonction.

L'amortissement a en premier lieu une fonction économique aux termes de laquelle il représente une technique d'étalement dans le temps du coût d'acquisition des immobilisations. En application du principe de l'indépendance des exercices comptables, cette technique permet de faire supporter à chaque exercice tous les coûts qui ont grevé son activité.

L'amortissement a encore une fonction financière dans la mesure où s'agissant d'une charge diminuant le résultat de l'entreprise sans décaissement correspondant, il constitue une forme d'épargne en vue de financer le renouvellement de l'immobilisation.

L'amortissement a enfin une fonction comptable permettant de constater dans les états financiers la dépréciation des éléments d'actif résultant de l'usage, du temps, du changement de technique ou de toute autre cause. La constatation parmi les charges de l'exercice des amortissements est rendue obligatoire par la loi comptable et le Plan comptable général en application du principe de prudence comptable (Code de commerce : Art.9 al.2 et 14 al.2)

L'entreprise a ainsi l'obligation pour les immobilisations dont elle est propriétaire et qui se déprécie de manière irréversible avec le temps de définir, lors de l'acquisition d'un bien d'investissement, un plan d'amortissement. Ce plan revêt un caractère définitif sauf modifications substantielles dans les modalités d'utilisation du bien justifiant la révision du plan dans les conditions propres aux changements de méthode comptable. Le plan d'amortissement, établi à partir du coût d'acquisition, quantifie le rythme par exercice de perte de valeur du bien sur sa durée prévisionnelle d'utilisation. L'entreprise a la faculté pour élaborer ce plan de retenir des méthodes réelles, fondées sur l'utilisation effective du bien, ou des méthodes forfaitaires.

Ces dernières, qui sont les plus répandues en pratique, peuvent prendre la forme :

- d'un amortissement linéaire qui repose sur un système d'annuité constante. Pour un bien de 100 000 F amorti sur cinq exercices, l'entreprise constatera cinq annuités de 20 000 F, soit un taux linéaire de 20 % ;
- d'un amortissement dégressif, que le droit fiscal réserve à certains biens et qui concentre l'amortissement du bien sur les premiers exercices d'utilisation. L'annuité dégressive se calcule à partir de la valeur nette comptable du bien au début de l'exercice à laquelle on applique un taux correspondant au taux d'amortissement linéaire multiplié par un coefficient.
- d'un amortissement croissant (ou progressif) qui repose sur l'accélération de la dépréciation dans le temps. Un bien amorti sur 5 ans pourra être amorti successivement à hauteur de 1/15, 2/15, 3/15, 4/15 et 5/15 ;
- ou inversement d'un amortissement décroissant. Le bien sera amorti cette fois à hauteur de 5/15, 4/15, 3/15, 2/15 et 1/15. Cette méthode est inspirée du *sum of the years digits (SOFTY)* anglo-saxon.

Si l'amortissement ainsi pratiqué se révèle insuffisant pour refléter la dépréciation effectivement

subie par le bien, l'entreprise doit alors pratiquer un complément d'amortissement sous la forme d'un amortissement exceptionnel.

Au plan fiscal, et sous réserve de certaines restrictions posées par la réglementation (CGI, Art. 39-2, 39-4 et 39 B) l'amortissement constitue également une charge déductible du résultat. L'entreprise a toutefois la faculté de ne pas retenir au plan comptable et au plan fiscal la même méthode d'amortissement comme elle a également la possibilité de bénéficier de certaines aides fiscales à l'investissement par le biais d'un amortissement exceptionnel. En pratique, la différence entre l'annuité fiscale d'amortissement et l'annuité économique découlant de l'application du plan d'amortissement prend la forme en comptabilité d'un amortissement dérogatoire enregistré distinctement de la dépréciation économique.

M. CHADEFaux

Bibliographie

CASIMIR J.-P., CASPAR B., COZIAN M. (1993) *Comptabilité générale de l'entreprise*, Litec.

ESNAULT B., HOARAU C. (1994) *Comptabilité financière*, PUF.

JOBARD J.-P., DEPALLENS G. (1997) *Gestion financière de l'entreprise*, Sirey.

TELLER R. (1987) *Comptabilité générale de l'entreprise*, Sirey.

Corrélat

- ← Bilan financier
- Provisions
- ⊗ Provisions (fiscalité des ***)

ANACT

- ⇒ Travail (amélioration des conditions de ***)

■ ANALOGIE

L'analogie est un rapport de ressemblance établi par l'intelligence ou l'imagination entre deux ou plusieurs objets. Ces objets sont dits analogues au sens où ils ont des équivalences partielles de formes ou de fonctions, avec un mélange de points communs et de différences. Etablir une analogie, c'est mettre en correspondance des entités qui, tout en restant distinctes, présentent des similarités contextuelles dans leur structuration interne ou dans leurs comportements au sein de l'environnement étudié.

En mathématiques, l'analogie se traduit par une identité de proportion. Si $a/b = c/d$, on peut alors dire que a est à b ce que c est à d. Dans les autres domaines de pensée, l'équivalence analogique n'est pas toujours aussi précise.

On appelle raisonnement par analogie (ou logique de similitude) le fait de tirer des conclusions d'une ressemblance en profondeur entre les objets sur lesquels on raisonne, si différents soient-ils par ailleurs.

Les analogies les plus faibles sont d'ordre sémantique. C'est le cas des métaphores, qui mettent en rapport deux éléments sans justifier leurs similitudes. Si quelqu'un dit d'une entreprise que « c'est un bateau en train de chavirer », c'est par ressemblance entre une organisation et un navire, avec une référence implicite à la conduite par écueil ou gros temps.

Les analogies les plus fortes sont structurales. Dans ce cas, les deux objets représentés sont quasi-semblables. C'est ce qui se passe quand on construit des modèles analytiques en les déduisant scientifiquement de la réalité.

Pour connaître ou agir, l'être humain élabore des liaisons analogiques entre les objets qui l'intéressent et les langages dont il se sert pour les décrire ou les communiquer. Il met en correspondance deux systèmes de signes : les signifiés, dont il veut rendre compte, et les signifiants, qui en permettent la transposition. En entreprise, par exemple, il établit le rapport complexe entre les réalités financières et le langage comptable. Les deux systèmes n'ont qu'une équivalence partielle, ce que rappelle la mise en garde connue disant qu'une carte n'est pas le territoire qu'elle représente. Une carte de géographie a une plus ou moins grande analogie avec les surfaces réelles dont elle trace les contours, de même qu'un organigramme avec les rôles ou les statuts d'une entreprise.

Pour la science contemporaine, l'analogie est un instrument de pensée d'autant plus utile qu'elle est précise. Quand elle est faible, elle a surtout une valeur heuristique. Elle imagine des relations créatives dans une logique de découverte. Mais si on la pousse trop loin, elle peut conduire à de fausses évidences. Par exemple, la notion de « capital-confiance » laisse croire que la confiance se prête au calcul et à l'accumulation, par analogie avec des biens capitalisables. Mais l'étude psychologique du concept de confiance montre qu'il n'en est pas vraiment ainsi.

De leur côté, les analogies fortes produisent des savoirs à statut scientifique.



Un exemple connu en est la bionique, qui étudie les mécanismes biologiques en vue de leurs applications industrielles. C'est ainsi que l'hélicoptère est inspiré par le vol de certains insectes et que le sonar est issu du système d'ultra son de la chauve-souris. En gestion, l'application des systèmes neuronaux à la structuration des connaissances est une tentative de même nature.

Dans un autre registre, la modélisation d'entreprise comme système politique est une analogie opératoire, dont les apports explicatifs ont une large portée.

De nombreuses découvertes scientifiques ont transité par des analogies, à partir d'observations, ou en appliquant des théories et des méthodes à d'autres domaines que ceux de leur origine. Aujourd'hui, le développement de la transdisciplinarité redonne de l'intérêt au concept d'analogie, car il favorise des glissements d'interprétation et des transferts de connaissance. Mais on ne peut le faire sans précaution. On ne peut déplacer des concepts d'une science à une autre sans garantir la continuité du système théorique d'où ces concepts ont été tirés.

P. LOUART

Bibliographie

DE COSTER M. (1978) *L'analogie en sciences humaines*, PUF.

DELATTRE P. Analogie et connaissance scientifique, *Encyclopédia Universalis*.

LICHNEROWICZ A., PERROUX F., GADOFFRE G. (dir.) (1979) *Analogie et connaissance* (séminaires interdisciplinaires du Collège de France), Maloine.

LIVIAN Y.F., LOUART P. (1993) Le voyage de la culture et de la motivation, in *Repenser la GRH?*, J. BRABET (coord.) Economica.

STENGERS I. (1987) *D'une science à l'autre, des concepts nomades*, Seuil.

Corrélat

↔ Epistémologie

Modèle/Paradigme

⇒ Métaphore

Représentation (s)

Transfert/Transférabilité

⊙ Réseaux neuronaux

Système

ANALYSE

- Analyse financière
- Analyse fonctionnelle
- Analyse stratégique (outils d'***)
- Analyse conjointe
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse de deuxième génération
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse de la valeur
 - ⇒ Valeur (analyse de la ***)
 - Analyse de portefeuille d'activités
 - ⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)
 - Analyse de similarité
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse des dissimilarités
 - ⇒ Cartographie perceptuelle
 - Analyse des Méthodes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité
 - ⇒ Qualité (politique- ***)
 - Analyse discriminante
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse en composante principale
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse factorielle
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse factorielle des correspondances
 - ⇒ Données (analyse de *** en marketing)
 - Analyse institutionnelle
 - ⇒ Méthodologie de la recherche en marketing
 - Analyse spectrale
 - ⇒ Ventes (prévisions des ***)
 - Analyse système
 - ⇒ Système (analyse ***)

ANALYSE CONJOINTE

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ANALYSE

DE DEUXIÈME GÉNÉRATION

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ANALYSE DE LA VALEUR

⇒ Valeur (analyse de la ***)

ANALYSE

DE PORTEFEUILLE

D'ACTIVITÉS

⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

ANALYSE DE SIMILARITÉ

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ANALYSE DES DISSIMILARITÉS

⇒ Cartographie perceptuelle

ANALYSE DES MÉTHODES DE DÉFAILLANCES, DE LEURS EFFETS ET DE LEUR CRITICITÉ

⇒ Qualité (politique- ***)

ANALYSE DISCRIMINANTE

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ANALYSE EN COMPOSANTE PRINCIPALE

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ANALYSE FACTORIELLE

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCE

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

■ ANALYSE FINANCIÈRE

Depuis une trentaine années, l'analyse financière profite de la place centrale et grandissante de l'entreprise dans l'économie. Cette discipline connaît ainsi un développement rapide, lié d'une part à l'évolution du rôle des banques et des méthodes de financement et d'autre part à la multiplication des acteurs préoccupés par la santé financière de l'entreprise.

L'analyse financière demeure en effet, jusqu'aux années cinquante, le domaine privilégié des bailleurs de fonds et plus généralement des banquiers qui limitaient leurs actions aux placements des dépôts et au financement des besoins d'exploitation. Seule la solvabilité constitue alors un critère essentiel. Après la seconde guerre mondiale, dans un contexte de croissance économique, les banques sont incitées à financer les investissements des entreprises et à intégrer dans leur analyse des critères de rentabilité, de performances et d'équilibre entre les emplois et les ressources. La crise des années quatre vingt et les mutations financières récentes accentuent cette tendance et élargissent les champs d'application de l'analyse financière.

En parfaite logique avec les théories modernes de l'entreprise, l'analyse financière doit répondre aux interrogations des multiples acteurs en présence : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,.... Si cette diversité d'intérêts explique la vitalité de cette discipline, elle s'accompagne d'une très forte disparité des méthodes existantes et des objectifs. Ceci nous rappelle l'absence de normalisation et de fondements théoriques rigoureux de l'analyse financière qui s'avère plus « un outil qu'une théorie ». Dans cette optique, l'analyse financière demeure un foisonnement de méthodes de traitement d'informations comptables et de gestion qui conduit à l'établissement d'un diagnostic. Malgré cette multiplicité d'objectifs et de moyens, la pratique de l'analyse financière se structure autour d'une démarche relativement commune.

L'analyse du risque de défaillance puis l'étude des performances sont de plus en plus intégrées. Le développement d'analyses dynamiques par les flux permet en effet une plus grande continuité entre les deux piliers fédérateurs de la finance moderne, le risque et la rentabilité.

Le rôle majeur du risque de défaillance s'explique facilement par l'existence de la loi du 25/01/85 relative au redressement judiciaire. Celle-ci définit la cessation de paiements comme « l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible ». L'analyse du risque de défaillance fût longtemps statique avant de s'enrichir d'approches plus dynamiques.

Le bilan est le document privilégié pour évaluer l'équilibre financier de l'entreprise. Cet équilibre provient d'une double contrainte.

C'est avant tout une contrainte juridique qui permet de protéger les créanciers en s'assurant que l'entreprise peut par ses actifs les plus liquides, faire face à ses dettes les plus exigibles. Cette approche patrimoniale exige ainsi de l'analyste, un reclassement du bilan selon un ordre d'exigibilité croissante pour le passif (capitaux propres, dettes à moyen et long terme, dettes à court terme) et de liquidité croissante pour l'actif (immobilisations, stocks, créances, disponibilités). Le fonds de roulement financier, différence entre les actifs courts (stocks, créances et disponibilités) et les dettes à court terme permet d'évaluer le risque de défaillance. On complète cette analyse par des ratios de liquidité, rapport entre actifs liquides et dettes exigibles et par des ratios d'endettement pour évaluer le degré d'indépendance financière de l'entreprise. On utilise à cet effet les ratios d'endettement global et à terme qui rapportent respectivement le montant des dettes totales et des dettes à long et moyen terme aux capitaux propres. Si en théorie les banques exigent des valeurs inférieures respectivement à 2 et à 1, la pra-



tique révèle une souplesse importante par rapport à ces normes. Les différents ratios utilisés dans l'approche statique du risque de défaillance sont utilisés dans des méthodes de *scoring*. Les fonctions de CONAN et HOLDER, de ALTMAN ou de la BANQUE DE FRANCE permettent ainsi d'évaluer la probabilité de défaillance d'une entreprise.

L'équilibre financier est également une contrainte financière qui permet de garantir un équilibre fonctionnel entre les empois et les ressources de l'entreprise. Moins focalisée sur la solvabilité, cette approche fonctionnelle, encouragée par la CENTRALE DES BILANS de la BANQUE DE FRANCE, fait référence aux trois cycles de fonctionnement économique de l'entreprise (cycle d'investissement, d'exploitation et de trésorerie). Ce découpage génère une approche relativement contingente. Chaque cycle de fonctionnement est associé à un indicateur d'équilibre. Le fonds de roulement fonctionnel quantifie l'incidence du cycle d'investissement sur l'équilibre financier par l'écart entre les ressources stables et les empois d'investissement. Le besoin en fonds de roulement, associé au cycle d'exploitation, est évalué par le montant des stocks et des créances déduction faite du montant des dettes courantes. Ce besoin permanent car sans cesse renouvelé, doit être, en toute rigueur, financé par l'excédent de ressources stables, le fonds de roulement. Enfin, à partir de ces deux indicateurs, il est possible, par une égalité comptable, d'écrire la relation fondamentale de trésorerie. Celle-ci établit une égalité entre la trésorerie et la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Si une trésorerie positive peut sembler favorable, cette abondance peut révéler aussi une utilisation peu efficace. Certains intègrent cette situation, sous certaines conditions, dans le cadre plus général de la théorie de *free cash flow*, ce dernier représente les liquidités excédentaires après financement des investissements rentables. La persistance de cette situation peut créer des conflits entre les actionnaires et les dirigeants lors du choix d'affectation de ces liquidités. L'existence d'une trésorerie négative implique un renouvellement constant des concours bancaires. Si cette trésorerie reste à un niveau acceptable, la reconduction des ressources de trésorerie pose des problèmes de risque de taux et de dépendance à l'égard des banques plus que de solvabilité. Deux limites peuvent être mentionnées :

- en premier lieu, si l'on considère que les banques renouvellent presque systématiquement leurs concours, il peut sembler étonnant de ne pas intégrer ceux-ci dans les ressources stables. De même, on peut contester l'affectation hiérarchisée des ressources stables aux immobilisations puis au besoin en fonds de roulement. L'approche « *pool de fonds* » intègre ces

remarques et ne conserve de l'approche fonctionnelle que la notion de besoin en fonds de roulement. Le risque de défaillance devient alors moins identifiable ;

- en second lieu, malgré leurs intérêts analytiques et opérationnels les deux analyses, patrimoniales et fonctionnelles, présentent toutes les limites d'une approche statique pour juger d'un équilibre financier.

La loi du 1er mars 1984, relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés financières, impose aux entreprises de plus de 300 salariés ou de plus de 120 millions de chiffre d'affaires, d'élaborer des tableaux de financement. En fait, cette obligation doit être resituée dans une recherche d'analyse plus dynamique de l'entreprise par les tableaux de flux. Si de nombreuses présentations de tableaux de flux existent, celles-ci peuvent se répartir en deux catégories : les tableaux de financement et les tableaux de flux de trésorerie.

- Le tableau de financement fonctionnel du plan comptable a pour objectif de relier les bilans fonctionnels d'ouverture et de clôture, en se fondant sur la relation fondamentale de trésorerie. L'analyse de la variation de la trésorerie à partir des variations du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement permet d'obtenir une synthèse de la politique financière de l'entreprise. On étudie ainsi les nouveaux emplois et les nouvelles ressources des derniers exercices. L'examen des variations d'emplois stables et de ressources stables permet d'entrevoir le type de stratégie mis en œuvre (croissance externe ou interne, désinvestissement) et le financement choisi pour y parvenir (dettes ou financement interne). De même, il permet à l'analyste d'identifier, lors d'une hausse du besoin en fonds de roulement, les financements privilégiés. Le tableau de financement fonctionnel hérite des critiques formulées à l'encontre de l'approche fonctionnel du bilan. Ceci justifie entre autres l'existence de tableau de financement de type « *pool de fonds* » qui rejette l'affectation de ressources aux emplois.

- Les tableaux de flux de trésorerie privilégient l'analyse de la trésorerie dégagée au cours de l'exercice. La place centrale de la trésorerie se justifie par son rôle dans la pérennité de l'entreprise et dans ses performances. Dans cette optique, la trésorerie n'est plus considérée comme le solde du bilan fonctionnel mais comme un indicateur autonome de santé financière. Comme pour les tableaux de financement, de nombreuses présentations de tableau de flux de trésorerie existent. On peut citer le tableau de la BANQUE DE FRANCE, le tableau pluriannuel des flux financiers, ou celui préconisé par l'ordre des experts comptables. Selon les recommandations de l'ordre des experts comptables, on distingue la trésorerie générée par les opérations financières,

d'exploitation et enfin d'investissement. Réalisés sur plusieurs exercices, ces tableaux permettent d'enrichir l'analyse financière sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

Contrainte juridique, l'équilibre financier est une préoccupation principale et légitime de l'analyste financier. Cependant, la pérennité de l'équilibre est conditionnée par les performances de l'entreprise. L'analyste financier doit tout d'abord évaluer les performances commerciales, économiques et financières. Il lui est ensuite nécessaire de s'interroger sur l'incidence de certains choix de structure financière sur les performances.

Les résultats comptables fournis par le compte de résultat sont affectés d'un certain nombre de biais. Les indicateurs de performances nécessaires se fondent donc sur les soldes intermédiaires de gestion.

Des ratios et des indicateurs d'analyse permettent de mieux identifier les caractéristiques de l'entreprise : le taux de valeur ajoutée (valeur ajoutée / chiffre d'affaires) traduit la structure de production de l'entreprise et influe sur ses besoins en fonds de roulement. Il est approximativement de 15 % dans le secteur commercial et de 30 à 40 % dans l'industrie. Le partage de la valeur ajoutée entre capital et travail est évalué par le ratio rapportant l'excédent brut d'exploitation à la valeur ajoutée. Sa valeur est d'environ 30 % dans l'industrie française. Enfin, on peut estimer la part du revenu du capital, absorbé par les prêteurs par le ratio rapportant les frais financiers à l'excédent brut d'exploitation. Celui-ci est d'environ 20 % en France. Enfin la capacité bénéficiaire de l'entreprise peut être estimée par la capacité d'autofinancement qui mesure le solde entre les produits et charges entraînant effectivement une sortie de fonds, et par l'excédent de trésorerie d'exploitation qui représente le flux de trésorerie généré par l'exploitation. Celui-ci permet à l'analyste de différencier avec profit le résultat et la trésorerie. On peut ainsi mettre en évidence des entreprises en difficultés bien que bénéficiaires.

Des indicateurs de rentabilité permettent par ailleurs de bien différencier la rentabilité industrielle ou économique de la rentabilité financière. La rentabilité économique permet de mesurer la rentabilité de l'actif économique mobilisé par l'entreprise et ce, indépendamment de l'impact du passif financier. Il importe donc de rapporter le résultat économique de l'entreprise au capital économique. La décomposition de cette rentabilité économique en taux de marge et taux de rotation du capital permet de comprendre que la maîtrise de la rentabilité économique est conditionnée par les impératifs industriels du secteur et la politique commerciale de l'entreprise. Il faut rappeler que le taux

de rotation du capital et le taux de marge sont généralement négativement corrélés. La rentabilité financière a pour but d'estimer la rémunération des actionnaires. Si le principe de calcul est simple (on rapporte un indicateur de résultat au montant des capitaux propres) la pratique s'avère plus délicate. Le choix de l'indicateur de résultat (résultat net, capacité d'autofinancement,...) et les incertitudes d'évaluation des fonds propres (problème des quasi fonds propres) imposent certaines précautions avant toutes comparaisons sectorielles. L'analyse de cette rentabilité demeure malgré tout fondamentale. Les choix de structures financières, à partir de l'effet de levier et des théories modernes de financement positionne en effet cette rentabilité au cœur de la politique financière et des aspects de gouvernement d'entreprise.

La méthode de financement de l'actif économique peut-elle être bénéfique pour l'entreprise? La relation de l'effet de levier ne permet de répondre qu'en partie à cette question. Cette relation de levier permet d'exprimer le taux de rentabilité financière à partir du taux de rentabilité économique (R_e), du différentiel entre la rentabilité économique et le coût moyen des dettes (i) et enfin du ratio d'endettement de l'entreprise, représentatif de la structure financière et désigné sous le nom de ratio de levier. L'analyse de l'effet de levier est réalisée à partir de la valeur du différentiel ($R_e - i$). On constate que l'endettement constitue un levier qui permet d'accroître la dispersion de la rentabilité financière donc le risque de l'entreprise. Si le différentiel s'avère négatif, l'effet levier devient un effet masqué. Si le différentiel est positif, l'endettement améliore la rentabilité financière. Dans ce cas précis, cette relation a longtemps été considérée, à tort, comme une apologie de l'endettement. Malgré un cadre d'analyse simple et efficace pour poser le problème de la relation entre le coût de financement et la rentabilité, l'effet de levier suppose le coût des dettes et la rentabilité économique indépendamment de la structure financière.

Les théories développées dans les années soixante par MODIGLIANI et MILLER formalisent avec plus de rigueur les relations entre la rentabilité et la structure financière, mais expliquent difficilement les comportements d'endettement des entreprises.

Les développements actuels intègrent les apports des théories de l'agence et des signaux pour mieux comprendre l'incidence de la structure financière sur les performances de l'entreprise. Dans cette optique, les théories de l'endettement optimal, du financement dédié ou du financement hiérarchique, qui préconise un ordre à respecter dans le type de financement, proposent des approches enrichissantes. Ces théories dépassent une approche uni-



quement quantitative de la performance pour intégrer des notions de conflit entre actionnaires, dirigeants et créanciers. L'analyse financière doit sans doute pouvoir intégrer ces approches institutionnelles pour enrichir son diagnostic.

J-J.L.L.T.T

Bibliographie

- CHARREAUX G. (1996) *Gestion Financière*, 5ème éd., Litec.
 COBBAULT R. (1994) *Théorie financière*, 3ème éd., Economica.
 COHEN E. (1994) *Analyse Financière*, 2ème éd., Economica.
 COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) *Droit du financement*, Lamy.
 JOBARD J.P., NAVATTE P., RAIMBOURG P. (1994) *Finance*, Dalloz.
 VERNIMMEN P. (1996) *Finance d'entreprise*, 2ème éd., Dalloz.

Corrélat

- ← Bilan
- Risque de défaut
- Diagnostic
- Fonds de roulement (besoin en ***)
- Fonds de roulement
- Levier
- Ratio
- Soldes intermédiaires de gestion
- Trésorerie
- ⊙ Evaluation de l'entreprise
- Scoring

□ ANALYSE FONCTIONNELLE

Utilisée notamment en analyse de la valeur, l'analyse fonctionnelle est une méthode d'analyse des produits et services qui permet de définir un produit ou service par sa fonction, sa destination pour l'utilisateur, plutôt que par son aspect ou ses formes.

L'analyse fonctionnelle permet de recenser, caractériser, ordonner, valoriser et hiérarchiser les fonctions. Elle permet d'établir un cahier des charges fonctionnel qui regroupe toutes les finalités du projet de produit ou service qui sera étudié.

On considère le produit analysé, dans un objectif d'amélioration ou de conception future, non plus comme un assemblage de pièces mécaniques, mais comme un assemblage de fonctions.

L'AFNOR (ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION) distingue les fonctions de services qui répondent aux besoins d'un utilisateur futur et les

fonctions techniques qui sont envisagées par le concepteur pour répondre aux fonctions de service. Sont également distinguées les fonctions principales pour lesquelles le produit ou le service a été créé et les fonctions complémentaires ou secondaires qui représentent les fonctions qu'on peut trouver en dehors des principales.

Les fonctions dans l'analyse fonctionnelle s'exprime par des verbes. Par exemple, un fauteuil pourra être décrit par une analyse descriptive comme l'assemblage d'une assise avec des accoudoirs avec un dossier et un piétement, et par l'analyse fonctionnelle comme un objet permettant d'asseoir une personne, tout en assurant un certain confort, un appui du dos et des coudes et s'intégrant à l'environnement de la maison.

A.CAVOL

Bibliographie

- Normes Françaises NF X 50 150, NF X 50 151, NF X 50 152.
 QUARANTE D. (1994) *Eléments de Design industriel*, éd. Polytechnica.

Corrélat

- ↔ Cahier des charges
- Valeur (Analyse de la ***)
- ⇒ Matrice technologie/Produit
- Norme
- Référentiel normatif

ANALYSE INSTITUTIONNELLE

⇒ Méthodologie de la recherche en marketing

ANALYSE SPECTRALE

⇒ Ventes (prévisions des ***)

□ ANALYSE STRATÉGIQUE (OUTILS D****)

Discipline inspirée pour partie du domaine militaire, nouvellement implantée dans le champ des sciences de gestion, la stratégie se dote, à partir des années soixante, d'outils d'analyse et de décision, initialement dérivés de l'économie industrielle et des théories marketing. Depuis lors, les progrès de la connaissance scientifique accumulée, la pression des contraintes de marché dans le secteur de la consultation et la mode appliquée au domaine de la stratégie expliquent la formidable profusion d'outils de la décision stratégique.

Ainsi, plusieurs phases dans le développement des outils de la décision stratégique peuvent être distinguées :

- l'impulsion initiale du milieu académique, avec l'analyse du cycle de vie du produit et les modèles de la formulation stratégique ;
- l'irruption des consultants en stratégie qui accompagne le triomphe des matrices d'analyse et de décision ;
- l'exacerbation et la mondialisation de la compétition économique qui expliquent la profusion des modèles d'analyse concurrentielle ;
- le règne éphémère des gourous qui souligne le nécessaire rapprochement de la gestion des ressources humaines et de la stratégie ;
- la gestion de crise et d'urgence qui exige une analyse fondée sur les ressources.

• **L'impulsion initiale du milieu académique.**

La conception cinétique qui domine la pensée économique au début du vingtième siècle pose les bases d'une réflexion sur le développement historique de l'entreprise, en tentant de dégager des phases clés correspondant à des comportements spécifiques. Le modèle du cycle de vie de l'entreprise d'Alfred MARSHALL est décliné, après la seconde guerre mondiale, sous la forme du modèle du cycle de vie des produits.

Le modèle de développement de l'entreprise, fondé sur une vision biologique et mécanique de l'entreprise, fait référence aux différentes étapes par lesquelles passe une entreprise depuis sa création. A chacune des étapes est associé un axe (stratégique) d'action : à la création est associée la capacité d'innovation sous la contrainte d'une demande solvable et d'une faisabilité technique ; au démarrage est associée la capacité du gestionnaire par la maîtrise d'une coordination optimale du recrutement, de la fabrication et de la vente ; à l'adolescence est associée la triple capacité d'action, d'organisation et de décision par la division du travail et l'élaboration d'un plan à moyen terme ; à la maturité sont associés le renouvellement des produits et l'élargissement des marchés ; au vieillissement est associée la préparation de la succession du fondateur ou la mise en œuvre du partage du pouvoir.

Si la théorie économique a favorisé les premières réflexions implicites autour des stratégies d'entreprise par le biais de l'analyse du cycle de vie de l'entreprise, c'est dans le cadre du marketing que se sont développées des analyses fécondes dans le domaine stratégique à partir du cycle de vie des produits. La version élargie propose six phases : 1.l'étude-conception, 2.le lancement, 3.la croissance, 4.la maturité, 5.le vieillissement, 6.le retrait.

Selon le schéma retenu généralement, on observe que le volume des ventes est faible lors du lancement car les consommateurs ne connaissent pas le produit. Ce n'est qu'ultérieurement, dans une logique d'acclimatation de la clientèle, que la diffusion

de l'information et les efforts de promotion favorisent la croissance des ventes. Ensuite, l'arrivée de nouveaux concurrents et l'exacerbation de la compétition qui se développe provoquent la saturation du marché et, finalement, le produit vieillit, perd de son originalité, et se voit remplacé par de nouveaux produits.

L'utilisation du cycle de vie du produit dans le processus de décision stratégique repose sur trois conditions majeures : être capable d'identifier la phase dans laquelle se situe le produit en détectant les seuils de passage d'une phase à l'autre, car il est très difficile dans la vie concrète des entreprises de prévoir précisément le volume de ventes à chaque stade, la durée de chacun des stades et la forme de la courbe du cycle ; maîtriser le cycle de vie des produits par une planification des créations et lancements (rôle de la politique de recherche et développement, et rôle de la protection de la propriété industrielle) ; intégrer la politique du produit dans la stratégie globale de l'entreprise en assurant, par exemple, la notoriété d'une marque à partir de produits liés, et diversifier les activités autour d'une mission cohérente pour l'entreprise.

Les réflexions engagées principalement au sein de la *Harvard Business Review* au lendemain de la seconde guerre mondiale proposent un aménagement des modèles du cycle de vie en tant qu'ensemble de virtualités dont l'exploitation concrète est fonction, simultanément, de l'environnement concurrentiel, des caractéristiques de l'entreprise et de son univers social et sociétal. C'est dans ce cadre qu'apparaissent, au milieu des années soixante, les modèles de la formulation stratégique élaborés par les professeurs du département de politique générale de l'Université de HARVARD d'une part, et par Igor ANSOFF, d'autre part.

Le modèle de HARVARD s'appuie sur la synthèse interactive d'un diagnostic externe (facteurs clés de succès, opportunités et menaces, environnement général et concurrence), et d'un diagnostic interne (compétences distinctives, étude des résultats passés, audit de gestion et de positionnement, forces et faiblesses de l'entreprise), intègre les valeurs sociétales (responsabilité sociale de l'entreprise, citoyenneté) et les valeurs des dirigeants (objectifs généraux, formation des dirigeants, culture de l'entreprise), pour finalement dégager une formulation de la stratégie (segmentation des activités, objectifs fonctionnels et opérationnels, moyens et allocation des ressources). L'instrumentalisation du modèle de la formulation stratégique est illustrée par la matrice TOWS : croisement approprié des menaces et opportunités avec les forces et faiblesses, afin de faire apparaître l'ensemble des comportements stratégiques possibles et souhaitables et



d'identifier les marges de manœuvre dont dispose l'entreprise.

Les travaux d'Igor ANSOFF, et son analyse de la stratégie de développement de l'entreprise dans une vision pluriproductrice enrichissent le modèle de base de la formulation stratégique.

Le modèle du vecteur de croissance comporte trois éléments fondamentaux :

- l'élaboration d'un système d'objectifs de l'entreprise (économiques, non économiques, normes et contraintes) fondé sur le diagnostic externe (opportunités / menaces) et le diagnostic interne (forces et faiblesses) pour dégager les composantes de la stratégie par itérations successives ;

- la mise en évidence du vecteur de croissance comme pivot du système de choix des manœuvres stratégiques, par valorisation des avantages compétitifs (manœuvres de verrouillage économiques, technologiques, marketing et juridiques) dégagés au sein de chaque domaine d'activité et exploitation d'un mode de croissance (interne/externe) et des effets de synergie ;

- la décision stratégique comme analyse de l'écart (*gap analysis*) entre les objectifs et les réalisations.

Le vecteur de croissance proposé par ANSOFF, à travers l'étude des couples produits/missions, met en évidence deux grandes directions stratégiques : l'expansion (par pénétration de marché, lancement de nouveaux produits, ou développement de nouveaux marchés) et la diversification (nouvelles missions pour nouveaux produits).

L'irruption des consultants en stratégie et le triomphe des matrices d'analyse et de décision. La turbulence économique qui s'étend à l'échelle mondiale dans les années soixante-dix fait perdre aux entreprises leurs points de repères et exige plus d'opérationnalité instrumentale. Mais, la production des connaissances dans le domaine stratégique n'est plus le monopole des chercheurs. Une nouvelle industrie naît et se développe : le conseil en stratégie, le conseil en direction générale. Le règne des matrices s'ouvre avec celui des consultants, grâce à une série de modèles dont l'origine est savamment enchevêtrée entre les entreprises (SHELL, GENERAL ELECTRIC) et les cabinets (BCG, MCKINSEY, ADL,...).

Trois modèles de portefeuille sont le plus souvent présentés :

- le modèle « croissance/part de marché du BCG » (part de marché relative de chaque domaine d'activité stratégique(DAS) et taux de croissance de la demande dans le DAS) ;
- le modèle « atouts-attraits » de MCKINSEY (force relative de l'entreprise en termes de maî-

trise des facteurs clés de succès et valeur propre de l'activité) ;

- le modèle « maturité / position concurrentielle » d'ADL (phase du cycle de vie des produits pour chaque DAS et position concurrentielle en référence à une batterie de critères, par extension de l'analyse de part de marché).

Trois hypothèses sous-tendent les modèles de portefeuille d'activités : la segmentation stratégique en domaines d'activités stratégiques (DAS) ; l'évaluation de la position stratégique de chaque DAS ; l'interaction du positionnement stratégique et des performances financières de chaque segment, dans une vision circulaire des flux.

Les matrices de portefeuille vont recevoir d'autres applications spécifiques : dans le domaine financier et dans le domaine technologique.

Des modèles financiers d'évaluation stratégique ont été élaborés en prolongement aux modèles de portefeuille. Ils associent en général le ratio valeur boursière des capitaux propres sur valeur comptable des capitaux propres, à un ratio de levier de valeur : soit le rapport entre rentabilité des coûts investis et le coût du capital (*Strategic Planning Associates*), soit l'écart entre la rentabilité du capital investi et le coût du capital (*Marakon Associates*), soit enfin le rapport entre la valeur future de l'entreprise à partir de données historiques et la valeur comptable des capitaux propres (FRUHAN-MCKINSEY).

Des modèles technologiques d'évaluation stratégique ont été proposés en intégrant la dimension technologique dans l'analyse. La principale matrice des stratégies technologiques (ADL) s'appuie sur le croisement de la position technologique et de la position concurrentielle de l'entreprise dans une industrie. L'intérêt de cet outil réside dans la prise en compte explicite, simultanée et combinée de critères stratégiques et de critères technologiques. Une autre matrice est proposée (SR1) qui croise le degré de maîtrise de la technologie avec l'influence concurrentielle des technologies en tant que potentiel de différenciation.

L'exacerbation et la mondialisation de la compétition économique et les modèles d'analyse concurrentielle. La dégradation du mythe de la rationalité, concomitant au ralentissement de la croissance, à l'amplification des turbulences et à la montée irrésistible de l'incertitude, rend caduque au début des années quatre-vingt la croyance en une allocation des ressources internes de l'entreprise fondée sur le recours quasi-exclusif à l'auto-financement. L'internationalisation de l'économie a élargi le champ concurrentiel. Le développement de la sphère financière par les déréglementations suc-

cessives a fait apparaître de nouveaux outils financiers. Les succès foudroyants des entreprises japonaises ont mis l'accent sur la fascination du management des ressources technologiques. C'est dans ce cadre que se développent de nouveaux outils d'analyse concurrentielle.

.Dans un premier temps, PORTER décrit le modèle des cinq forces concurrentielles : menace des nouveaux entrants, des produits de substitution, du pouvoir de négociation des clients, du pouvoir de négociation des fournisseurs et des concurrents. Il approfondit ensuite l'analyse de la logique concurrentielle et de la dynamique sectorielle, en mettant en relation l'avantage concurrentiel (baisse des coûts ou différenciation) et la dimension de l'activité (extension relative du champ des activités) pour distinguer trois stratégies génériques, possibles et viables :

- la stratégie de domination par les coûts s'appuie sur la création d'un avantage concurrentiel à partir d'une politique de coûts bas et de prix compétitifs ;
- la stratégie de différenciation s'appuie sur la création d'un avantage concurrentiel grâce à une caractéristique de qualité ou d'image du produit ;
- la stratégie de spécialisation ou de focalisation s'appuie sur la création d'un avantage concurrentiel né d'un effet de niche sur un aspect spécifique d'une activité.

Pour mieux expliquer et justifier le choix entre différenciation et domination, PORTER introduit le concept de chaîne de valeur qui repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque activité interne de l'entreprise contribue à sa position relative en termes de coûts et crée une base de différenciation. C'est ainsi que l'étude de l'avantage concurrentiel intègre l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise en identifiant en son sein les activités créatrices de valeur pour elle-même.

.A l'image du modèle des stratégies génériques, le BCG propose une matrice concurrentielle permettant de raisonner en termes de types d'industries. Cette matrice distingue deux dimensions de l'avantage concurrentiel : sa taille (faible ou élevée) et le nombre de sources de différenciation (limité ou multiple). La taille de l'avantage concurrentiel représente l'écart entre le leader sur le marché et le concurrent marginal ; le nombre de sources de différenciation permettant d'obtenir un avantage concurrentiel représente la diversité des possibilités de création d'un tel avantage sur la concurrence.

Quatre industries sont ainsi distinguées : les industries de volume (taille de l'avantage concurrentiel élevée, sources de différenciation limitées), les industries de spécialisation (élevée / multiples),

les industries fragmentées (faible / multiples) et les industries en impasse concurrentielle (faible / limitées).

L'exacerbation de la compétition économique mondiale a ainsi trouvé un écho dans les modèles et outils de la décision stratégique développés au cours des années quatre-vingt.

Le règne éphémère des gourous et le rapprochement de la gestion des ressources humaines et de la stratégie. L'évolution des pratiques de management, la transformation du rôle et de la place de l'entreprise et de ses acteurs ont fait dériver les outils de décision stratégique vers de nouveaux modes d'organisation, de décision et de direction des hommes. Dans ce contexte, les outils de la décision stratégique, jusqu'alors formalisés et rationalisés, sont progressivement mis à l'écart au profit de modèles incantatoires, essentiellement normatifs, relevant souvent de l'irrationnel et de pratiques magiques.

Le modèle de l'excellence, de PETERS et WATERMANN, en est l'illustration principale. Ce modèle des « 7 S » est construit à partir de sept variables interdépendantes : stratégie, structure, systèmes, style, personnel, savoir-faire et valeurs partagées (*strategy, structure, systems, style, skills, staff, share values*). Il s'appuie sur quatre idées : les capacités de changement dépendent d'une multiplicité de facteurs à prendre en compte dans leur globalité et leur complexité ; les sept variables doivent être analysées en interaction ; il n'existe pas de hiérarchie a priori entre ces variables ; il est plus important de mettre en place les conditions du succès pour l'application des stratégies que d'élaborer des stratégies planifiées.

La vision actuelle des effets pervers de ce modèle de l'excellence ne doit cependant pas remettre en cause l'indispensable intégration des ressources humaines et de la notion de culture d'entreprise dans la stratégie, mais doit plutôt dicter les moyens d'une telle intégration et aiguïser la vigilance de ceux qui l'entreprennent. C'est le cas pour l'audit de la culture d'entreprise, pour le projet d'entreprise et, plus généralement, pour tous les instruments de la gestion stratégique des ressources humaines, de la gestion prévisionnelle à la gestion de l'implication.

Les modèles de la gestion stratégique des crises et de l'urgence. Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix sont une période de double évolution du management stratégique : prégnance imposée d'une réflexion à court terme et nécessité d'un rationalisation retrouvée des réactions stratégiques.

La planification stratégique a fait l'objet de nombreuses controverses : l'incertitude et la turbulence croissantes de l'environnement rendent délicates



son élaboration et son application. L'entreprise se dirige vers une planification plus flexible, révisable, évolutive et adaptative, capable d'allier des capacités de riposte stratégique rapide et des capacités d'analyse prospective.

Le modèle de la riposte stratégique d'ANSOFF repose sur le principe d'adaptation de la réponse de l'entreprise à l'intensité de la turbulence et à ses caractéristiques (complexité, familiarité des événements, rapidité des changements, visibilité du futur). C'est la confrontation du triptyque « turbulence / agressivité / riposte stratégique » qui permet de répondre à cette question. En ce sens, la performance de l'entreprise est, dans ce modèle, fonction de sa capacité de riposte stratégique et de son efficacité concurrentielle.

La planification stratégique par scénarios et l'analyse prospective sont des démarches du même type. Attitude de veille stratégique, anticipation des futurs possibles, actions stratégiques forment les piliers de l'analyse prospective, complétées et cimentées par une nécessaire mobilisation collective dans l'entreprise. Les modèles (élaboration d'un système d'équations à partir d'une observation du passé et de son extrapolation) et les scénarios (tendances probables à partir d'un jeu d'hypothèses prenant en compte les ruptures possibles dans l'avenir) constituent les deux types d'outils de simulation à la disposition du prospectiviste. Les instruments les plus souvent utilisés sont la méthode DELPHI (technique d'interrogation systématique d'experts pour obtenir une convergence des opinions autour de valeurs centrales), la méthode SMIC (Système et Matrice d'Impacts Croisés, transformation des données brutes de l'interrogation d'un panel d'experts grâce à un programme de calcul et d'optimisation de probabilités) et la méthode de l'abaque de RÉGNIER (recueil des réponses d'un groupe d'experts sur une échelle colorée).

Les outils se sont enrichis au cours des années quatre-vingt-dix par une orientation tournée de plus en plus vers une analyse de l'organisation interne en complément de l'analyse économique et industrielle des marchés. L'analyse fondée sur les ressources (*resource-based analysis*) considère l'entreprise à travers ses ressources matérielles et immatérielles. La stratégie est déterminée par le niveau et la nature des ressources disponibles dans l'entreprise. L'évolution historique d'une entreprise contraint ses choix stratégiques et influence ainsi les résultats du marché ; des phénomènes sociaux complexes peuvent être la source d'un avantage concurrentiel durable et influencer la structure de l'organisation indépendamment des choix stratégiques. Ces deux hypothèses sont articulées autour de trois notions clés :

- le pôle de compétence (*core competences*) ;

- les capacités organisationnelles (*organizational capabilities*) ;
- l'héritage organisationnel (*administrative heritage*).

Dans ce courant de pensée, on distingue le modèle de la plate-forme stratégique du Bcg, le modèle de l'intention stratégique de PRAHALAD et HAMEL. Avec ces modèles, le concept de DAS (domaine d'activité stratégique) est abandonné au profit de celui de pôles de compétences. La démarche préconisée est celle de l'élaboration d'une architecture stratégique qui englobe la structuration de l'entreprise en pôles de compétences (racines), en pôles produits (branches) et en activités (feuilles ou fruits). Les compétences sont un assemblage unique de savoir-faire et d'expérience, long à construire et difficile à imiter. Les capacités organisationnelles conditionnent la qualité d'exécution des grandes organisations, elles requièrent la participation active de l'ensemble de l'entreprise, elles sont ancrées dans l'entreprise et ne sont pas susceptibles d'échange marchand.

D'autres modèles se sont insérés dans le courant de l'analyse stratégique des ressources : on peut citer en particulier le modèle de réactivité (STALK-BCG) selon lequel le facteur clé de succès est la maîtrise du temps, et le modèle du *reengineering* (HAMMER et CHAMPY), fondé sur la flexibilité stratégique et la reconfiguration de l'entreprise.

La stratégie en tant que fonction fédératrice de l'entreprise est indubitablement l'un des reflets les plus riches des évolutions de l'entreprise dans la société, et l'analyse historique du développement des outils successifs d'aide à la décision est à ce titre instructive.

J. ALLOUCHE, G. SCHMIDT

Bibliographie

- ALLOUCHE J., SCHMIDT G. (1995) *Les outils de la décision stratégique*, La Découverte Repères (2 tomes).
- DESREUMAUX A. (1993) *Stratégie*, Dalloz
- GERVAIS M. (1995) *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 4ème éd.
- STRATEGOR (1993) *Stratégie, structure, décision, identité*, Interéditions. 2ème éd.

Corrélat

- ⇐ Décision stratégique (processus de ***)
- Culture
- Culture d'entreprise
- Portefeuille d'activités (analyse de ***)
- Prospective
- Ressources (stratégies de ***)
- © Reengineering
- Différenciation/Intégration
- Différenciation (stratégie de ***)

ANALYSE SYSTÈME

⇒ Système (analyse ***)

ANARCHIE ORGANISÉE

⇒ Décision stratégique (processus de ***)

■ ANCIENNETÉ

L'ancienneté des salariés dans les entreprises a augmenté au début des années quatre-vingt. Ce phénomène a trois explications : la démographie nationale, la réduction de la mobilité inter-entreprises en raison du mauvais état du marché du travail, la baisse des effectifs des entreprises associée à un ralentissement des embauches.

Une ancienneté accrue est-elle un inconvénient ? Comment les entreprises s'y adaptent-elles ?

L'idée généralement répandue est que le vieillissement des salariés et leur ancienneté dans l'entreprise poseraient des problèmes aux entreprises :

- les salaires et les congés payés augmentent en fonction de l'ancienneté ;
- les qualifications deviennent vite obsolètes en raison des changements techniques et d'organisation (faute d'une formation continue) ;
- les salariés âgés seraient moins flexibles et innovants.

Compte tenu de ces convictions, les employeurs ont favorisé, avec le soutien des pouvoirs publics, le départ des salariés âgés (dès 50 ans dans certains cas de pré-retraite). Il s'agissait d'une manière économique et relativement acceptée de réduire les effectifs.

Pourtant, les politiques « d'élimination » des salariés âgés reposent sur une évaluation de coût erronée.

Outre le coût pour la collectivité qui supporte cette politique d'élimination ; l'entreprise elle-même est désavantagée :

- démotivation et anxiété des salariés anciens visés par ces politiques ;
- dégradation d'ensemble du climat social ;
- coût de formation des jeunes recrutés ;
- coût de recrutement ;
- perte de compétence et de potentiel (savoir-faire des anciens) ;
- mauvaise image de l'entreprise.

Le postulat selon lequel les travailleurs âgés sont moins performants est contredit par nombre de travaux empiriques. Il conviendrait donc que les entreprises gèrent plus efficacement les salariés anciens en adaptant formation et activités à ces salariés.

Les politiques de fidélisation de la main-d'œuvre ont été critiquées parce qu'elles amenaient précisément une augmentation de l'ancienneté. Ainsi, la hausse des salaires à l'ancienneté a-t-elle été dénoncée ; elle ne serait pas motivante et serait coûteuse.

Remarquons que les pays industrialisés pratiquent largement ce système. La politique de motivation en vigueur au Japon repose sur une fidélisation des salariés obtenue par un mécanisme salarial. Les salaires versés dans l'entreprise augmentent selon l'ancienneté ainsi que les avantages retraite. Craignant de perdre ces bénéfices, les salariés japonais évitent le licenciement et le changement d'entreprise. De plus, les salariés, en cours de carrière, attendent de l'employeur qu'il garantisse l'emploi des salariés anciens. On parle de « contrat implicite » entre le salarié et l'employeur.

La pratique de l'emploi à vie de la grande firme évolue actuellement en raison des coûts qu'elle induit mais reste une clef du modèle japonais.

J-F AMADIEU

Bibliographie

AMADIEU J-F. (1991) Salaires à l'ancienneté et organisation hiérarchisée -les vertus des vieilles recettes, *Actes du Congrès de l'AGRH*.

AOKI M. (1991) *Economie japonaise : information, motivations et marchandage*, Economica.

GUERIN G. (1992) La gestion du vieillissement : un bilan, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°2.

PERROT A. (1992) *Les nouvelles théories du marché du travail*, La découverte.

Corrélat

- ← Capital humain
- Carrières
- Formation
- Mobilité
- Ressources humaines (flexibilité des ***)
- ⊙ Réduction d'effectifs
- Responsabilité sociale de l'entreprise
- Retraite
- Turn over

ANDCP

⇒ Ressources humaines (actualité de la gestion des ***)

ANNONCEUR

⇒ Publicité

ANOMALIES

⇒ Ventes (prévisions des ***)



ANTI-SÉLECTION

- ⇒ Agence (relation d'***)
- ⇒ Agence (théorie de l'***)
- ⇒ Information (asymétrie d'****)
- ⇒ Opportunisme/Risque moral
- ⇒ Sélection adverse

ANTICIPATION

- ⇒ Régulation

**ANTICIPATION
(INFORMATION D'****)**

- ⇒ Information (typologie de l'****)

**ANTICIPATIONS
(COORDINATION DES ***)**

- ⇒ Anticipations rationnelles

**ANTICIPATIONS
ADAPTATIVES**

- ⇒ Anticipations rationnelles

**ANTICIPATIONS
RATIONNELLES**

• La notion d'anticipations rationnelles est l'une des plus délicates de la littérature économique, au point que certains auteurs, évitant d'y faire une référence directe, préfèrent parfois lui substituer d'autres concepts ou définitions (MALINVAUD, 1980). Plusieurs définitions en ont été données depuis que J.MUTH a proposé, en 1961, une première formalisation précise de cette idée, souvent évoquée ou implicite dans les écrits des économistes du passé. Lorsqu'on l'envisage dans certains contextes spécialisés, en particulier celui de la politique économique, la notion se ramène à des propositions relativement simples, mais donnant lieu à de vigoureuses controverses quant à sa portée pratique. Mais une définition générale qui engloberait les différentes acceptions de la notion par des économistes, des financiers, des gestionnaires ou des sociologues demeure problématique. Il est difficile de surcroît de dissocier la notion d'anticipation rationnelle de celle d'équilibre, qui est au centre des préoccupations des théoriciens de l'économie et, plus généralement des sciences sociales, depuis les origines. On peut rappeler que dans l'un de ses écrits, PLINE LE JEUNE commente l'équilibre d'un vote au sénat d'Athènes qui montre que l'expression sincère d'une opinion n'est pas le moyen le plus rationnel de voir l'issue du vote satisfaire ses préférences,

lorsqu'on anticipe correctement ce que peuvent penser les autres : c'est la logique du vote utile.

On propose ici d'abord d'approcher la notion d'anticipations rationnelles au travers de contextes différents (A). On envisagera ensuite la généralisation des principes suggérés par ces situations (B), sous forme de trois groupes de conditions et on esquissera les raisons des difficultés de trouver de bonnes définitions.

◦ (A) Situations d'anticipations rationnelles

Le dilemme du prisonnier. Le dilemme du prisonnier est une situation classique de jeu dans laquelle deux décideurs L et C doivent choisir une action parmi deux possibles. Selon le schéma suivant, L choisit la ligne et C la colonne. Les choix sont faits simultanément et de façon non contrainte par un quelconque contrat préalable. Le résultat des actions conjointes est une des quatre cases du tableau ci-dessous, procurant un certain niveau de satisfaction (premier nombre pour L et deuxième pour C).

	C1	C2
L1	+10 / +10	-10 / +20
L2	+20 / -10	0 / 0

En choisissant la case (L1, C1), chacun voit son utilité égale à 10. Mais si L est assuré que C arrête son choix, C1, de façon à tomber sur cette case, il a intérêt à trahir cette aspiration et à jouer la ligne inférieure L2 pour obtenir deux fois plus, infligeant alors une sévère désutilité (-10) à l'autre. La même observation vaut symétriquement pour C. Chacun anticipant ainsi que l'autre a intérêt à trahir, les joueurs s'en tiennent à la case (L2, C2) qui ne leur procure qu'une médiocre satisfaction, comparative-ment à la case (1,1). Dans le langage usuel de la théorie des jeux, la case (L2, C2) est appelée équilibre de NASH : si chacun anticipe que l'autre va jouer cette case, alors il n'y a pas de meilleur choix ni pour l'un ni pour l'autre.

Lorsqu'on procède à une expérimentation en laboratoire de ce jeu sans répétition, on observe assez souvent que l'équilibre de NASH est une bonne description du comportement des joueurs mais on observe aussi des comportements coopératifs sans trahison. Pourtant, il est clair que si L anticipe avec raison que C, partisan de la coopération, choisit C1, il n'est pas « rationnel » pour lui de choisir L1 car L2 lui procure une plus forte utilité. L'issue de NASH apparaît donc ici comme une anticipation « rationnelle » des deux joueurs, alors que l'issue (C1, L1) ne satisfait pas cette condition de rationalité individuelle, une fois correctement anticipé le comportement de l'autre.

• **Oligopole de Cournot.** Une extension économique de ce modèle est l'oligopole de COURNOT dans lequel deux firmes F et G doivent choisir les quantités (respectivement f et g) d'un bien non différencié à mettre sur le marché, étant donnée que l'offre totale ($f+g$) induit le prix auquel la demande sera satisfaite. Le profit de chacune dépend donc, non seulement de sa décision, mais aussi de celle de l'autre. Dans les conditions standards du modèle, il existe un couple (f^* , g^*) qui a la propriété suivante : si la firme F anticipe que ce couple de valeurs prévaudra à l'issue de la confrontation, et si sa rationalité l'invite à rendre son profit maximum, alors elle ne peut trouver mieux à faire que de mettre précisément la quantité f^* sur le marché (et symétriquement la firme G ne peut trouver mieux que g^*). Ici encore on pourra dire que le couple (f^* et g^*) est l'anticipation rationnelle de l'issue de la confrontation par les deux protagonistes (agissant sans collusion).

Il faut noter un élément supplémentaire dans ce contexte par rapport à celui du dilemme du prisonnier : l'action jointe détermine le prix de marché par le jeu de l'égalisation de l'offre et de la demande. Cette condition s'impose aux firmes de façon « rationnelle » : la quantité $f+g$ choisie conjointement ne peut être écoulee qu'à un prix donné $P(f+g)$ (on suppose la fonction de demande strictement décroissante) et, sur un marché libre, un prix différent de celui-ci ne pourrait subsister en raison de l'existence soit d'un surplus soit d'un rationnement. L'égalité de l'offre et de la demande est donc un élément qui doit aussi être anticipé. Dit d'une façon autre, nos agents rationnels connaissent la théorie économique et en particulier la loi de l'offre et de la demande. Ils connaissent également ici la fonction de demande $P(f+g)$.

• **Equilibre walrasien.** Afin de comprendre l'origine des prix sur un marché concurrentiel avec un grand nombre d'intervenants, les économistes, depuis WALRAS surtout, utilisent le modèle classique suivant, décrit de façon très simplifiée : au début de la période, sont en présence des agents économiques et un certain nombre de biens. Une première catégorie d'agents (les consommateurs) ont des préférences pour les paniers de biens qu'ils sont susceptibles de constituer par leurs achats. D'autres agents (les producteurs), grâce à un savoir-faire technologique, peuvent transformer certains biens en d'autres et s'engagent dans ces activités à des fins lucratives. Ce faisant, ils sont aussi demandeurs de biens (des *inputs*) et producteurs d'autres biens (*outputs*). L'instrument de coordination de toutes ces décisions est le système de prix (un prix pour chaque bien). Au début de la période, personne ne sait exactement quel prix prévaudra une fois que toutes les décisions auront été prises et puisque les

décisions sont fonction des prix, il y a là une circularité gênante. Pour la lever en gardant la référence au concret, on peut faire entrer en jeu le temps (il n'intervenait pas dans l'exemple du dilemme du prisonnier ni dans celui de COURNOT) : pour chaque bien, des prix provisoires seront établis, des premières transactions auront lieu à ces prix mais, progressivement, l'observation tantôt de pénuries, tantôt d'excédents amèneront les prix à changer. C'est au fond ce qui se passe sur un marché de Provence entre 7h du matin et 13h et l'on voit effectivement les étiquettes évoluer au fur et à mesure que les marchands se font une idée plus précise, selon la demande observée, du prix qui leur permettra d'écouler leur stock. Mais, si on laisse de côté ce souci de représenter le déroulement matériel du processus pour s'en tenir à la recherche d'un « équilibre », alors on définit un système de prix walrasien comme celui qui a deux propriétés essentielles : d'abord réaliser l'égalisation des offres et des demandes totales, et ensuite rendre les demandes et les offres de chacun des agents compatibles avec la manifestation de sa rationalité (pour les consommateurs il s'agit de maximiser leur utilité sous la contrainte de leur budget à ces prix et pour les firmes, de maximiser leur profit). Au terme de cette définition, chaque agent économique considère les prix comme une donnée exogène sur laquelle il ne peut avoir de prise. A la différence de l'oligopole de COURNOT dans lequel la modification d'une quantité décidée influence le prix, ici celui-ci est insensible aux variations de consommation ou de production d'un agent. C'est l'hypothèse de concurrence parfaite dont l'interprétation est que le poids de chaque agent est négligeable sur le marché. Mais, le fait de maximiser son utilité ou son profit sous ce régime de prix, est-il un comportement rationnel? L'étude du modèle fournit une réponse positive si l'on envisage une infinité d'agents. Ainsi, l'équilibre walrasien peut-il être vu comme un équilibre d'anticipations rationnelles. De façon pratique, rien ne dit que les agents anticiperont correctement ce système de prix, mais s'il prévaut un autre système de prix n'ayant pas ces propriétés, alors, il faut s'attendre à ce que quelque part ou à quelque moment donné, la condition d'égalité des offres et des demandes soit violée, laissant apparaître pénurie ou excédent et conduisant à des modifications de prix.

• **Equilibre de signalement en Finance.** De nombreux modèles d'équilibre de signalement ont été étudiés par les financiers. On prend en exemple l'un des plus simples et des plus anciens, proposé par S.ROSS, qui établit la possibilité de signaler la qualité des actifs d'une entreprise par le niveau de sa dette. Par hypothèse, les dirigeants ont une information privilégiée sur la qualité (bonne ou mauvaise)



de leur firme. Pour engager l'activité, ils peuvent endetter leur firme plus ou moins lourdement. Mais s'il y a défaut de remboursement, alors ils supportent personnellement une partie du coût de faillite. Supposons que, par tradition, les investisseurs du marché financier, qui sont beaucoup moins informés que les dirigeants de la qualité des actifs, aient formé la croyance qu'une firme endettée est de meilleure qualité. Alors, les dirigeants d'une « bonne » firme peuvent chercher à situer la dette à un niveau suffisamment élevé en faisant le calcul suivant : « la qualité de nos actifs nous permettra de générer un revenu suffisant pour rembourser le prêt sans défaut, alors que les dirigeants des mauvaises firmes, s'ils voulaient nous imiter pour faire croire au marché qu'ils appartiennent à notre catégorie, subiraient à un tel niveau d'endettement, un coût de faillite dissuasif ».

On voit alors que, si la croyance postulée prend corps effectivement sur le marché, il est rationnel pour les dirigeants de bonnes firmes de l'exploiter comme décrit et pour ceux des mauvaises firmes de s'en tenir à un niveau d'endettement moindre. Mais, de plus, on observe que ces décisions sont en parfaite cohérence avec la croyance postulée des investisseurs. La prophétie du marché, dit-on parfois, est « autoréalisatrice ». On est donc en présence d'une situation de stabilité. On peut dès lors envisager l'équilibre de signalement comme un équilibre d'anticipations rationnelles. Comme dans les exemples précédents on retrouve l'idée que les agents se comportent selon un objectif d'optimisation (minimiser leur coût de faillite pour les dirigeants, maximiser la valeur de la firme pour les investisseurs). Mais une idée nouvelle apparaît : celle d'une cohérence des croyances a priori et des observations réalisées à l'équilibre. Selon cette vision, une croyance n'est pas rationnelle si elle est démentie par les faits. Si ceux-ci la confirment, elle est tenue pour rationnelle. La croyance, dans cet exemple, apparaît quelque peu arbitraire car contraire à l'usage qui voit dans l'endettement la marque d'une gestion malsaine, mais on trouve pourtant dans la littérature empirique quelques éléments qui plaident en sa faveur (HARRIS et RAVIV, 1991).

Pour justifier les croyances, il faut se résoudre à imaginer que leur émergence est liée à des conventions extérieures qui ne font pas partie du modèle à proprement parler. La théorie des jeux fait fréquemment appel aux « conventions » pour trancher parmi la multiplicité des équilibres de NASH possibles.

◦ **Principe du financement hiérarchique.** Dans un article de 1986, MYERS et MAJLUF proposent une théorie du financement hiérarchique qui s'énonce ainsi : une firme gérée par des dirigeants-

actionnaires mieux informés que le marché va financer un « bon » actif d'abord en épuisant ses possibilités d'autofinancement, ensuite en empruntant jusqu'à la limite possible et enfin, si nécessaire, en émettant des actions nouvelles. La raison est assez simple à percevoir : l'actionnaire dirigeant qui « sait » avoir dans ses mains une poule aux œufs d'or répugnera rationnellement à en faire profiter des actionnaires extérieurs. Au contraire, celui qui réalise que son projet est peu rentable ou très risqué, va tenter d'en diluer les pertes possibles sur un plus grand nombre de têtes. Dans ce contexte, l'émission d'actions nouvelles doit être interprétée plutôt comme une « mauvaise nouvelle » par le marché et, à son annonce, le titre doit perdre de la valeur. Cette proposition résulte typiquement d'un modèle d'anticipations rationnelles. Les vérifications empiriques réalisées apportent une certaine confirmation à cette théorie mais avec des contre-exemples cependant (HARRIS et RAVIV).

◦ **Interprétation d'une information dans un processus de négociation.** Dans les processus de négociation, les parties en présence avancent des arguments et se transmettent des informations. On peut s'interroger sur la nature de ces informations lorsqu'on postule une certaine « rationalité » des protagonistes. Considérons par exemple le cas d'un vendeur d'automobiles essayant de convaincre un client du caractère économique d'un véhicule en affirmant qu'il ne consomme « pas plus de six litres aux cents ». En supposant que le vendeur est honnête et ne ment pas, la seule interprétation rationnelle que doit faire le client de cette affirmation est que la consommation est de six litres aux cents exactement, bien que l'assertion du vendeur autorise à penser qu'elle peut être inférieure ! En effet, si le vendeur savait que la consommation était de quatre litres par exemple, il serait de son intérêt de l'annoncer. Maintenant si le vendeur pense que le client est effectivement rationnel, pourquoi ne pas dire simplement que la consommation est de six litres ?

La littérature financière comprend ainsi nombre d'études en vue d'une meilleure compréhension de l'interprétation que les investisseurs sur le marché font de l'information publiée par les entreprises (prévisions de résultats, actions gratuites, divisions du capital...). L'hypothèse d'anticipations rationnelles est implicite dans la plupart des formulations rencontrées.

De manière plus générale, la façon de traiter la rationalité interactive des agents a été explorée dans la vaste littérature de la théorie des jeux à information incomplète. Le concept d'équilibre « séquentiel » introduit par KREPS et WILSON et ses différents raffinements, peuvent ainsi être considérés comme des formes d'équilibres en anticipations rationnelles.



- **Equilibre d'un marché financier efficient.**

Sur un marché financier efficient, toute l'information disponible à la date t est incorporée dans le prix. Ceci signifie qu'il ne peut exister un savoir ou une information particulière qui n'ont pas été exploités dans la formation des demandes et offres de titres. Par opposition, les « chartistes » qui opèrent dans les salles de marchés pensent que le marché présente de l'inertie et qu'il met un certain temps pour ajuster le prix à la nouvelle information. Ainsi, selon eux, une bonne nouvelle ne se traduira pas par une hausse instantanée mais par une diffusion progressive. Les chartistes pensent aussi que le marché répond à des règles de psychologie collective : l'évolution passée des prix est en soi un signal qui indique dans quelle direction le marché ira demain (seuil de résistance, barrière, seuil de déclenchement des achats et des ventes...). Les intervenants se scindent alors en deux catégories : ceux qui exploitent ce savoir et engrangent des bénéfices supérieurs en se plaçant dans la position attendue et ceux qui, naïvement, ne réagissent pas à ces mouvements et ne peuvent espérer, au mieux, que la rentabilité moyenne du marché. Si les choses se passent effectivement ainsi, alors les intervenants de la deuxième catégorie sont « irrationnels ». Si au contraire, la direction des prix est imprévisible, alors ce sont les chartistes qui sont « irrationnels ». Dans un marché efficient (où les chartistes ont tort) les prix sont fixés par un processus aléatoire sans mémoire du passé avant la date t , ce qui signifie que l'espérance du prix futur ne dépend que du prix à la date t et non de la trajectoire des prix antérieurs. On peut alors construire un modèle d'équilibre de ce marché (par exemple le MEDAF (MODÈLE D'ÉVALUATION DES ACTIFS FINANCIERS) dans lequel chaque agent détermine ses offres et demandes selon une règle de maximisation d'utilité espérée (condition de rationalité individuelle), dans lequel les offres et demandes sont égalisées (condition de compatibilité collective des actions), et dans lequel les réalisations statistiques des rentabilités successives sont en cohérence avec les distributions de probabilités qui sous-tendent les programmes individuels (condition de cohérence des croyances). Une condition souvent rencontrée, par exemple, est que les rentabilités moyennes réalisées sont égales à l'espérance de la distribution de probabilités représentant les croyances des agents. Autrement dit, bien que les agents puissent se tromper par défaut ou excès chaque jour, ils voient juste en moyenne et ne laissent pas subsister un écart systématique entre prévision et réalisation des rentabilités moyenne des titres.

- **Efficacité des politiques économiques.** Une question importante pour les architectes des politiques économiques est celle du comportement des agents économiques de l'inflation : si on distribue

un pouvoir d'achat supplémentaire (par exemple au travers d'un déficit budgétaire de l'Etat) et si les ménages sont « myopes », ils vont le traduire en un supplément de consommation et les prix vont naturellement s'en trouver affectés à la hausse. Les entreprises perçoivent celle-ci comme le signal d'une demande plus forte et y voient une incitation à produire plus (et donc à embaucher plus). Telle est la vision « keynésienne » de la relance. Mais comme les salaires ne suivent le mouvement de hausse qu'avec un certain retard, les agents économiques se rendent compte qu'ils vont travailler plus pour un salaire moindre et que leur pouvoir d'achat va se trouver dégradé par la hausse des prix. Des agents lucides anticipent cette dégradation et réagissent en épargnant plus ou en réduisant leur consommation immédiatement : l'effet inverse de celui recherché peut ainsi être obtenu.

La question posée est donc de savoir si les agents « anticipent rationnellement » les équilibres macro-économiques futurs, ou s'ils ne font que répondre de façon naïve au stimulus le plus récent qu'ils ont reçu.

Au début des années soixante-dix, un groupe d'économistes, dont principalement R. LUCAS (prix Nobel d'économie 1993) et T. SARGENT ont entrepris de contester systématiquement les politiques « keynésiennes » de régulation de l'économie, sur la base de l'idée que de telles politiques considèrent les agents comme incapables de vue prospective. Supposant au contraire que ces agents (du moins certains d'entre eux, par exemple les responsables syndicaux) ont en tête le modèle économique qui conduit à l'équilibre, ils professent qu'ils ne se laissent pas leurrer par les effets immédiats. Les discussions portent alors, en particulier, sur les courbes de PHILLIPS (économiste anglais des années cinquante) qui postulent une relation entre le niveau d'inflation et le niveau de chômage : pour réduire le chômage, il convient de relancer la machine économique et d'accepter un surcroît d'inflation. Si cette relation était constante, comme une sorte de loi de l'économie, on y trouverait une raison de choix politique sur le compromis à faire entre chômage et inflation. LUCAS et ses collègues contestent cette vision et affirment qu'un nombre de plus en plus grand d'agents économiques, connaît implicitement la courbe de PHILLIPS, anticipe les effets de l'inflation sur le niveau de vie et ne réagit pas par une demande supplémentaire. Le chômage ne baisse donc pas. Autrement dit, au fur et à mesure que les agents « apprennent » le modèle économique, la réduction du chômage se paie par une inflation de plus en plus forte et à la limite, le niveau de chômage devient complètement indépendant du taux d'inflation (la courbe de PHILLIPS est verticale).



• **Comportement de l'individu dans les organisations.** Par opposition à la littérature économique, qui adopte facilement l'hypothèse d'anticipations rationnelles, il faut signaler que la littérature de psychologie des organisations offre nombre de modèles comportementaux qui la trahissent. Ceci peut tenir à l'existence d'un coût d'acquisition de l'information et dans ce cas il est facile pour l'économiste de réintégrer ce coût dans son modèle. Mais le plus souvent, on tend à considérer que dans leur action quotidienne, les individus réels s'appuient sur une partie seulement de l'information disponible, en raison de phénomènes cognitifs et psychologiques. On pourra citer par exemple les effets de halo qui amènent les agents à former des jugements sur la base d'évocations plus ou moins fortes et non sur la base de l'information objective-ment disponible. On connaît aussi les expériences faites aux USA et consistant à observer les jugements biaisés que des enseignants portent sur des élèves, selon qu'on leur a mentionné au préalable que ceux-ci étaient brillants ou médiocres l'année précédente. On peut encore invoquer les phénomènes de réduction de dissonance cognitive qui conduisent les agents à « trier » l'information pour ne retenir que les éléments qui confirment et renforcent les croyances et attitudes antérieures et n'imposent pas de révisions brutales des opinions.

• **(B) Éléments de définition des anticipations rationnelles.**

On note que les raisonnements présentés précédemment conduisent à envisager un « équilibre ». Celui-ci se comprend mieux par son contraire : une situation de non-équilibre est une situation dans laquelle il existe pour certains agents une raison de faire autre chose que ce qui est prévu par la situation. L'examen des situations de non-équilibre (ou de déséquilibres) impose alors de faire entrer en jeu de façon explicite la variable temps, afin de décrire les ajustements successifs. Par opposition aux anticipations rationnelles, on étudie des formes diverses d'anticipations adaptatives, dans lesquelles les agents exploitent les informations reçues à l'instant t selon une règle qui produit une nouvelle situation à l'instant $t+1$. Le raisonnement des anticipations rationnelles est au contraire fondé sur l'exclusion du temps, « le temps est écrasé », selon l'expression de d'ASPREMONT, GÉRARD-VARET et DOS SANTOS.

Les agents choisissent leurs actions à partir de la connaissance qu'ils ont du modèle de leur interaction, et en se plaçant immédiatement au point ultime du raisonnement, qui est la situation d'équilibre dans laquelle leur rationalité leur commande de ne plus changer. Tel est l'esprit général qu'il convient de respecter pour formuler une définition des anticipations rationnelles. L'exclusion du temps ne dispense pas de regarder ensuite le « processus » par

lequel un équilibre en anticipations rationnelles peut être atteint (RADNER et JORDAN, 1982). A partir de là, les définitions particulières peuvent varier selon la façon dont on traite les différents ingrédients qu'ont révélés les modèles précédents. Mais on va retrouver dans toutes situations d'anticipations rationnelles, trois conditions fondamentales que l'on examine à présent. Ces trois conditions, spécialisées aux modèles économiques, sont examinées de façon beaucoup plus formelles dans un article de d'ASPREMONT, GÉRARD-VARET et DOS SANTOS (1995).

• **Condition de rationalité individuelle.**

L'hypothèse de la rationalité individuelle est la première condition des anticipations rationnelles. Elle implique plusieurs niveaux.

Les agents adhèrent d'abord aux axiomes de la logique formelle qui fondent les raisonnements mathématiques. Ils appliquent les règles qui en découlent sans creuer. Ils ne peuvent par exemple interpréter une information comme condition nécessaire d'un état, alors qu'elle n'en est que la condition suffisante.

L'hypothèse veut ensuite que les agents adhèrent aux axiomes de la logique épistémique (logique du savoir) et qu'ils sachent tirer toute l'information de leur savoir. En pratique, il est difficile de savoir ce que les décideurs économiques sont effectivement capables d'inférer de leur savoir, non seulement en raison des limitations cognitives de l'individu mais aussi parce que les axiomes de cette logique sont encore eux-mêmes en discussion. Par exemple, l'hypothèse que « les agents connaissent le modèle, savent que les autres le connaissent aussi, savent encore que les autres savent que tout le monde le connaît... », (appelée « hypothèse de la connaissance commune »), est très difficile à formaliser et l'on ne sait même pas si l'on peut le faire sans recourir à une définition comportant la chaîne infinie de propositions énoncée ci-dessus.

L'hypothèse veut encore que les agents forment leurs croyances et leurs anticipations en adhérant aux axiomes du calcul des probabilités. En particulier, cela conduit à postuler que les agents révisent leurs anticipations, après d'information, en utilisant la règle de BAYES. Certes, rien n'empêche d'affaiblir ces axiomes et de travailler avec une version plus générale de la notion de probabilité (comme l'a fait CHOQUET, avec ses « capacités ») mais la difficulté mathématique éloigne les chercheurs de ce type de généralisation.

L'hypothèse de rationalité suppose ensuite une référence à un cadre de « valeurs ». Les économistes traduisent souvent l'hypothèse de rationalité individuelle par une opération de maximisation (de l'utilité, du profit...). On conçoit la part d'arbitraire



qu'il y a dans cette position. Si l'on veut construire un modèle « réaliste », peut-être est-ce là l'hypothèse qui rendra les conclusions aussi proches que possible de la réalité. Mais on ne peut tenir pour norme universelle la position qu'il est rationnel de maximiser l'utilité de ses consommations (l'ascète la minimise plutôt). Plus généralement, donc, on ne peut parler de rationalité sans dire ce que sont ces valeurs supérieures. Pour celui qui croit en Dieu, l'acte de prier est rationnel ; mais celui qui déclare que Dieu n'existe pas et lui adresse cependant des prières est clairement « irrationnel ». Le débat sur la rationalité est d'ailleurs trop profond pour n'en faire qu'un problème de logique et d'économie.

En laissant le soin au modélisateur de préciser la rationalité dont il dote les agents, on peut accepter des schémas de rationalité limitée (SIMON, 1991), et rien n'empêche conceptuellement de concevoir un équilibre « d'anticipations rationnelles limitées ». Malgré cela, l'immense majorité des travaux relatifs aux anticipations rationnelles chez les économistes, repose sur des hypothèses de maximisation d'utilité.

On peut à ce stade toucher du doigt l'une des difficultés des anticipations rationnelles : l'une des conséquences des règles de la logique épistémique et du calcul des probabilités est le « théorème d'AUMAN » (1972) qui énonce que : « lorsque deux agents formulent une croyance (probabilité) différente sur un état futur du monde, et qu'ils ont « connaissance commune » de cette divergence, celle-ci ne peut logiquement subsister ». « Peut-on être d'accord sur le fait d'être en désaccord ? », selon les termes de l'auteur lui-même.

Etendue au marché boursier par exemple (et moyennant des hypothèses supplémentaires), ce théorème voudrait que le spéculateur vendeur qui rencontre un spéculateur acheteur (il y a donc connaissance commune d'une divergence), doit derechef renoncer à l'opération ! Or, aucun modèle de marché financier efficient, fut-il déclaré « d'anticipations rationnelles », ne prend en compte ce problème. Il y a donc une forme de contradiction interne dans la théorie des marchés financiers et l'on touche là aux limites de notre savoir actuel. Ceci ne veut point dire que les théories usuelles sont inutiles mais simplement qu'un modèle complètement cohérent d'anticipations rationnelles conduirait probablement à postuler un niveau de rationalité et d'introspection interactive qu'aucun individu réel n'est capable de réaliser, de la même façon que les meilleurs joueurs d'échecs n'ont jamais pu dire quelle était la stratégie optimale pour ne pas perdre, alors que l'on sait, par un théorème mathématique simple, que cette stratégie existe logiquement !

• **Condition de cohérence des actions et des conséquences.** Dans l'exemple de l'équilibre walra-

sien, est posée la contrainte que les offres doivent être égales aux demandes. La conséquence nécessaire à l'équilibre est cette égalité sans laquelle la situation est « déséquilibrée ». Les offres et demandes des agents doivent donc in fine respecter cette contrainte.

De façon plus générale, tout équilibre en anticipations rationnelles comprend explicitement ou non, une condition de cohérence des actions choisies par les agents, avec les conséquences matérielles observées, condition appelée « de compatibilité mutuelle des actions ». Il y aurait contradiction à l'omettre puisque des agents dotés de la rationalité individuelle précédente, devraient réviser leur choix devant le constat de l'incompatibilité de celui-ci avec les conséquences observées et, par définition, la situation ne serait point en équilibre.

• **Condition de coordination des croyances et du savoir, ou condition de coordination des anticipations.** Cette condition est plus délicate à exprimer. Elle diffère de la précédente en ce qu'il ne s'agit pas ici d'ajustements physiques (tels que réalisés par l'égalité des offres et demandes du modèle walrasien ou par la relation prix-quantité du modèle de COURNOT). Les croyances sont des abstractions, représentées généralement par des distributions de probabilités (le « savoir » n'étant qu'un cas particulier de croyances « certaines »).

Dans un contexte d'information asymétrique des agents ou plus généralement d'information incomplète, les croyances et le savoir dépendent de l'information disponible et peuvent différer d'un individu à l'autre. Mais cette divergence ne peut se faire que dans le respect des règles des probabilités conditionnelles et de la logique épistémique. Pour illustration, un équilibre en anticipations rationnelles doit exclure une solution du type suivant dans un jeu d'interaction stratégique : « A l'équilibre, A choisit l'action « \hat{a} » de façon certaine. B croit que A choisit l'action « \hat{a} » avec une chance sur deux et enfin l'équilibre du jeu est connaissance commune. » Il y a contradiction évidente entre le fait de savoir, par la connaissance commune de l'équilibre, que A choisit « \hat{a} » de façon certaine, et le fait de croire simultanément qu'il le choisit avec une chance sur deux. De façon plus spécialisée, cette condition amène à exiger la coïncidence des croyances et des observations. Dans un contexte dynamique de marchés financiers, elle exclurait par exemple qu'un agent puisse croire que la rentabilité espérée d'un titre est de 10 %, alors que cet agent sait que le processus est stationnaire et que la moyenne statistique révélée sur longue période n'est que de 5 %.

C'est en fait une version particulière et beaucoup plus simple de cette condition que l'on retrouve



dans de nombreux modèles : on ne prend en compte que la moyenne de la distribution des probabilités. La condition de coordination des croyances est alors que les agents n'introduisent aucun biais systématique dans leurs prévisions et qu'en moyenne, leur estimation est correcte.

D'ASPREMONT, GÉRARD-VARET ET DOS SANTOS ont précisé comment ces conditions peuvent être traduites dans un langage plus formel.

De nombreuses expériences ont été faites pour comprendre le degré de rationalité d'agents réels en situation d'interaction. Dans le domaine macro-économique, qui a fait un usage abondant de la notion d'anticipations rationnelles, des tests ont été proposés. De façon générale, les résultats demeurent mitigés. L'hypothèse d'anticipations rationnelles apparaît solide dans certains contextes financiers, notamment dans l'étude du comportement du marché vis-à-vis des signaux émis par les firmes au travers des opérations financières (par exemple distributions d'actions gratuites, émission d'actions nouvelles...). Dans le domaine macro-économique, nombre d'auteurs ont mis en évidence une certaine myopie des agents (et de leurs gouvernants). Suffit-elle à justifier les politiques keynésiennes de relance? Il semble que, même s'ils rejettent l'hypothèse d'anticipations rationnelles, une majorité d'économistes internationaux doutent de l'efficacité des politiques de relance par le déficit budgétaire et pensent que les agents économiques sont de plus en plus « sophistiqués », adoptant plus facilement des comportements d'anticipations. Récemment une étude du comportement des ménages en France face à l'inflation révèle un comportement proche des anticipations rationnelles pour une majorité d'agents (GARDES et al., 1997).

• Pour conclure, si l'étude formelle des équilibres en anticipations rationnelles présente de nombreux obstacles, les principes qui sont à l'œuvre derrière cette notion n'en comportent pas moins un grand intérêt pour les gestionnaires et praticiens de la décision dans l'entreprise. Au fond, la réflexion sur les anticipations rationnelles constitue précisément une invitation à envisager les acteurs comme susceptibles de « raisonner » prospectivement. Lorsqu'un directeur financier se targue d'avoir pu augmenter le dividende par action, est-il conscient qu'un investisseur rationnel va immédiatement se demander si le prix de l'action est resté stable, car sa préoccupation n'est pas le dividende par action mais la rentabilité du titre? De manière plus générale, un vif débat oppose souvent les « financiers » aux « stratèges » dans les entreprises cotées : les uns proclament que le marché anticipe rationnellement l'effet de toute décision stratégique et le traduit en surcote ou en décote de valeur alors que les seconds ont tendance à penser que le marché est myope et ne voit que les effets de court

terme, ne prenant pas en compte les bienfaits futurs de ces décisions stratégiques. La question est précisément de savoir si le cours boursier résulte d'un équilibre d'anticipations rationnelles à long terme. Le débat est loin d'être clos et appelle en France de nouvelles recherches dont la difficulté tient justement à l'existence d'une bonne définition des anticipations rationnelles à long terme et de la définition des tests correspondants.

On peut mettre au crédit des recherches sur les anticipations rationnelles l'intéressant débat interdisciplinaire qu'elles suscitent. On aura noté que mathématiciens, logiciens, philosophes, psychologues, sociologues, économistes et gestionnaires ont leur mot à dire sur le sujet. La littérature à ce jour a surtout été dominée par les économistes, car il est certainement important pour un ministre de l'économie de savoir si ses décisions ont quelque chance de maîtriser une inflation ou de combattre le chômage. Mais il n'est pas indifférent de noter que les travaux français cités résultent d'une collaboration entre économistes (GÉRARD-VARET) et sociologues (PASSERON). De manière plus générale, et au delà du formalisme, la question de la rationalité renvoie à celle des comportements, des conventions, des sources du raisonnement et plus généralement de la culture. Quant aux gestionnaires, la plus grande attention qu'ils portent aux comportements, aux apprentissages, aux confrontations des rationalités des acteurs dans les contextes organisationnels, les rapproche de cette littérature et les invite à s'y référer.

N.B : le lecteur qui s'intéresse à la genèse des anticipations rationnelles chez les économistes, trouvera sur Internet divers matériaux aux adresses suivantes :

<http://woodrow.mpls.frb.fed.us/pubs/region/>. On y trouve le rapport de la BANQUE DU MINNESOTA, en 1977, qui a introduit les vues de R.LUCAS et T.SARGENT auprès des experts de la politique économique américaine. On trouvera aussi les éléments biographiques de ces deux auteurs ainsi que leurs vues récentes (1993) sur les anticipations rationnelles et l'efficacité des politiques économiques. <http://www.nobel.se/> La contribution de LUCAS y est présentée à l'occasion de l'attribution du prix Nobel.

P.BATTEAU

Bibliographie

AUMANN R. (1972) *Agreeing to Disagree*, *Econometrica*.

D'ASPREMONT C., GERARD VARET L.A., DOS SANTOS FERREIRA M. (1995) *Fondements stratégiques de l'équilibre en économie : coordination, rationalité individuelle et anticipations*, in GÉRARD-VARET L.A., PASSERON J-C. *Le modèle et l'enquête*, Éditions de l'EHESS.

GARDES F., GHABRI S., MADRE J-L., PICHERY M-C. (1997) *Rationalité des anticipations des ménages : tests qualitatifs sur données*

individuelles françaises, *Revue Economique.*, vol. 48-3.

HARRIS V., RAVIV (1991) The Theory of Capital Structure, *Journal of Finance*, Vol46-1, March.

LUCAS R. E.Jr. (1972) Expectations and the Neutrality of Money, *Journal of Economic Theory*, 4.

LUCAS R.E.Jr. (1976) Econometric Policy Evaluation : a Critique, in *The Phillips Curve and Labor Markets*, ed. Brunner & A. Meltzer, Amsterdam, North Holland.

LUCAS R.E.Jr. (1977) Understanding Business Cycles, Carnegie Rochester Conference series on Public Policy, Volume 5, *Supplement to the Journal of Monetary Economics*, North Holland.

MALINVAUD E. (1980) *Macroéconomie*, Dunod.

MARCH J.G., SIMON H.A. (1991) *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Dunod.

MUTH J.F. (1961) *Rational Expectations and the Theory of Price Movements*, *Econometrica*, Vol29, N°3.

RADNER R., JORDAN J.S. (1982) Rational Expectations in Microeconomic Models, *Journal of Economic Theory*, 26.

SARGENT T. (1973) *Rational expectations, the Real Rate of Interest and the Natural rate of Unemployment*, *Brooking papers on Economic Activity*.

Corrélat

← Equilibre

Rationalité limitée

→ Incertitude

Information (asymétrie d'****)

Information imparfaite

Marchés financiers (efficience des ***)

Rationalité interactive en finance

⊙ Comportement

Evaluation de l'entreprise

Jeu

Savoir

APPELLATION D'ORIGINE

⇒ Propriété industrielle

APPLICATIONS DU MARKETING

⇒ Marketing (applications du ***)

APPLICATIONS INFORMATIQUES

⇒ Informatiques (applications ***)

APPORT PARTIEL D'ACTIF

⇒ Restructuration des sociétés

APPORTS

⇒ Capital social

APPRENTISSAGE (EFFET D'****)

⇒ Economies/Déséconomies

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel est un mécanisme qui permet à une équipe de travail, une usine, une entreprise, une industrie ou la société elle-même, de s'adapter et se transformer, d'acquérir, de développer et de perpétuer des savoir-faire, des manières de penser et résoudre les problèmes. Cette notion n'est pas nouvelle et fait l'objet d'une vaste littérature. On note toutefois un engouement proche de l'idéologie managériale pour ce concept depuis le milieu des années quatre-vingt. Les définitions qui peuvent être données de l'apprentissage organisationnel varient selon ce qui fait l'objet de l'apprentissage et la manière de l'apprendre.

- L'apprentissage organisationnel est un processus organisationnel distinct des mécanismes de l'apprentissage individuel, même si les individus sont les agents à travers lesquels l'organisation apprend.

Les savoirs constitués puis transmis aux nouveaux membres dans une organisation consistent en des savoirs ou compétences partagées, une articulation des rôles, des procédures de travail, des outils de gestion, des croyances, des processus de prise de décision, une conception de l'environnement. Ces savoirs sont des solutions trouvées à des problèmes rencontrés par l'organisation qui se sont révélées assez efficaces (peut-être à tort).

Le produit de l'apprentissage organisationnel est partagé au sein de l'organisation, validé avec un relatif consensus, intégré largement sinon uniformément dans le fonctionnement de l'entreprise et dans ses processus de production et de prise de décision. Cette intégration peut être informelle ou être formalisée sous forme de systèmes d'information, de planification, d'organisation et de contrôle.

Sans verser dans une conception anthropomorphique des organisations (rappelons que seul l'individu apprend, pense et agit) il est patent que les organisations ont en quelque sorte une mémoire dans laquelle est stocké en particulier le fruit des expériences antérieures (une procédure de travail sera utilisée par les nouveaux embauchés).

- Comment s'opère l'apprentissage organisationnel ?

De nombreux types d'apprentissages ont été identifiés :

- l'apprentissage par expérience a été décrit depuis longtemps et a fondé une partie de la pen-



sée stratégique (BOSTON CONSULTING GROUP en particulier) ;

- l'apprentissage à la naissance d'une organisation par la mise en commun des savoirs des fondateurs ;
- l'apprentissage par greffe d'individus ou d'organisations entières ;
- l'apprentissage par imitation d'autres entreprises ;
- l'apprentissage par prospection.

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel sont d'utiles prolongements des théories des organisations qui mettent l'accent sur le changement, l'innovation, la réaction des firmes à l'environnement et aux aléas de l'activité.

J-F. AMADIEU

Bibliographie

HUBER G.P. (1991) Organizational learning : the contributing process and the literatures, *Organization Science*, vol. 2, n°1, feb.

KOENIG G. et alii (1994) Dossier : l'apprentissage organisationnel : pratiques et théories, *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier.

MIDDLEL C et alii (1992) L'apprentissage organisationnel, *Cahiers du CRG*, n°9.

SHRIVASTAVA P. (1983) A typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, 20/1.

Corrélat

- ← Changement organisationnel
- Qualification (s)
- ⊙ Culture
- Culture d'entreprise
- Organisation qualifiante
- Reconfiguration
- Travail (organisation du ***)

■ APPRENTISSAGES

Les entreprises apprennent en faisant ; comme chacun d'entre nous. Alors même qu'elles mobilisent et exploitent leurs compétences au service des clients, elles construisent en fait ces mêmes compétences à travers divers processus d'apprentissage.

Par processus d'apprentissage, nous entendons ici les mécanismes par lesquels tout ou partie d'une organisation améliore les compétences qu'elle détient ou se dote de capacités nouvelles. Les compétences recouvrent l'ensemble des savoirs, savoir-faire et capacités comportementales de l'entreprise.

- Classiquement le premier processus d'apprentissage à l'œuvre est celui dit de « l'apprentissage par le faire » (ARROW, 1962) : plus l'entreprise fait, plus elle apprend à faire par des ajustements succes-

sifs. C'est là d'ailleurs le fondement principal de l'expérience et donc du concept de courbe d'expérience. Une seconde forme est celle de l'apprentissage par l'usage : le client apprend d'une part à mieux spécifier son besoin et d'autre part à mieux utiliser le produit ou le service que l'entreprise lui fournit. Ce faisant, l'entreprise apprend du client à travers sa relation avec lui, c'est l'apprentissage par l'interaction (VON HIPPEL, 1976).

Au-delà de ces formes les plus classiques d'apprentissage, il faut encore signaler l'apprentissage par la recherche : alors même que l'entreprise exploite la technologie dominante sur laquelle elle s'est focalisée, un effort permanent de recherche contribue à la doter d'une capacité à résoudre les problèmes (KLINE et ROSENBERG, 1986). D'une façon générale, la recherche est en fait ainsi au moins autant un prétexte à constituer des compétences c'est-à-dire un mécanisme d'apprentissage, qu'une activité destinée à « trouver ».

- Ces mécanismes d'apprentissage peuvent en fait jouer contre l'émergence de technologies pourtant intrinsèquement plus prometteuses : par le jeu de l'apprentissage, la performance d'une technologie effectivement mise en œuvre par certaines firmes (par hasard ou par erreur) va aller s'améliorant.

Parce que déjà adoptée et instantanément plus performante que les options alternatives, cette technologie sera alors choisie par un nombre croissant d'entreprises qui contribueront elles aussi à l'améliorer : c'est le concept de rendement croissant d'adoption. Il en résulte une situation de blocage où des technologies alternatives ne peuvent être exploitées : les mêmes mécanismes d'apprentissage ne vont pas pouvoir jouer à leur profit.

Seules des révolutions technologiques peuvent permettre de s'affranchir de ces blocages en générant une nouvelle trajectoire technologique ...

Alors qu'elles tracent leur trajectoire technologique en exploitant progressivement les progrès de l'évolution technologique, les entreprises mettent en œuvre ces différents mécanismes d'apprentissage suivant une séquence spécifique.

Une nouvelle génération technologique ouvre la voie à des interactions fortes avec le client pour aider à décoder son besoin au fur et à mesure de ce qu'il va pouvoir le spécifier par l'usage qu'il fait de l'offre nouvelle. L'émergence progressive de la technologie dominante conduira à faire jouer à plein l'effet d'apprentissage par le faire.

En parallèle l'apprentissage par la recherche jouera son rôle continu, jusqu'à ce que survienne par ce biais une nouvelle révolution paradigmatique : pour pouvoir réapprendre, l'entreprise devra alors être capable de désapprendre celles des compéten-

ces accumulées jusque là et qui ne seront plus utiles : c'est là une dernière forme paradoxale mais indispensable de l'apprentissage, l'apprentissage par le désapprendre.

TH. DURAND

Bibliographie

ARROW K. (1962) Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention in Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton University Press.

DURAND T. (1992) Dual technological trees : Assessing the intensity and strategic significance of technological change, *Research Policy* n°21.

KLINE S.J., ROSENBERG N. (1986) An Overview of Innovation in R. Landau and N. Rosenberg (eds.), *The Positive Sum Strategy*, Washington, DC, Academy of Engineering Press.

VON HIPPEL E. (1976) The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process, *Research Policy*, vol.5.

Corrélat

- ← Cognition
- Savoir
- ⊙ Apprentissage organisationnel

Compétence

Compétences stratégiques

Technologique (trajectoire ***)

■ APPROVISIONNEMENTS

Compte tenu de l'évolution du contexte économique et face à une recherche permanente d'amélioration de la performance de l'entreprise, la fonction approvisionnement doit répondre à de nouveaux objectifs de gestion. En effet, la planification des matières, la production Juste à temps ainsi qu'un intérêt croissant pour la qualité et la réactivité remettent en question un certain nombre de concepts traditionnels liés à l'approvisionnement.

Structure des Fonctions Achat et Approvisionnement. Les systèmes achat et approvisionnement traitent l'information, optimisent des choix et se coordonnent. Ils ont toutefois chacun leur propre logique. Les achats ont pour objectif d'acquiescer les articles demandés par les approvisionnements en termes de quantité et de date de mise à disposition.

Les achats représentent l'interface entre l'entreprise et l'environnement externe. La négociation, caractéristique de l'achat, en fait une fonction commerciale, politique et stratégique. L'approvisionnement, dominé par l'organisation et la gestion des flux physiques, donne la priorité aux procédures et à l'approche mécaniste.

Les deux systèmes sont indissociables. Leur objectif commun consiste à gérer l'acquisition des

entrées du système entreprise. La fonction achat ne sera performante que si elle se prolonge par l'approvisionnement. L'approvisionnement présente une vision réductrice s'il n'intègre pas les objectifs externes et la trajectoire suivie par l'entreprise à long terme, qui sont directement rattachés à l'achat.

La fonction approvisionnement peut être définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les quantités souhaitées, dans les meilleurs délais, compte tenu des meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.

Ainsi défini, l'approvisionnement inclut également les aspects logistiques liés à la gestion des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs. Elle s'exprime sur le court terme mais doit également se préoccuper parallèlement du maintien de l'adéquation entre les besoins futurs de l'entreprise et la prise en compte de l'évolution des marchés.

L'évolution des modèles d'organisation. Face aux différentes responsabilités confiées au service achats-approvisionnements, trois modèles peuvent être mis en évidence :

- **le modèle classique.** Dans ce modèle, l'acheteur reçoit des services utilisateurs des demandes d'achat en quantités, ou des demandes issus du calcul des besoins résultant d'une planification. Il n'a aucun pouvoir de validation, ou de remise en question de ces demandes d'achat. Son rôle consiste uniquement à transformer les demandes d'achat en commandes fermes. Ce modèle, privilégie le court terme et ne se préoccupe pas de rechercher de nouvelles sources d'approvisionnement dans un but d'optimisation ;

- **le modèle d'approvisionnement.** Le modèle intègre ici un objectif d'optimisation dans l'achat à court terme et à moyen terme. Le service approvisionnement participe à la définition d'une politique d'approvisionnement et la met en œuvre. Il définit sa place et son pouvoir à l'interface entre l'entreprise et son marché amont au travers notamment du développement de la recherche de fournisseurs, de la prise en charge du suivi fournisseurs et du contrôle de leurs performances ou encore de la possibilité de commander des quantités différentes des besoins exprimés ;

- **le modèle « Material Management ».** Dans le modèle d'approvisionnement, le service ne se préoccupe pas de la gestion des flux de produits, c'est la production qui est souveraine. Or il est apparu que les bonnes décisions d'approvisionnement dépendaient d'une répartition des stocks à tous les niveaux du processus de transformation. Ainsi, dans certaines entreprises, est née une nouvelle fonction qui coordonne des activités



diverses : gestion des achats, contrôle de production, conception et gestion des systèmes de gestion de stocks à tous les niveaux du processus, magasinage et gestion physique des stocks, transports et organisation des manutentions internes, réception des approvisionnements, prise en charge des problèmes douaniers dans le cas d'activités import-export. Ce modèle regroupe quelques fonctions préalablement éclatées dans le but d'une optimisation globale. Ce modèle se rapproche de la fonction logistique.

Les systèmes d'approvisionnement intègrent plusieurs sous-systèmes, à savoir :

- dans le cadre de l'approvisionnement traditionnel, la gestion de stocks classique définit et met en place des systèmes de gestion de stocks en recherchant l'optimum économique, c'est-à-dire la minimisation du coût de gestion du stock ;
- la définition des stocks de sécurité permet de pallier les risques de rupture contre d'éventuels accroissements de délai et/ou de consommation ;
- le calcul des besoins en matières et en composants est un système de simulation qui définit des plannings de production et d'approvisionnement des sous-ensembles et des composants afin d'assurer la réalisation d'un plan de production ;
- la mise en place d'un système logistique permettant de piloter les flux physiques et les flux d'informations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Les trois premiers points constituent une approche traditionnelle ; par contre c'est dans le domaine de la logistique que les évolutions les plus importantes sont apparues ces dernières années.

Les objectifs des approvisionnements. Le rôle principal de la gestion des approvisionnements est de répondre de manière adéquate aux demandes émanant de différents services en leur fournissant au moment voulu les quantités d'articles demandés.

Les résultats de la gestion des approvisionnements s'apprécient différemment si l'on prend en compte le taux de service qui mesure la disponibilité des articles demandés par les utilisateurs ou le coût de possession des articles qui est directement lié aux quantités approvisionnées en stock.

Une gestion efficace des approvisionnements dépendra de l'arbitrage effectué au niveau de la direction de l'entreprise entre les objectifs de minimisation des coûts de pénurie liés aux ruptures d'approvisionnement et les objectifs de minimisation des coûts de stockage et de passation de commande. Cette arbitrage est difficile car il est souvent impossible d'estimer de manière précise le coût induit par la non satisfaction d'une demande.

Classification des articles à approvisionner : la méthode ABC. Les coûts de pénurie et de possession étant différents suivant les articles, il est souhaitable de choisir des méthodes de gestion différentes suivant les types d'articles à approvisionner par l'entreprise.

Le préalable à une gestion des approvisionnements efficace passe par une classification des articles. La méthode la plus connue est la méthode ABC issue directement de la loi de PARETO. Cette loi, appelée aussi loi des 20-80, permet de classer les articles suivant leur valeur de consommation en trois catégories.

La catégorie A comprend les articles à forte valeur de consommation pour lesquels une gestion précise des approvisionnements est nécessaire. Ces articles correspondent en général à moins de 20 % des références à gérer et génèrent souvent plus de 60 % de la valeur totale des articles à approvisionner. Pour cette catégorie, il s'avère nécessaire de mettre en œuvre une gestion fine des niveaux de stock ainsi que des dates et des délais de réapprovisionnements. Dans la catégorie C les articles à faible valeur de consommation contribuent environ entre 5 % et 10 % de la valeur pour environ 30 % à 40 % des articles. Pour ces articles, une méthode de réapprovisionnement à quantité fixe et période fixe sera généralement choisie. Les articles de la catégorie B représentent le complémentaire, c'est-à-dire environ 40 % des articles pour une valeur de 20 à 30 % et nécessite une gestion moins précise que pour les articles de la classe A.

Cette classification des articles permet une répartition des efforts de gestion des approvisionnements en fonction du type d'article. Cette analyse est relativement répandue dans les entreprises et représente un module de base des logiciels de gestion d'approvisionnement.

La nature de la demande. Si le choix d'une méthode d'approvisionnement dépend directement de la catégorie de l'article à gérer (A, B ou C), il est d'abord lié à la nature de la demande de l'article : indépendante ou dépendante.

Pour les articles à demande indépendante, c'est-à-dire dont la demande n'est pas liée à celle des autres articles du stock, on utilisera des méthodes telles que la méthode dite du point de commande ou la méthode à réapprovisionnement périodique. Les articles à demande indépendante sont généralement des produits finis commercialisables ou des pièces détachées vendues en après-vente.

Un article est dit à demande dépendante si son besoin est lié à la demande d'un autre article. Dans le cas de la production, tous les sous-ensembles ou composants liés à la fabrication du produit fini sont

des articles dont le besoin est calculé en fonction de la demande en produits finis. Pour les articles à demande dépendante, la planification des besoins en matières et en composants (*Material Requirement Planning, MRP*) est la méthode de calcul des besoins à mettre en œuvre.

Les articles à demande indépendante. Quelle que soit la méthode choisie, celle-ci devra répondre à deux questions : combien approvisionner et quand approvisionner ?

La quantité d'articles à approvisionner est souvent déterminée par la méthode du lot économique (ou quantité économique). Cette méthode permet de définir la quantité optimale d'articles à approvisionner pour minimiser le coût global lié à la fois au coût de stockage et au coût de réapprovisionnement de l'article. Le coût de stockage dépend directement du niveau de stock moyen de l'article et du coût de réapprovisionnement du nombre de commandes.

Le modèle de la quantité économique suppose quelques hypothèses de base à satisfaire dont la principale est une demande de l'article connue et relativement constante.

La consommation prévisionnelle de l'article à gérer est déterminée par des méthodes et modèles de prévision qualitatives (méthode de DELPHES) ou quantitatives (variation saisonnière, moyenne mobile, lissage exponentiel).

Quel que soit le modèle de prévision choisi et la fiabilité des fournisseurs en termes de délai, le gestionnaire doit pouvoir faire face aux incertitudes de variations de la demande et des délais de livraison, afin d'atteindre les objectifs de taux de service de l'article. Le stock de sécurité permet de maintenir le taux de service à un niveau acceptable.

Si la quantité économique permet de répondre à la question : combien commander ?, la définition des dates de réapprovisionnement dépend de la méthode choisie (point de commande ou réapprovisionnement périodique).

Pour la méthode point de commande, on calcule le niveau de stock qui déclenche l'approvisionnement lorsqu'il est atteint. Cette méthode nécessite un contrôle permanent afin de détecter le moment où le niveau de stock atteindra le point de commande. Le niveau de stock du point de commande correspond à la consommation de l'article durant le délai de réapprovisionnement. Dans cette méthode la quantité de réapprovisionnement est fixe et correspond généralement à la quantité économique.

La méthode du réapprovisionnement périodique permet d'approvisionner à intervalle fixe des quantités variables. Des vérifications périodiques des

stocks et des consommations à venir peuvent justifier l'utilisation de cette méthode.

Dans cette méthode, la période de réapprovisionnement peut être fixée soit a priori par le gestionnaire, soit en utilisant la quantité économique. A partir de la quantité économique, il est possible de définir une période économique fondée sur la consommation annuelle de l'article (une consommation annuelle de 1200 articles et une quantité économique de 200 conduisent à approvisionner 6 fois par an et donc à une période économique de 2 mois). La quantité à approvisionner à chaque période est variable et dépend de la quantité en stock à l'instant t , de la consommation de l'article pour la période à venir, du délai de livraison de l'article, des commandes en-cours ainsi que du stock de sécurité.

Les articles à demande dépendante. Le besoin des articles à demande dépendante est directement calculé en fonction des besoins des articles dont ils dépendent. Ceux-ci sont généralement les articles de production ou produits finis de l'entreprise.

La méthode d'approvisionnement utilisée pour les articles à demande dépendante est la méthode *Material Requirement Planning* pour la première version et *Manufacturing Resource Planning* pour la deuxième version. Elle est désignée sous le nom de Calcul des Besoins Nets (CBN) ou Planification des Besoins Matières (PBM). Cette méthode permet de calculer, en partant des besoins en produits finis issus du programme Directeur de Production (PDP), de manière synchronisée, les besoins en articles à approvisionner (propositions d'achats) et à fabriquer ou assembler (propositions d'ordres de fabrication) par période. Le Programme Directeur de Production définit sur le court terme, les quantités à produire par références de nomenclature, par semaine ou par mois, en produits finis ou sous ensembles modulaires.

Cette méthode s'appuie sur l'utilisation de la nomenclature d'un produit exprimant les liens entre le composé (produit fini) et ses sous ensembles et composants qu'ils soient achetés ou fabriqués. Ces liens sont quantifiés et pour le Plan des Besoins Matières jalonnés dans le temps. Le calcul des besoins parcourt la nomenclature du produit en tenant compte des stocks existants et des en-cours sur les différents articles approvisionnés ou fabriqués afin de définir pour chacun d'entre eux leur besoin net par période et par date.

A l'issue du calcul, on obtient des propositions d'achats et de fabrications jalonnées dans le temps. Ces propositions d'achats jalonnées par période peuvent être revues pour différentes raisons : modification des coûts de stockage et de commande, variabilité de la demande...



La technique la plus simple, dite du lot pour lot, consiste à approvisionner directement la quantité par période issue du calcul des besoins. Cette méthode permet de réduire le coût de stockage (quantité directement liée au besoin) mais augmente le coût de commande (une commande par période).

La technique du lot économique consiste à commander un multiple de la quantité économique afin de minimiser le coût global de stockage et de commande. Enfin la technique de la période économique consiste à approvisionner une quantité couvrant le besoin pour un certain nombre de périodes à venir.

Les évolutions dans la production manufacturière. Dans le cadre des processus logistiques d'approvisionnement / production, le Juste à temps (JAT), c'est-à-dire l'aptitude à gérer la logistique amont, ni trop tôt afin de réduire les stocks, ni trop tard pour éviter les ruptures peut prendre des formes organisationnelles différentes :

- approvisionnement synchrone : un fournisseur fabrique et livre dans l'ordre des besoins directement exprimés par l'unité physique destinatrice. Ce principe implique un système d'échanges de données informatisées (EDI) et des flux tendus entre les clients et les fournisseurs de proximité ;
- approvisionnement en fonction des besoins du client : à partir d'un stock éloigné impliquant des longs délais de livraison, ou encore à partir d'un stock existant dans un magasin avancé situé à proximité immédiate du client destinataire ;
- approvisionnement par appel direct de la chaîne : un stock est déjà constitué sur le site de production et le pilotage à court terme se réalise par des procédures de type Kanban ou Recor. Le Recor (REmplacement de la Consommation Réelle) est la méthode d'ordonnancement en Juste à temps dans les usines du groupe PSA.

La fonction approvisionnement est partagée en un grand nombre de services ou de centres de décision dans l'entreprise. La performance de la fonction dépend de l'adéquation entre les méthodes et les outils définis pour prendre les décisions ainsi que les méthodes et outils de contrôle permettant de vérifier régulièrement l'efficacité des décisions prises et d'ajuster rapidement les plans d'actions et les objectifs.

C. MERLE

Bibliographie

BAGLIN G., BRUEL O., GARREAU A., GRIEF M., Van DELFT C. (1995) *Management industriel et Logistique*, Economica.

BRUEL O. (1991) *Politiques d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod Entreprise.

DEINESS I. (1990) Qualité-efficacité aux achats-approvisionnements, *Revue Internationale de l'achat*, Tome X, n°1.

DURAND J.P. (1997) *Le langage des approvisionnements*, Editions Méthodes et Stratégies.

LEENDERS M., FEARON H., NOLLET J. (1993) *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin Editeur.

Logistique Magazine (1996) Dossier : Vers l'approvisionnement des concessionnaires en flux tendus, n°110, Septembre.

Logistique Magazine (1997) Dossier : les voies de la gestion partagée des approvisionnements, n°116, Avril.

RAEDELS A. (1981-1991) Mesurer la productivité de la gestion des flux de matières, *Revue Internationale de l'achat*, Edition spéciale, 10ème anniversaire, Tome IV, n°4.

Corrélat

- ← Achats
- Juste à temps/Kanban
- Stocks
- ⊙ Logistique
- Négociation
- Politique de stock

APT

⇒ Evaluation des actifs financiers par arbitrage

□ ARBITRAGE

Comme JANUS, ce dieu des commencements, l'arbitrage présente deux visages : l'un pratique, l'autre théorique. L'action et la réflexion. Il procède d'un constat : la possibilité de réaliser un gain certain, sans engagement net de fonds propres, à l'aide d'opérations d'achat et de vente sur des marchés où sont apparues, momentanément, des incohérences de prix. Une telle éventualité est qualifiée d'opportunité d'arbitrage. Elle constitue une véritable pompe à finance et il est clair qu'une telle situation ne peut perdurer, mais il faut souligner qu'une fois saisie, rien n'interdit que ne réapparaissent par la suite de telles occasions. Des profits d'arbitrage peuvent exister sur de nombreux marchés. Les occasions en ont été multipliées avec l'apparition et le développement des marchés à terme ferme et conditionnels. Néanmoins, la surveillance constante de ces marchés par des opérateurs vigilants, les frais de transactions et la nécessaire rapidité de réaction, rendent ces profits difficiles à obtenir.

Le plus connu, sinon le plus ancien, des arbitrages est celui des cambistes. Dans l'opération croisée où une unité monétaire (u.m) de A s'échange pour x u.m de B, et une u.m de A pour y u.m de C, il n'y a pas de profit d'arbitrage si et seulement si x u.m de B s'échange contre y u.m de C. Dans les opérations

de change à terme, des profits d'arbitrage sont possibles si la relation de parité des taux d'intérêt n'est pas vérifiée. Un investisseur comparera la valeur acquise par un placement au taux d'intérêt domestique avec le résultat de l'opération qui consiste à convertir son capital en monnaie étrangère, à le placer au taux étranger et à effectuer une vente à terme. Si une telle stratégie est profitable, l'opérateur empruntera en monnaie domestique placera, après conversion, la somme au taux d'intérêt étranger et vendra à terme la devise. Si ce n'est pas le cas, il empruntera en monnaie étrangère, placera en monnaie domestique après conversion au taux *spot*, et achètera à terme la monnaie étrangère. A l'échéance, l'opérateur réalise un gain certain sans mise de fonds propres. Si dans aucune des situations précédentes un gain certain n'est réalisable, le marché est à l'équilibre et la relation de parité des taux d'intérêt est vérifiée. Les marchés à terme offrent d'autres exemples d'opportunité d'arbitrage. Les opportunités d'arbitrage sont saisies à partir d'opérations de type *cash and carry* ou de *reverse cash and carry*. Les premières consistent à acheter l'actif sous-jacent au contrat et à vendre le contrat. Les secondes à vendre à terme le support et à acheter le contrat. Les marchés d'options peuvent également présenter de multiples opportunités d'arbitrage, par exemple, lorsque la relation de parité *call-put* n'est pas vérifiée ou lorsqu'il y a divergence de prix entre une option négociée et la même option obtenue par synthèse à partir d'un modèle d'évaluation.

Initiée par S.ROSS, dans un cadre mono-périodique, l'analyse théorique de l'arbitrage va être étendue d'abord dans un cadre multipériodique (COX ROSS et RUBINSTEIN et HARRISON et KREPS) puis, dans un cadre à temps continu (BLACK et SCHOLES, MERTON, HARRISON et PLISKA). La théorie de l'arbitrage ne doit pas être confondue avec le modèle d'évaluation par arbitrage (MEA) ou *arbitrage pricing theory (APT)* qui participe des mêmes principes, mais ne se confond pas avec elle.

Deux hypothèses sont essentielles à la théorie de l'arbitrage, la première concerne les opérateurs, la seconde le marché.

- La seule exigence que l'on impose aux opérateurs est qu'il préfèrent plus à moins. On considère que ce comportement constitue une véritable force de rappel qui ramène inéluctablement les prix vers leurs valeurs d'équilibre. On démontre, en outre, que cette règle est équivalente à l'absence d'opportunité d'arbitrage et à l'existence d'une fonctionnelle linéaire positive d'évaluation. De plus, il est clair qu'une opportunité d'arbitrage est incompatible avec l'hypothèse d'efficience des marchés.

- La seconde hypothèse est plus complexe (subtile) elle concerne la complétude des marchés.

Ceux-ci sont dits complets s'il est possible de réaliser des stratégies de portefeuilles dynamiquement auto-finançants capables de reproduire le profil à l'échéance de tout actif du marché. Autrement dit, n'importe quel revenu futur peut être obtenu à l'aide d'une combinaison des actifs de base sans prélever ni injecter de fonds après la création de la combinaison.

D'autres hypothèses doivent être introduites : la perfection des marchés et des hypothèses techniques sur la façon dont on représente la dynamique des cours. Quel que soit leur niveau de complexité, ces dernières ont toutes trait à la manière dont on représente l'incertitude que l'on a aujourd'hui sur l'évolution des prix futurs. Ce sont les travaux de BLACK et SCHOLES développés dans leur célèbre article sur l'évaluation des options qui ouvriront la voie à une véritable théorie de l'arbitrage. Cette théorie prise dans son acception la plus large est une théorie de la valeur des actifs financiers. Elle exprime des relations d'équilibre à la manière du modèle d'évaluation des actifs financiers et des relations de cohérence entre les cours de divers actifs. C'est la raison pour laquelle elle est massivement utilisée dans les problèmes d'évaluation et de couverture de produits financiers. Son résultat essentiel, exprimé de façon abstraite, dit qu'en absence d'opportunité d'arbitrage, il existe une mesure de probabilité associée à un changement de numéraire, telle que, à l'équilibre, les cours de tout actif financier exprimés dans ce numéraire sont des martingales. Ce principe constitue l'une des découvertes majeures de la théorie financière contemporaine. Il correspond à un véritable transfert de référentiel. On passe de la représentation des cours correspondant le plus à ce que l'on observe sur le marché, l'univers historique, à des univers virtuels propices à l'évaluation, l'univers risque-neutre, par exemple. Il est facile de montrer à l'aide d'un raisonnement d'arbitrage simple que la valeur d'équilibre d'un actif versant des dividendes déterministes est égale à la valeur actualisée, au taux de l'actif sans risque, des flux versés. On pourrait s'attendre à ce que ce résultat se transpose à des revenus aléatoires en remplaçant les flux stochastiques par leurs espérances. Or, cette façon de procéder ne conduit à une valeur d'équilibre que si ces calculs sont effectués avec une probabilité particulière, la probabilité risque-neutre qui intègre de façon implicite le risque de marché.

L'évaluation par arbitrage peut également s'exprimer sous deux autres formes équivalentes à l'énoncé précédent : la duplication et la constitution d'un portefeuille sans risque incluant l'actif contingent à évaluer.

Le principe de la duplication est simple : il consiste à construire un portefeuille d'actifs de base qui

a le même profil de résultat à l'échéance, que l'actif que l'on cherche à évaluer. Dès lors, la valeur d'équilibre de l'actif contingent à l'instant d'évaluation est égale à ce même instant à la valeur du portefeuille dupliquant. La troisième façon de procéder est le processus constructif originel de BLACK et SCHOLES. L'idée est la suivante : on considère que, durant un très court intervalle de temps, le prix des actifs de base et de l'actif contingent à évaluer sont parfaitement corrélés. Il en résulte qu'en combinant de façon adéquate ces actifs on peut contrebalancer les effets des variations de prix des actifs de base et celui de la variation de cours de l'actif contingent. Ayant de cette façon construit un portefeuille sans risque, celui-ci ne peut avoir un rendement différent de celui de l'actif sans risque.

De cette égalité entre rendements on déduit, après quelques développements, deux résultats :

- le premier est une relation d'équilibre ex ante de type MEDAF : une relation linéaire expliquant les primes de risques en fonction des sensibilités aux sources d'incertitude affectant les actifs risqués ;
- le second, une équation aux dérivées partielles dont la solution donne la valeur d'équilibre de l'actif à évaluer.

La théorie de l'arbitrage conduit ainsi à trois techniques d'évaluation : par calcul d'espérance, par duplication et par résolution d'équations de dérivées partielles (EDP).

Ces trois procédés ne conduisent pas toujours à des solutions explicites, aussi utilise-t-on des simulations de type MONTE-CARLO, ou des résolutions numériques d'équation aux dérivées partielles ou encore des arborescences binomiales (COX, ROSS et RUBINSTEIN) ou trinomiales (HULL et WHITE). Bien qu'étant une méthode d'évaluation très puissante, l'arbitrage rencontre un certain nombre de limites.

L'approche par transfert d'univers n'est intéressante que si les marchés sont complets. En cas d'incomplétude, en effet, il n'y a pas unicité de la probabilité risque-neutre. Cette théorie se place dans le cadre de marché parfait, donc sans friction, la prise en compte de coûts de transaction n'est pas évidente et donne lieu à l'heure actuelle à de nombreux travaux de recherche. La détermination des primes de risque est une opération délicate et un mauvais choix, comme l'ont fait observer COX INGERSOLL et ROSS, peut conduire à des incohérences. Malgré ces limites l'arbitrage, comme le souligne S.ROSS, demeure le concept unificateur de la finance par excellence.

F. QUITTARD-PINON

Bibliographie

- DANA R.A., JEANBLANC-PICQUE. M. (1994) *Marchés financiers en temps continu et équilibre*, Economica.
- DEMANGE G., ROCHET J.C. (1992) *Méthodes mathématiques de la finance*, Economica.
- DUFFIE D. (1994) *Modèles dynamiques d'évaluation*, PUF.
- QUITTARD-PINON F. (1993) *Marchés des Capitaux et théorie financière*, Economica.
- ROGER P. (1991) *Les outils de la modélisation financière*, PUF.

Corrélat

- Actif
- Duplication
- Evaluation des actifs financiers par arbitrage
- Marchés financiers (complétude des ***)
- Marchés financiers (contrats sur ***)
- Modèle d'équilibre des actifs financiers
- Option
- Probabilité risque neutre
- ⊗ Évaluation
- Change (risque de ***)
- Incertitude

ARBITRAGE

(PORTEFEUILLE D'****)

- ⇒ Probabilité risque neutre
- ⇒ Probabilités forward neutre

ARBITRAGE PRICING THEORY

- ⇒ Evaluation des actifs financiers par arbitrage

ARBRE DE SEGMENTATION

- ⇒ Données (analyse de *** en marketing)

ARRCO

- ⇒ Retraite

ARRHES

- ⇒ Vente (conditions de ***)

ARROW-DEBREU (TITRES ***)

- ⇒ Marchés financiers (complétude des ***)

ARTHUR D.LITTLE

- ⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

ARTS AND CRAFTS

- ⇒ Design marketing

ARTS NOUVEAUX

⇒ Design marketing

ASHBY (LOI D'*)**

⇒ Variété requise (loi de la ***)

ASK

⇒ Taux d'intérêt

ASSEDIC

⇒ Prévoyance

ASSET STRIPPING

⇒ Leverage buy out

ASSETS AND LIABILITIES MANAGEMENT

⇒ Gestion actif passif

ASSIETTE DE L'IMPÔT

⇒ Contentieux fiscal

■ ASSOCIATION (S)

L'histoire des associations et de la vie associative en France remonte aux temps les plus anciens. Les relations avec les pouvoirs publics furent souvent difficiles. Ces groupements, nés spontanément de l'action collective, constituaient un espace de liberté. Les gouvernants les considéraient avec suspicion, quand ils ne tentaient pas de les briser. Ce n'est qu'en 1901 que les associations ont été reconnues pleinement. Le CONSEIL CONSTITUTIONNEL, dans une décision du 16 juillet 1971, a érigé la liberté d'association en principe de valeur constitutionnelle.

La loi du 1er juillet 1901, votée à l'instigation de WALDECK-ROUSSEAU, après de très longs débats, définit dans son article 1er, l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations ».

Les activités associatives touchent tous les âges, toutes les catégories sociales, et sont aujourd'hui présentes dans tous les domaines comme par exemple : les loisirs, le sport, la culture, l'éducation et la formation, la santé, la famille, le logement, la gestion et l'économie, le patrimoine, la défense de l'environnement, la défense des droits de l'homme, la solidarité, l'insertion,... Elles sont porteuses

d'innovation et œuvrent souvent sur le terrain de l'intérêt général.

A priori indépendantes, elles sont en fait, pour nombre d'entre elles, quand elles ne sont pas clairement para-administratives, en relation avec les pouvoirs locaux et publics par exemple par le biais d'une subvention, plus rarement d'un agrément, ou d'une reconnaissance d'utilité publique. Le droit en vigueur, très précis, les surveille et les contrôle. Toutefois, certaines connaissent des dysfonctionnements internes et sont le théâtre de dérives graves. Parallèlement, des associations entretiennent des relations avec l'économie. C'est le cas, en particulier, des associations dites gestionnaires, qui gèrent des budgets de plusieurs dizaines de millions de francs. Des liens avec la puissance publique sont souvent présents simultanément. L'univers associatif est aujourd'hui multiforme dans ses relations comme dans son fonctionnement.

Faut-il manager les associations ? L'amateurisme colle de près à ce type organisationnel. Il est rendu possible car la contrainte financière, si elle entrave l'action, ne remet pas a priori en cause, à la différence de l'entreprise classique, l'existence de la petite structure composée exclusivement de bénévoles. Afin d'être crédible aussi bien auprès de son environnement que de ses bénévoles, l'association doit chercher à être performante. Il est difficile de déterminer les critères de performance des associations en général. Seule une analyse au cas par cas en tenant compte de la vocation et du fonctionnement est envisageable. Le management, source d'apprentissages, ne peut être perçu comme secondaire. Pour gagner en efficacité et en efficience les acteurs ne l'ignoreront pas. Une double compétence se développera : l'une sur le plan du service de la vocation (l'objet social), l'autre sur le plan du management lui-même.

L'intensité du management dépend de la nature de la vocation de l'association et de la structure (taille, présence ou non de salariés, surface financière...). En d'autres termes, elle est évolutive et relève de la complexité globale de l'association à un moment donné. Ainsi, une association comportant quelques dizaines d'adhérents dont la vocation est simple (jeu de boules) ne nécessitera pas un management approfondi. Il n'en sera pas de même pour une structure d'insertion, ou une organisation non gouvernementale (ONG) intervenant à l'étranger en mission d'urgence. La gestion des acteurs, la recherche de fonds ne sont pas comparables. Selon les cas, le management des associations, peut être plus simple que celui des petites entreprises ou tout aussi complexe que celui des plus grandes.



Manager une association, c'est comprendre un ensemble d'enjeux et de particularités inhérents à ce type d'organisation.

Le droit sous-tend toutes les activités associatives. Sa méconnaissance complète risque de conduire l'association et ses dirigeants vers des désagréments. Les acteurs doivent donc veiller à ne pas être ignorants en matière de droit fiscal, commercial, du travail, du patrimoine, de la responsabilité, ainsi que dans des domaines du droit spécifiques à l'objet social... Ces compétences favoriseront l'efficacité et une plus grande sérénité.

La rédaction des statuts et du règlement intérieur est le premier vrai acte significatif dans la gestion de ce qui n'est pas encore l'association. Pressés par le souhait d'agir rapidement cet épisode de la vie de l'association est souvent bâclé par les fondateurs, ce qui n'est pas sans conséquences pour l'avenir. En effet, statuts et règlement intérieur constituent le droit interne dont l'influence sur l'organisation et le fonctionnement est réelle.

La vitalité de l'association est assurée par ses bénévoles. Si la plupart des associations ne font pas trop la fine bouche devant les bonnes volontés, il en est d'autres qui, par souci de qualité du service rendu, mettent en place un filtre à l'entrée. Le recrutement est tout à fait compréhensible notamment si, pour remplir une mission donnée, le bénévole doit posséder des qualités précises : tout le monde n'est pas capable, par exemple, de réconforter au téléphone des suicidaires. Selon la nature de la vocation, la formation dispensée aux bénévoles sera plus ou moins présente. Elle est indispensable dans toute association qui dépasse un certain seuil de complexité car elle canalise l'amateurisme et contribue à créer chez chacun un début d'expertise. Qu'elle concerne directement le service de la vocation ou, à un degré moindre, l'apprentissage de savoirs gestionnaires, elle sera vécue comme un lieu de motivation ; elle fait partie de la gestion du bénévole. Or la formation est consommatrice de temps, parfois d'argent et les aides financières externes sont faibles. Mais ne pas s'intéresser aux bénévoles, occulter la dimension humaine, occasionne un manque d'efficacité interne et externe et le départ de ceux qui refusent à juste titre de perdre leur temps.

Selon la taille de l'association et sa vocation une catégorie d'acteurs ou deux vont collaborer : les bénévoles et les salariés. Les salariés, s'il y en a, doivent être pris en considération de sorte que leur parcours professionnel corresponde à celui qu'ils auraient été en droit d'attendre dans une entreprise classique. Le droit qui s'applique à eux est le même quelle que soit l'organisation. La catégorie des bénévoles se compose des élus et des non élus. Les bénévoles élus lors de l'assemblée générale se réu-

nissent au sein du conseil d'administration et du bureau. Ils dirigent l'association, prennent toutes les décisions importantes et ont autorité sur les salariés. Les statuts et le règlement intérieur permettent de baliser les prérogatives de chacun. Dans les faits, c'est la détention des compétences qui oriente la physionomie du pouvoir. Les problèmes de mauvaise répartition du pouvoir entre élus et salariés sont fréquents de même que ceux qui concernent l'organisation et la communication internes. Les relations entre élus, non élus et salariés, selon leur proximité aboutissent à la réalisation d'une typologie de fonctionnements organisationnels internes. La structure associative devrait faciliter la mise en œuvre d'une démocratie interne effective renforcée par la participation de tous.

La comptabilité s'est adaptée aux associations. On constate néanmoins que dans la pratique, elle se résume souvent, au mieux, à une tenue de comptes et au respect des obligations déclaratives. Or, un système comptable efficace doit satisfaire aussi les besoins d'information des responsables et des partenaires de l'organisation. En outre, l'obtention de subventions de fonctionnement n'incite pas toujours à transformer la comptabilité en une vraie gestion comptable.

La vocation appelle un fonctionnement plus ou moins complexe et par là même un besoin d'argent plus ou moins grand. Le cadre légal de la non lucrativité ne doit pas rendre le rapport à l'argent délicat. Pour bien servir sa vocation, l'association peut être dans l'obligation de maîtriser des sources de financement complémentaires aux cotisations. Les subventions, tant recherchées mais en diminution, ont un intérêt si elles ne mettent pas l'association en danger : une subvention ponctuelle d'investissement est en principe préférable à une subvention de fonctionnement, source de dépendance. Le marketing facilite l'adaptation du projet proposé à un besoin. Il permet aussi de collecter des fonds (*mailing*, création d'événement, brocante, kermesse, ventes diverses...) et d'obtenir des subventions. Des modes de financement originaux existent comme les titres associatifs ou les fonds communs de placement éthiques...

La gestion de projet s'est développée, en particulier par l'intermédiaire des ONG. Elle intègre une dimension financière essentielle dont le principe est simple. Un besoin dans un pays en voie de développement est détecté et une association crée un projet d'action pour le couvrir. Elle peut agir seule. Toutefois, le projet risque de dépasser par son ampleur les moyens financiers matériels et humains dont elle dispose. Pour répondre au besoin, elle met en place un groupe d'associations intéressées qui prépare un dossier de co-financement. Le dossier sera soumis à la COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE. En cas d'accepta-

tion, l'aide de l'Europe peut avoisiner les 50 % de la somme totale, le restant étant à la charge des ONG partenaires à la réalisation du projet.

Les banques ont perçu depuis longtemps l'attrait que représente un marché de 700 000 associations dans lesquelles travaillent de nombreux salariés (800 000 équivalents temps plein). Elles cherchent à attirer vers elles ces gisements de trésorerie positive et pourquoi pas une part des bénévoles satisfaits. Les dirigeants associatifs doivent connaître les produits financiers proposés par les banques. La relation commerciale instaurée doit satisfaire les parties en présence. La banque est en droit d'attendre une gestion saine de la part de l'association. Celle-ci fait de la banque son partenaire financier. Elle peut solliciter des conseils de gestion.

Le conseil fait timidement son entrée dans le monde associatif. Peu de dirigeants envisagent de faire appel à lui. Les mots audit, conseil font encore peur. Si toutes les associations n'ont pas les moyens de financer une mission par une société de conseil classique, il n'en demeure pas moins que des solutions existent. Les banques donnent volontiers des pistes de réflexion. De même, des réseaux d'associations, et des fédérations donnent des conseils. Ils concernent soit des techniques de gestion, soit, plus spécifiquement, des points touchant au service de la vocation.

La concurrence est très présente dans le monde associatif. La maîtrise de ressources financières et humaines oblige les dirigeants efficaces à mener à bien une réflexion d'ordre stratégique. Dans ce contexte, l'idée de construire des relations avec l'environnement fait son chemin. Elle va à l'encontre d'un état d'esprit autarcique. Chaque association possède un environnement pertinent composé par un ensemble de catégories d'acteurs avec lesquels elle est en relation. L'environnement pertinent est modelé par la nature de la vocation et des stratégies menées. La compréhension et la maîtrise de son environnement pertinent sont essentielles dans la vie de l'association.

La notion d'environnement pertinent type (EPT), si on l'associe à une perspective temporelle (cycle de vie), est féconde. L'EPT d'une association se définit comme l'environnement lui correspondant si son fonctionnement est idéal (performance maximale). A toute vocation correspond un EPT précis. Il appartient à chaque structure de le définir. Une association de joueurs de boules aura un EPT de taille plus modeste qu'une association de solidarité locale et naturellement qu'une grande ONG. Avec le temps, au gré des opportunités et des stratégies menées, d'autres acteurs et/ou groupes d'acteurs viendront enrichir l'environnement pertinent de

l'association pour se rapprocher de l'EPT. L'objectif n'est pas de s'en rapprocher trop rapidement. En effet, l'association doit être à même de gérer l'élargissement de son environnement pertinent construit. Selon l'importance de ses moyens et de ses savoir-faire elle peut choisir raisonnablement de limiter la taille de son environnement pertinent afin de ne pas se disperser et perdre en efficacité.

Le management des associations questionne le gestionnaire habitué à ses repères. Par exemple, qu'est-ce qu'un client? Est-ce le bénéficiaire à titre gratuit? l'utilisateur adhérent? le bénévole compétent? le bailleur de subvention? le donateur?... Il constate que si certains outils sont transférables du domaine marchand ou public vers l'association, d'autres ne le sont pas. C'est pourquoi il a été nécessaire d'élaborer des outils et des techniques spécifiques. Mais la grande diversité des vocations et des structures demande que la réflexion soit poursuivie pratiquement dans chaque association par les élus, les bénévoles et les éventuels salariés.

L. PUJOL

Bibliographie

BRICHET R. (1992) *Associations et syndicats*, Litec.

CANAU P., TOUGARD L. (1990) *Audit des associations*, Editions d'Organisation.

DEBBASCH C., BOURDON J. (1993) *Les associations*, coll. Que Sais-je?, n°2209, PUF.

DEFRASNE J. (1995) *La vie associative en France*, coll. Que Sais-je?, n°2921, PUF.

Mémento (1996) *Associations* Ed. Francis Lefebvre.

Corrélat

← Bénévolat
 → Audit
 Coopérative
 Management participatif
 Motivation
 Mutuelles
 Pouvoir
 © Qualité (politique-***)
 Stratégie d'entreprise

ASSOCIATION DES RÉGIMES DE RETRAITES COMPLÉMENTAIRES

⇒ Retraite

ASSOCIATION FRANÇAISE ASSURANCE QUALITÉ

⇒ Certification d'entreprise



ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION

- ⇒ Analyse fonctionnelle
- ⇒ Certification d'entreprise

ASSOCIATION GÉNÉRALE DES INSTITUTIONS DE RETRAITE DES CADRES

- ⇒ Retraite

ASSORTIMENT

- ⇒ Distribution

ASSORTIMENT (VENTE PAR ***)

- ⇒ Prix discriminatoire

ASSURANCE

- ⇒ Information (asymétrie d'****)

ASSURANCE (DEMANDE D'****)

Suivant un cours parallèle à celui de la théorie du portefeuille, l'analyse micro-économique de la demande d'assurance (non-vie) a produit tout au long de ces trente dernières années de nombreux développements. Traitant de choix en situation d'incertitude, elle présente des résultats, tout à la fois originaux, et aussi très comparables à ceux de la théorie financière. Si l'analyse de BORCH (1962) est familière aux spécialistes de l'assurance, et le MEDAF de SHARPE (1964), LINTNER (1965) et MOSSIN (1966) plus commun aux financiers, ces deux contributions sont, non seulement contemporaines, mais aussi très voisines dans la mesure où elles traitent d'allocation efficace de risques dans une économie en équilibre. Une étroite parenté unit les deux disciplines de l'assurance et de la finance.

Le contrat d'assurance est un contrat de transfert de risque. Si on laisse de côté le cas de l'assurance obligatoire, il n'est accepté par un individu, que si ce dernier estime sa situation améliorée. Il existe de multiples façons d'apprécier cette modification apportée par l'assurance. Toutes ont comme point de départ la valeur incertaine d'un patrimoine qui peut être, en partie ou en totalité, détruit par un sinistre. Toutes ne s'intéressent qu'à la valeur monétaire de ce patrimoine. La perte d'un objet qui revêt une grande valeur sentimentale pour son propriétaire n'est pas du domaine du risque assurable. Le problème est de n'étudier que la modification de la nature aléatoire de la valeur attendue d'un patrimoine à travers la négociation d'un contrat d'assu-

rance. Un courant dominant de la littérature théorique emprunte le modèle de l'espérance d'utilité pour analyser ce choix (parmi les plus anciennes contributions : MOSSIN (1968), ou SMITH (1968), par exemple. D'autres ont choisi des voies différentes : les critères de dominance stochastique (DOHERTY, 1977), l'analyse minimax regret (RAZIN, 1976), ou le critère d'HURWICZ (BRIYS et LOUBERGÉ, 1985). L'approche par l'espérance d'utilité est celle qui permet les comparaisons les plus riches avec les développements traditionnels de la théorie financière.

L'analyse de la décision de pleine assurance se présente ainsi. Un individu dispose d'un patrimoine d'une valeur actuelle égale à R . Un sinistre peut survenir. Son intensité est mesurée par une variable i qui prend une valeur comprise entre 0 et 1. Cette variable i est une variable aléatoire, pour laquelle l'individu et l'assureur sont capables d'associer une distribution de probabilité (la fonction de densité est notée : $\pi(i)$). La valeur maximale du sinistre est désignée par S . Il est clair qu'en absence d'assurance, la valeur future du patrimoine est incertaine : $R - i \cdot S$. Un contrat de pleine assurance permet à l'assuré d'encaisser une indemnité égale au sinistre $i \cdot S$, moyennant le paiement préalable d'une prime P . Si $U[R]$ désigne la fonction d'utilité attachée à la richesse et propre à l'individu concerné, l'espérance d'utilité atteinte en absence d'assurance est égale à :

$$\int_0^1 U [R - i \cdot S] \cdot \pi(i) \cdot di$$

La pleine assurance permet d'obtenir une richesse future certaine : $R - P$. L'individu décide de recourir à la pleine assurance si son utilité espérée s'en trouve accrue, ou si :

$$U [R - P] \geq \int_0^1 U [R - i \cdot S] \cdot \pi(i) \cdot di$$

Il existe une valeur maximale de la prime d'assurance acceptable : P_{max} , solution de l'équation :

$$U [R - P_{max}] = \int_0^1 U [R - i \cdot S] \cdot \pi(i) \cdot di$$

Comme la fonction d'utilité $U [R]$ est monotone croissante et concave, il est facile de montrer que P_{max} est supérieure à l'espérance de la valeur du sinistre :

$$\int_0^1 i \cdot S \cdot \pi(i) \cdot di$$

Ce résultat autorise deux commentaires :

- d'une part, ce transfert de risque peut se faire à un prix qui contient une prime de risque (différence entre la prime payée et la valeur espérée du

sinistre). On retrouve le même résultat qu'en théorie du portefeuille, où le transfert de risque entre l'entreprise et ses actionnaires se fait moyennant une rémunération qui contient une prime de risque. La seule différence est que dans l'assurance, l'individu est vendeur de risque. En gestion de portefeuille, il en est acheteur ;

- d'autre part, ce résultat permet à la société d'assurance de vendre ses primes à une valeur supérieure à leur valeur actuarielle et de disposer d'une marge pour couvrir ses frais et réaliser un profit, désigné sous le terme de chargement.

La pratique de l'assurance ne se résume pas en un choix binaire entre l'absence d'assurance et la pleine assurance. Il est beaucoup plus riche de se poser le problème de l'assurance, comme celui de la recherche du pourcentage optimal de couverture des sinistres. Il s'agit alors de la question de la coassurance optimale. Si on désigne par la part de risque assurée et $(1-\alpha)$ celle retenue par l'individu, si $P(\alpha)$ est la prime d'assurance payée pour une telle couverture, l'espérance d'utilité attachée à la richesse future est :

$$\int_0^f U[R - (1-\alpha) \cdot i \cdot S - P(\alpha)] \cdot \pi(i) \cdot di$$

Par ailleurs, la prime $P(\alpha)$ peut être décomposée entre la valeur actuarielle de l'indemnité et son chargement. Si λ désigne le taux de chargement retenu par la société d'assurance, on écrit habituellement :

$$P(\alpha) = (1+\lambda) \cdot \int_0^f \alpha \cdot i \cdot S \cdot \pi(i) \cdot di$$

En remplaçant $P(\alpha)$ par son expression, la dérivée de l'espérance d'utilité par rapport à la variable de décision α s'écrit :

$$\frac{\partial E\{U[.]\}}{\partial \alpha} = \int_0^f [i \cdot S - E(i) \cdot S \cdot (1+\lambda)] \cdot U'[R - (1-\alpha) \cdot i \cdot S - P(\alpha)] \cdot \pi(i) \cdot di$$

Simplement, le terme de droite peut se réécrire $S \cdot \{cov(i, U[.]) - \lambda \cdot E(i) \cdot E(U[.])\}$, où cov désigne la covariance entre les deux variables aléatoires. Il est facile de vérifier quelles sont les conditions qui doivent être remplies pour que la pleine assurance soit optimale. Cette dérivée doit être positive ou nulle au point $\alpha = 1$. Cette condition implique $S \cdot \{\lambda \cdot E(i) \cdot E(U[.])\} \geq 0$, ou encore $\lambda \leq 0$. Comme la survie de la société d'assurance implique une valeur positive ou nulle du taux de chargement, la pleine assurance n'est optimale que pour un chargement nul ou encore une tarification actuarielle. En dehors de ce cas particulier, la coassurance est préférable. La solution optimale est donnée pour la couverture, telle que la dérivée précédente soit

nulle. Cette condition de premier ordre permet d'obtenir le résultat suivant :

$$\frac{\partial E\{U[.]\}}{\partial \alpha} = 0 \Rightarrow \lambda = \frac{cov(i, U[.])}{E(i) \cdot E(U[.])}$$

L'interprétation économique de ce résultat est immédiate. A l'optimum, le coût marginal de l'assurance, représenté par le taux de chargement λ , est égal à l'avantage procuré par la réduction du risque due à l'assurance. Remarquons que cet avantage marginal se présente sous la forme d'un rapport dans lequel intervient une covariance entre la variable aléatoire et l'utilité marginale apportée par la richesse totale de l'individu. Cette forme rappelle les résultats habituels de la théorie du portefeuille.

La coassurance n'est pas la seule forme de partage des risques entre assuré et assureur. Parmi tous les contrats que peut proposer un assureur, il en existe une forme particulièrement courante, le contrat avec franchise. Dans ce cas, si la valeur du sinistre est inférieure à la franchise convenue F , l'assuré ne reçoit aucune indemnité. Si le sinistre est plus grave, l'indemnité est égale au montant du sinistre diminué de la franchise. Comme il est facile de le constater, l'indemnité s'élève à $Max\{0; i \cdot S - F\}$. Cette forme de paiement rappelle exactement celle d'un *call*. Cette analogie sera exploitée plus tard. La prime payée est bien évidemment fonction de la franchise acceptée. En notant par f le ratio F/S , on peut écrire que la prime $P(f)$ est égale à :

$$P(f) = (1+\lambda) \cdot S \cdot \int_f^f (i - f) \cdot \pi(i) \cdot di$$

La richesse future de l'individu est soit égale à $R - i \cdot S - P(f)$ si $i \leq f$, soit à $R - f \cdot S - P(f)$, sinon. L'espérance d'utilité attachée à cette richesse aléatoire s'écrit :

$$E(U[.]) = \int_0^f U[R - i \cdot S - P(f)] \cdot \pi(i) \cdot di$$

$$+ \int_f^f U[R - f \cdot S - P(f)] \cdot \pi(i) \cdot di$$

Le problème d'un individu qui recherche le contrat à franchise optimale est de maximiser son espérance d'utilité, f étant sa variable d'action. La condition de premier ordre associée à ce problème d'optimisation s'écrit :

$$\frac{\partial E\{U[.]\}}{\partial f} = 0$$

ou encore :

$$\{(1+\lambda) \cdot S \cdot \int_0^f \pi(i) \cdot di\} \int_0^f U'[R - i \cdot S - P(f)] \cdot \pi(i) \cdot di + \{-S + (1+\lambda) \cdot S \cdot \int_f^f \pi(i) \cdot di\} \int_f^f U'[R - f \cdot S - P(f)] \cdot \pi(i) \cdot di = 0$$



Après simplification, on obtient la condition suivante :

$$\lambda = \frac{\int_0^f (-U'[R - i \cdot S - P(f)] - (-U'[R - f \cdot S - P(f)]) \cdot \pi(i) \cdot di}{E(U'[I])}$$

Pour bien comprendre la nature économique de ce résultat, il suffit de remarquer que pour l'individu mieux vaut que le sinistre soit faible ($i < f$), car sa richesse $R - i \cdot S - P(f)$ est supérieure à celle obtenue après indemnisation $R - f \cdot S - P(f)$ sinon. Le complément de richesse est dans ce cas égal à $(f - i) \cdot S$. L'utilité marginale de cet accroissement de richesse, qui est conditionnel, est mesurée à l'intérieur de la partie droite de la condition précédente. Elle doit être égale au terme de gauche, mesure d'un coût marginal. Nous retrouvons, ici, un problème voisin de la valorisation d'un *call* où, à l'équilibre, la prime payée est égale à la valeur des flux de trésorerie conditionnels. Enfin, ce résultat permet de comprendre qu'une franchise nulle n'est recherchée que dans le seul cas où le chargement est nul.

Beaucoup d'autres problèmes ont été abordés dans la littérature de l'assurance. Par exemple, GOLLIER et SCHLESINGER (1992) ont montré la supériorité d'un contrat de franchise sur la coassurance. Tout au long de l'analyse précédente, une seule source de risque a été prise en considération. Il existe une littérature traitant des problèmes multirisques. La demande d'assurance pour le bien assurable est alors influencée par la corrélation existante entre l'aléa assurable et les autres aléas. Les résultats s'avèrent voisins de ceux obtenus en matière de couverture à partir de contrats à terme. Enfin, toute une série d'articles a abordé le problème de l'asymétrie d'information existant entre l'assureur et l'assuré, qui vient compliquer le problème de la tarification initiale (ROTHSCHILD et STIGLITZ (1976), par exemple).

M. LEVASSEUR

Bibliographie

BRIYS E. (1990) *Demande d'assurance et microéconomie de l'incertain*, PUF.

ECKHOUDT L., GOLLIER C. (1992) *Les risques financiers*, Ediscience.

Corrélat

➔ Incertitude

Risques financiers

© Risque

□ ASSURANCE DE PORTEFEUILLE

L'assurance évoque la protection. Idéalement, un détenteur de portefeuille souhaite que la perte éventuelle subie par son portefeuille ne dépasse pas un certain seuil et espère, dans le même temps, qu'il s'appréciera avec une bonne tenue du marché. Si des contrats répondant à ces vœux existaient, ils différencieraient de polices d'assurance. D'abord, par les techniques de diversification du risque qu'utilisent les assureurs, ensuite par les gains que de tels contrats permettraient de réaliser éventuellement. Lorsqu'un armateur voit l'un de ses navires couler, il est très peu plausible qu'il en soit de même de toute sa flotte, tandis que lorsque le marché plonge, il en va généralement de même pour l'ensemble de la cote.

Un assureur peut compter sur la loi des grands nombres, tandis qu'un investisseur prudent cherchera secours du côté des spéculateurs qui acceptent les risques que l'investisseur risquophobe cherche à éviter. En outre l'armateur obtiendra au mieux l'équivalent du bâtiment perdu tandis que l'investisseur peut espérer, en plus de la protection acquise de son portefeuille en cas de chute du marché, une possibilité de gain si, au contraire, le marché s'orientait à la hausse.

En contrôlant le bêta du portefeuille l'investisseur peut certes moduler son exposition au risque, voire l'annuler. Il peut aussi utiliser les marchés à terme sur indice boursier. Mais en chacun de ces cas il ne peut avoir simultanément une protection certaine et une espérance de gain. L'usage s'est répandu d'appeler assurance de portefeuille les techniques de gestion permettant aux investisseurs d'atteindre cet objectif : limiter leurs pertes tout en pouvant les faire profiter en partie de la hausse des cours. Ces techniques peuvent être élémentaires ou très sophistiquées. Quelles qu'elles soient, elles procèdent du même principe qui consiste à créer un fonds composé à partir d'un actif risqué et de l'actif sans risque. Pour simplifier, ce fonds est constitué d'un investissement en actions et d'un placement en bons du trésor. Il est commode de distinguer celles n'utilisant pas d'options et celles qui les utilisent de façon directe ou indirecte. Parmi les premières figurent les stratégies dites de *Buy and Hold*, la méthode du maintien des proportions constantes et la méthode du coussin ; parmi les secondes, on trouve les stratégies à base d'options de vente et notamment la méthode d'allocation dynamique d'actifs. Cette technique est d'ailleurs souvent prise comme synonyme d'assurance de portefeuille.

La méthode du coussin, simple et ingénieuse a été mise au point en 1986 par GOLDMAN et SACHS. Elle

demande à ce que soient fixés au départ un plancher, une plage de variations du cours de l'actif risqué ou d'un indice boursier, et un nombre positif appelé multiple. Le coussin est défini comme l'écart entre la valeur de marché du portefeuille et le plancher. L'exposition au risque est le produit du multiple par le coussin. La méthode consiste à construire un fonds à partir de l'actif risqué et d'un actif de réserve, soit un actif moins risqué soit l'actif sans risque. Le montant investi dans l'actif risqué est égal à la valeur de l'exposition au risque, le solde dans l'actif de réserve.

Par exemple si le montant à investir est de 1 000 u.m (unité monétaire), le plancher de 800 u.m, le multiple de 4. Le coussin est de 200 u.m. Le fonds est composé, au départ d'un investissement de 800 u.m en actions et de 200 u.m en bons du Trésor. Dans la pratique on évite que l'exposition au risque dépasse la valeur à couvrir bien que l'on puisse envisager des effets de levier. A chaque date de révision ou chaque fois que le cours de l'actif risqué ou de l'indice franchit les limites prévues on réajuste le fonds. Cette méthode contient comme cas particulier, les stratégies du type *Buy and Hold*, cas où le multiple vaut un et celles du type maintien des proportions constantes, cas où le multiple est strictement inférieur à un. La méthode du coussin véritable correspond donc au cas où le multiple est supérieur à un. Les réajustements donc les coûts de transaction seront d'autant plus élevés que le multiple est fort et le pourcentage de variation du marché faible. Outre une grande simplicité, cette méthode est dotée d'une grande souplesse. L'horizon de gestion est indéterminé et il est possible de modifier à tout moment le plancher. Néanmoins il peut être crevé en cas de forte baisse du marché.

La seconde famille des méthodes d'assurance de portefeuille repose sur la théorie des options. On peut utiliser des stratégies passives ou au contraire dynamiques. Dans chacun des deux cas le principe de base est identique : pour protéger un actif risqué à un horizon donné, il suffit d'associer à cet actif une option de vente européenne d'échéance calée sur l'horizon de gestion et dont le prix d'exercice correspond au plancher souhaité. Le portefeuille global (option de vente augmentée de l'actif à couvrir) a une valeur à l'échéance qui est au minimum égale à ce prix d'exercice, c'est-à-dire le plancher, et égal au cours de l'actif risqué si celui-ci dépasse le prix d'exercice. La prime du *put* constitue le prix à payer pour cette assurance. Celle-ci peut être prélevée sur le montant même de l'investissement prévu. Dans ce cas, on démontre que le prix d'exercice est déterminé de façon implicite. Ce prix d'exercice dépend du niveau de plancher désiré. Le montant de l'investissement initial est partagé en investissement en

actions et en investissement en *puts*. L'importance relative de l'investissement en actions, mesurée par le ratio montant de l'investissement en action sur son cours est appelé *upside capture*. La participation à une éventuelle hausse du cours se fera dans cette proportion. Ce gain sera d'autant plus élevé que le plancher sera bas.

Dans le cas des stratégies passives il est également possible d'utiliser des options d'achat plutôt que des options de vente, en effet la relation de parité *call put* permet d'écrire que la valeur du portefeuille protégé est égale à celui du *call* de mêmes caractéristiques augmenté d'un investissement en actif sans risque d'un montant égal au prix d'exercice actualisé au taux de l'actif sans risque. Les caractéristiques des options à utiliser étant choisies, l'investisseur n'intervient plus, c'est pourquoi on qualifie de passives de telles stratégies. Or, pour de multiples raisons, de telles stratégies ne sont pas toujours accessibles. Sur les marchés organisés les prix d'exercice sont peu nombreux, et ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'investisseur. Il en va de même des échéances. De plus, les options négociées sur ces marchés sont de type américain, donc plus chères que des options européennes qui suffiraient dans ce cas.

Il est toutefois possible de tourner ces difficultés en créant de façon synthétique ces options. C'est sur cette duplication que se fonde la méthode d'allocation dynamique d'actifs inventée par LELAND et RUBINSTEIN. Pour en comprendre le principe il faut partir de la formule de BLACK et SCHOLES. La valeur d'un *put* y apparaît comme l'association d'une position courte sur l'action et d'un investissement en actif sans risque. Le portefeuille protégé (*put* et *action*) peut donc être constitué à l'aide d'une position longue en actions et d'un investissement en actif non risqué. Sa composition exacte fait intervenir le coefficient de sensibilité de l'option de vente aux variations du support, autrement dit le delta du *put*. Le fonds cherché est très exactement constitué par un investissement en actions de un plus le delta du *put* et d'un investissement en bons du Trésor d'un montant égal à la valeur du *put* diminué du produit du cours de l'action par le delta de ce *put*. Ces calculs sont des calculs usuels d'options. Avec le passage du temps, le cours de l'action ou de l'indice se modifie et donc le delta du *put*, ce qui conduit à réajuster fréquemment le portefeuille, en théorie continûment. Le delta du *put* est compris entre moins un et zéro. Il varie dans le même sens que l'action ; il en résulte que cette technique d'assurance de portefeuille est en opposition avec la règle classique : *Buy low, sell high*. Il faut en effet acheter quand les cours montent et vendre quand les cours baissent. Les coûts de transactions peuvent être élevés, il est par conséquent fréquent en pratique d'utiliser les



contrats à terme d'indice boursier. Cette méthode reposant sur le modèle de BLACK et SCHOLES, elle supporte tous les inconvénients des hypothèses qui lui sont attachées et que l'on sait ne pas être toujours vérifiées en pratique : trajectoires continues des cours, constance du taux d'intérêt et de la volatilité du support. Les krachs ne sont donc pas pris en compte. Sur de longues périodes l'hypothèse d'une constance du taux d'intérêt est irréaliste, de même que celle de la volatilité. Il en résulte des pertes d'efficacité de la couverture et la nécessité en pratique de procéder à des tâtonnements pour améliorer le procédé. Bien que délicate à mettre en œuvre et entourée parfois de secrets de fabrication, cette méthode semble donner de bons résultats. L'étude de J.BERTHON et G.GALLAIS-HAMONNO montre qu'elle se révèle robuste pour des horizons de gestion allant de un à trois ans.

Aucune des méthodes d'assurance de portefeuille n'est parfaite et aucune des méthodes évoquées ici ne domine les autres. La méthode du coussin a sans doute l'avantage de la simplicité mais les techniques de couvertures à base d'options se sont beaucoup répandues et se retrouvent dans de nombreux produits financiers et d'assurance.

F.QUITTARD-PINON

Bibliographie

AUGROS J.C., NAVATTE P. (1987) *Bourse, les options négociables*, Vuibert.

BERTHON J., GALLAIS-HAMONNO G. (1989) *L'assurance de portefeuille : théorie et pratique, Analyse Financière*, 2ème trim.

BRIYS E., CROUHY M. (1988) *Rôle de l'assurance de portefeuille et du program trading*, *La Revue Banque* n°487, Octobre.

ROURE F. (1992) *Stratégies Financières sur le MATIF et le MONEP*, Economica.

Corrélat

← Duplication

Modèle d'évaluation des actifs financiers

Option

© Marchés financiers (contrats sur ***)

Volatilité

ASYMÉTRIE D'INFORMATION

⇒ Information (asymétrie d'***)

ASYNCHRONOUS TRANSFER MODE

⇒ Ressources (intégration des ***)

ATELIER FLEXIBLE

Un atelier flexible doit être en mesure de fabriquer, automatiquement, une grande diversité de produits. Il doit s'adapter, automatiquement, aux variations de la demande. Il doit, également, être en mesure de continuer à travailler, en cas de panne de certains de ses composants (fonctionnement dégradé).

Un atelier flexible est composé de machines, d'un système de transport et de manutention des produits, et enfin d'un système de transport, de manutention et de fixation des outils.

Les machines sont chargées des opérations de transformation et d'assemblage.

Le système de transport et de manutention des produits véhicule les produits d'une machine à une autre, d'une machine à un stock, ou réciproquement. Ce système est également chargé du stockage et du déstockage des produits, ainsi que de leur montage sur les machines.

Le système de transport, de manutention et de fixation des outils a la charge du convoyage des outils du (ou des) magasins(s) vers les machines et réciproquement, ainsi que du montage des outils sur les machines.

Les ressources de transport, utilisables tant dans le système de transport des produits que dans le système de transport des outils, sont des chariots filoguidés, des robots, des balancelles, des convoyeurs (à rouleaux, à écailles...), des ponts roulants, suivant le type de produits transportés.

Les produits sont, habituellement, fixés sur des palettes, tant pour leur transport que pour leur transformation.

Chacun des trois systèmes décrits ci-dessus a son propre système de contrôle, qui est habituellement un automate programmable ou un micro-ordinateur. Ces contrôleurs locaux sont coordonnés par un contrôleur central qui contient, outre les commandes nécessaires au fonctionnement normal, toutes les commandes nécessaires à un fonctionnement dégradé. La mise en place du contrôleur central nécessite une analyse fonctionnelle précise.

L'objectif d'un atelier flexible est de marier automatisation et variété de la production. Ces deux objectifs sont antinomiques. En conséquence, peu d'ateliers flexibles ont été un succès, et les ateliers flexibles existants fabriquent un nombre relativement réduit de produits différents (entre 10 et 20) au prix d'une grande sophistication, donc d'un coût important.

Cependant, par comparaison avec des ateliers classiques, on constate généralement une augmentation de la productivité, de la régularité de la qualité, de la rapidité d'adaptation aux variations de la demande, et de la régularité de la production.

D'autre part, les en-cours et les coûts d'adaptation aux variations de la demande diminuent.

J.-M. PROTH

Bibliographie

O'GRADY P.J. (1986) *Controlling Automated Manufacturing Systems*, Kogan Page, Great Britain.
 PROTH J.-M. (1989) Flexible Manufacturing Systems, in *Systems and Control Encyclopedia, Theory, Technology, Applications*, SINGH M.G. (dir.), Pergamon Press.

Corrélat

- ← Automation
- Analyse fonctionnelle
- Juste à temps/Kanban
- ⊙ Flexibilité

ATM

⇒ Ressources (intégration des ***)

ATOFC

⇒ Performance financière

ATOUTS

⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

ATTENTES (THÉORIE DES ***)

⇒ Travail (motivation au ***)

ATTIRANCE

⇒ Attraction commerciale

■ ATTITUDE (S)

Les attitudes sont des réactions indicatives qui se manifestent sous forme de croyances, de sentiments ou de volontés d'agir. On peut les définir comme des prédispositions à se comporter de façon similaire chaque fois que l'on rencontre les mêmes personnes ou les mêmes situations. Associées entre elles, elles participent à la structuration de la personnalité. Elles ont des composantes affectives, cognitives (liées aux cartographies mentales des individus) et comportementales (orientées vers l'action). Pour l'individu, elles ont quatre fonctions principales (KATZ) : elles facilitent l'adaptation au milieu en procurant des modèles de conduite préétablis ; elles contribuent aux mécanismes de défense du moi ; elles aident à construire l'expression sociale ; elles offrent un cadre référentiel pour appréhender le monde, en poussant à sélectionner dans le réel ce qui est compatible avec leurs a priori.

On s'est beaucoup penché sur la mesure des attitudes, pour tenter de prédire les comportements qu'elles entraînent. Mais les rapports entre attitudes et comportements sont complexes. Il y a des attitudes générales (liées à des conduites générales) et des attitudes spécifiques (rattachées à des comportements spécifiques). Le temps peut faire évoluer de telles relations. Les cohérences entre attitudes et comportements sont d'autant plus fortes que les délais sont courts entre l'expression des unes et la manifestation des autres.

Un modèle de prévision comportementale à partir des attitudes a été construit par I.AJZEN et M.FISHBEIN. Ils proposent de s'appuyer sur l'intention comportementale (c'est-à-dire la volonté de se comporter de telle ou telle façon) plutôt que sur l'évaluation d'un comportement souhaitable (car elle ne garantit pas l'engagement individuel). Les intentions dépendent à la fois des attitudes individuelles (issues de croyances personnalisées) et des façons de les faire juger correctes par les groupes de référence (normes comportementales). Ce que font les individus est plus facilement déduit des intentions (contextuelles) que des attitudes (personnelles). Il faut de plus tenir compte des contraintes perçues par rapport à soi, à la situation ou à la conjoncture de l'action.

Récemment (1988), AJZEN a introduit une nouvelle variable dans l'émergence des intentions d'action ; c'est celle de la « perception d'un contrôle » sur le comportement souhaité, en fonction de la plus ou moins grande facilité avec laquelle on pense être en mesure d'agir. Autrement dit, les intentions obéissent aux mêmes règles que les motivations : mêlées d'intérêts personnels et de normes sociales, elles dépendent de la manière dont on croit pouvoir les concrétiser.

Telles que décrites plus haut, les attitudes sont étudiées par rapport aux comportements des consommateurs en marketing. Elles sont utilisées en gestion des ressources humaines pour construire différents modèles de satisfactions (par exemple, la satisfaction professionnelle ou à l'égard de la rémunération) et d'intentions (intentions de performance, de départ). Dans un autre domaine, G.HAMEL et C.K.PRAHALAD traitent de l'intention stratégique, qui permet de s'orienter en permanence vers un management actif, avec une cohérence des choix réinterprétée en fonction du contexte.

Les théorisations qui précèdent s'inscrivent dans le cadre de l'individualisme méthodologique. On peut aborder la même question selon d'autres perspectives, à partir des concepts de la psychanalyse ou avec des référentiels plus interactionnistes. En psy-



chologie sociale, par exemple, on travaille sur l'influence réciproque des attitudes et des actions. Les hommes ont tendance à agir comme ils pensent (c'est-à-dire en fonction d'attitudes conscientes et consolidées), mais aussi à penser comme ils agissent (volontairement, conventionnellement ou par contrainte : cf les théories de la dissonance cognitive (L.FESTINGER) et de la perception de soi (D.BEM).

P.LOUART

Bibliographie

- AJZEN I. (1988) *Attitudes, personality and behavior*, Buckingham, Open University Press.
- AJZEN I., FISHBEIN M. (1980) *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BEM D. (1972) Self perception theory, in BERKOWITZ L. *Advances in experimental social psychology*, vol.6.
- COTE N., BELANGER L., JACQUES J. (1994) *La dimension humaine des organisations*, Gaetan Morin
- FESTINGER L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Stanford U. Press.
- HAMEL G., PRAHALAD C. (1989) Strategic intent, *Harvard Business Review*, mai-juin.
- KATZ D. (1961) The functional approach in the study of attitudes, *Pub. Op. Quarterly*, vol 24, n° 1.

Corrélat

- ➔ Achat (attitude face à l'***)
- Travail (attitude au ***)
- ⊗ Comportement

ATTITUDE AU TRAVAIL

- ➔ Travail (attitude au ***)

ATTITUDE FACE À L'ACHAT

- ➔ Achat (attitude face à l'***)

☒ ATTRACTION COMMERCIALE

L'attraction commerciale, souvent désignée en marketing plus simplement par l'attraction, est un phénomène essentiel d'une part dans l'étude des comportements des acheteurs et d'autre part pour la gestion commerciale des produits et des magasins. Ce concept, par ailleurs assez mal défini dans la littérature, a fait l'objet de modèles marketing sophistiqués liés aussi bien au problème de localisation du point de vente que de positionnement des marques.

En ce qui concerne la localisation des points de vente, l'analogie avec la théorie de la gravitation de

Newton a abouti dès 1929 à la loi de la gravitation du commerce de détail ou loi de REILLY. Cette loi stipule que deux villes attirent le commerce de détail d'une troisième, située entre les deux premières et au voisinage du point de rupture (où 50 % de l'activité commerciale est attirée par chacune des deux premières villes) en proportion directe de leur population et en proportion inverse du carré des distances de ces deux villes à la troisième. Le déterminisme de la loi de REILLY étant mal adapté au milieu urbain, une probabilisation du phénomène a été proposée en 1964 avec le modèle de HUFF : il s'agit d'un rapport entre d'une part le produit de la surface de vente (= masse ou grave) et l'inverse du carré de la distance entre le magasin et le domicile du client, et d'autre part la somme de ce même produit pour l'ensemble des magasins de la zone. Seules deux variables sont considérées dans le modèle de HUFF. Le modèle MCI (*Multiplicative Competitive Interaction*) proposé en 1974 par NAKANISHI et COOPER, ou MICS (MODÈLE INTERACTIF DE CONCURRENCE SPATIALE), permet d'introduire autant de variables qu'il est nécessaire tout en maintenant une structure identique à celle du modèle de HUFF. Le MICS peut être utilisé soit dans sa forme objective, à l'aide de données observées (distances, surfaces), soit dans sa forme subjective à partir de perceptions obtenues par enquête auprès des consommateurs. Le MICS est une combinaison des modèles gravitaires, tels que la loi de REILLY, et des modèles d'interaction spatiale bien connus des géographes et présentés souvent en marketing dans leur forme non spatiale à travers l'ensemble des modèles de parts de marché. Les modèles d'attraction sont utilisés surtout aux Etats-Unis où les configurations urbaines facilitent leur mise en œuvre, pour implanter soit des centres commerciaux (loi de REILLY), soit des grandes surfaces alimentaires (modèle de HUFF), ou spécialisées (MICS objectif ou subjectif), soit des réseaux de points de vente (modèle MULTILOC : MICS combiné aux modèles de localisation-allocation).

Le concept d'attraction, assez peu étudié mais souvent utilisé par les auteurs comme s'il avait été parfaitement défini, nécessite pour sa compréhension de faire référence en fait à une double distinction, à savoir :

- d'une part une distinction entre la gravitation déjà évoquée, et l'attraction dont l'origine tient davantage de la psychologie sociale et de l'étude des comportements ;
- d'autre part une distinction entre l'attraction polaire et l'attraction passagère.

La gravitation appliquée au comportement spatial d'achat, est fondé sur le principe de moindre effort lié à la distance domicile-point de vente et sur la classification des produits dont la hiérarchie est à la

base de la théorie des places centrales. L'attraction commerciale en tant que phénomène gravitaire peut donc se définir comme la capacité du point de vente de faire se déplacer le consommateur mesurée en termes de fréquentation absolue ou relative et expliquée tant par la situation (localisation, surface de vente, ...) que par les efforts consentis (services rendus, niveaux des prix, promotions,...).

Mais l'attraction peut aussi reposer sur des considérations d'ordre social et psychologique. On parle alors d'attraction ou de séduction et certains y voient le fondement du marketing relationnel qui connaît un grand développement. L'analogie avec l'attraction universelle de NEWTON n'est alors plus possible. Les spécialistes de psychologie sociale ont tenté d'expliquer l'attraction ou plutôt l'attraction de deux manières :

- soit en décomposant le phénomène en attraction personnelle puis perception d'attraction définissant ainsi un principe de réciprocité fondé sur un besoin de reconnaissance et d'appréciation que la publicité sait si bien exploiter ;
- soit en privilégiant l'importance de la similitude ou la nécessité de s'accepter soi-même pour accepter autrui.

On a développé aussi le concept de séduction. Ces approches ont permis de mieux comprendre comment rendre les produits attractifs mais on ne connaît pas encore très bien tous les ressorts de ce phénomène d'attraction. L'exemple de l'attraction liée à l'odorat est encore assez peu utilisé en marketing. Les spécialistes en éthologie (ou étude des comportements des animaux) ont montré l'importance des phéromones dans la délimitation des territoires, l'affirmation du statut social et l'attraction sexuelle. Elles constituent un moyen de communication qui nécessite un développement olfactif. Mais l'homme a privilégié la communication visuelle (aux Etats-Unis) et le langage (en Europe), le conduisant peu à peu à une anosmie (perte partielle ou totale de l'odorat) grandissante. Face à l'encombrement actuel des marchés surtout sur les lieux de vente, le marketing tentera peu à peu de redonner une place importante au sens de l'odorat pour différencier les produits et les rendre plus attractifs en particulier sur les lieux de vente même si alors le consommateur devra se montrer vigilant face aux abus qui ne manqueront pas de se manifester comme c'est déjà le cas sur un nombre encore très limité d'expériences.

Par ailleurs, la distinction entre attraction polaire et attraction passagère concrétise en fait la différence qui peut exister par exemple entre une agence bancaire de quartier et une agence de centre-ville près d'un lieu touristique ou une agence d'aéroport. Dans le premier cas, la clientèle étant essentiellement localisée autour de l'agence, on parle d'attrac-

tion polaire, alors que dans le second cas la clientèle est le plus souvent de passage et demande des services et un accueil très différents (change de monnaie en particulier). La modélisation du comportement spatial de ces clientèles est évidemment très différente. Dans le second cas on ne peut plus utiliser les modèles classiques évoqués supra car ce sont des modèles d'attraction polaire stricte.

Le terme d'attraction est enfin utilisé concernant les produits et surtout les marques, dans l'expression effet d'attraction, pour désigner un accroissement de la probabilité de choix du consommateur face à une marque cible quand une marque dite leurre dominée asymétriquement est introduite sur le marché. Il s'agit en fait ici dans un marché où par exemple deux marques dominent sur deux attributs différents d'introduire une nouvelle marque proche de celle qu'on veut favoriser mais un peu moins bonne sur la dimension d'excellence de la première afin de créer un effet d'attraction. C'est un usage limité et purement tactique de l'attraction directement déduit des modèles de parts de marché.

G. CLIQUET

Bibliographie

CLIQUET G. (1988) Les modèles gravitaires et leur évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, 3.

CLIQUET G. (1992) *Management stratégique des points de vente*, Sirey.

CLIQUET G. (1996) L'attraction commerciale : fondement de la modélisation en matière de localisation différentielle, *Colloque international sur les localisations différentielles dans le commerce de détail*, ULB, Bruxelles.

COOPER L.G., NAKANISHI M. (1988), *Market-Share Analysis*, ISQM, Kluwer, Boston.

DEIGHTON J., GRAYSON K. (1995) Marketing and Seduction : Building Exchange Relationship by Managing Social Consensus, *Journal of Consumer Research*, 21.

MIRCHANDANI PB., FRANCIS R.L. (1990) *Discrete Location Theory*, Wiley, NY.

MISHRA S., UMESH U.N., STEM D.E. Jr. (1993) Antecedents of the Attraction Effect : An Information-Processing Approach, *Journal of Marketing Research*, 30.

Corrélat

- ← Marché (modèles de part de ***)
- Modèles en marketing
- Localisation commerciale
- Marketing du commerce de détail
- Vente (point de ***)
- ⊗ Achat (comportement d'***)
- Commerce
- Marque



ATTRAITES

⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

ATTRIBUT COGNITIF

⇒ Satisfaction

□ ATTRIBUTS STRUCTURELS

Les attributs structurels regroupent l'ensemble des caractéristiques susceptibles de restituer l'essence ou le style d'une structure organisationnelle donnée. L'analyse de ces attributs correspond à une tradition de la sociologie organisationnelle qui trouve ses ramifications dans la sociologie compréhensive allemande, et notamment dans les travaux du sociologue allemand Max WEBER sur la bureaucratie vue comme un type « idéal » de structure. Elle s'accorde également au langage préféré d'un bon nombre de théoriciens des organisations dont les observations empiriques constituent un riche réservoir de matériaux potentiellement utiles à la prescription. La difficulté d'une analyse organisationnelle en termes d'attributs tient à la nature quelque peu paradoxale de la démarche même. En effet, une description structurelle ne peut être que multidimensionnelle au risque de sombrer dans un schématisme caricatural peu fécond, mais se doit de respecter certaines limites pour rester maîtrisable. Or, un grand nombre de critères ont été proposés par les théoriciens pour rendre compte des caractéristiques structurelles des organisations. Cette prolifération, combinée à une absence de définitions standardisées, a conduit à créer un certain flou sémantique et conceptuel dans l'identification des attributs structurels. Quoi qu'il en soit, les principaux attributs utilisés par les auteurs semblent devoir être rapprochés des suivants :

- la **spécialisation** correspond au degré de division horizontale et/ou verticale du travail en prenant en compte le nombre de tâches qui composent un travail donné et le contrôle qui est exercé sur ces tâches. Ainsi, par exemple, la division du travail est plus poussée dans le domaine de la production de masse que dans la production unitaire. Dans la production de masse standardisée, la séparation de différents stades de production et de stabilisation du produit autorisent l'émergence d'une spécialisation qui caractérise la nature des tâches ou du domaine de compétence et sa réduction ;

- la **standardisation** des tâches procède du degré d'emploi de règles et de procédures pour accompagner et contrôler les tâches. Dans l'analyse organisationnelle, les niveaux de standardisation

n'en reste pas moins multiples. Ainsi, pour les mécanismes de coordination, MINTZBERG distingue quatre niveaux de standardisation possibles : celle des procédures, des produits, des qualifications et des normes.

- la **formalisation** représente, dans un sens étroit, le degré auquel les instructions et les procédures sont écrites en vue de réguler le comportement des acteurs organisationnels. Pour MINTZBERG, le comportement peut être formalisé de trois façons différentes : la formalisation liée au poste, celle liée au flux de travail et celle par règlement ;

- la **centralisation** se réfère au degré auquel l'autorité de prise de certaines décisions est localisée au sommet de la hiérarchie. Ainsi, si les théoriciens classiques de l'organisation préconisaient largement un degré élevé de centralisation des décisions, bon nombre de travaux contemporains insistent fortement sur la nécessité de décentralisation en vue de favoriser une meilleure efficacité et une meilleure réactivité.

Ainsi, les entreprises, et plus généralement les organisations, peuvent présenter des degrés de spécialisation, de standardisation, de formalisation et de centralisation variables qui vont spécifier la nature de leur configuration organisationnelle. De nombreux travaux, notamment ceux d'Henry MINTZBERG ou de certains théoriciens de la contingence, se sont appuyés sur l'existence des attributs structurels pour faire ressortir des caractéristiques organisationnelles fondamentales des firmes.

PH. PAILOU

Bibliographie

- DESREUMAUX A. (1992) *Structures d'entreprise : analyse et gestion*, Vuibert.
- MINTZBERG H. (1990) *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.

Corrélatés

- ⇒ Configuration organisationnelle
Configurations structurelles
© Organisation (structure d***)
Contingence

AUDIENCE

⇒ Publicité

AUDIMÈTRE

- ⇒ Panel
⇒ Publicité

AUDIT

- **Audit**
- **Audit d'environnement**
- **Audit financier**
- **Audit opérationnel**
- **Audit social**
 - Audit de conformité administrative
 - ⇒ **Audit d'environnement**
 - Audit de culture
 - ⇒ **Culture d'entreprise**
 - Audit informationnel
 - ⇒ **Diagnostic informationnel**
 - Audit marketing
 - ⇒ **Contrôle marketing**

■ AUDIT

Aussi anciennes que l'entreprise, les méthodes d'audit se sont enrichies avec le développement de l'activité économique et l'amélioration des outils de gestion. Elles se sont peu à peu diversifiées, en incluant des domaines d'activité toujours plus larges, depuis l'analyse comptable et financière jusqu'à l'évaluation des fonctions-clés d'une organisation, en passant par l'appréciation des mises en œuvre techniques ou procédurales. Citons, par exemple, l'audit des systèmes d'information, l'audit social ou des ressources humaines, l'audit des approvisionnements, l'audit budgétaire, l'audit juridique, l'audit informatique,...

D'une façon générale, l'audit a pour mission d'évaluer les facteurs de compétitivité d'une entreprise.

Sur le plan de la réalisation, on distingue l'audit externe et l'audit interne :

- l'audit externe peut être effectué par des professionnels qui sont détenteurs d'une mission légale (par exemple, le commissaire aux comptes, l'inspecteur du travail). Il peut être également confié à des organismes spécialisés qui interviennent sous forme de prestations de services, dans le cadre d'une consultation indépendante ;

- l'audit interne est réalisé par des salariés spécialisés de l'entreprise auditée. Il est fréquent dans les grandes organisations, notamment celles qui sont réparties sur plusieurs localisations et sont de dimension internationale. Il sert alors à maintenir la cohérence interne, dans le respect des objectifs stratégiques et des règles générales de fonctionnement. Par exemple, il effectue des contrôles sur l'exactitude des informations comptables et sur l'application des procédures de gestion adoptées au sein de la société.

Sur le plan des finalités, il existe deux grands types d'audit :

- l'audit de conformité évalue le degré d'application des procédures ainsi que le respect des dispositions légales ou réglementaires (par exemple en finances, en techniques comptables, ou par rapport aux droits fiscal, des affaires et du travail) ;

- l'audit stratégique apprécie la pertinence et l'efficacité des décisions stratégiques d'une entreprise au vu des environnements qui lui incombent et des facteurs endogènes qui la caractérisent. La pertinence se mesure par rapport aux objectifs des dirigeants et au diagnostic du contexte d'action : ce qui a été fait est-il adapté aux objectifs? Est-ce adéquat par rapport à ce qu'on sait du contexte (présent ou probable)? L'efficacité teste le niveau des réalisations dans un cadre de pertinence donné : ce qui a été fait peut-il être mieux rentabilisé ou développé,....?

En audit, les méthodes utilisées sont multiples, mais reposent sur une démarche d'ensemble assez commune. Tout d'abord, un auditeur s'appuie sur des faits précis et matérialisés (chiffres, documents, procédures). S'il se sert d'entretiens, il prend garde de recouper sérieusement ses informations. N'étant pas directement impliqué par l'organisation qu'il analyse, il tâche de préserver au mieux son indépendance de jugement. Il oriente ses recherches en fonction d'hypothèses tirées de son expérience, en prenant souvent la précaution d'un pré-diagnostic de repérage. Il agit en coopération avec les acteurs organisationnels pour leur permettre, le temps venu, de s'approprier les changements nécessaires.

Au total, l'audit demande une bonne compétence technique en même temps qu'une sérieuse déontologie par rapport au respect des personnes interrogées, à la confidentialité des données recueillies et à l'obligation d'utiliser tous les moyens possibles pour parvenir aux résultats escomptés.

P.LOUART

Bibliographie

BECOUR J-C., BOUQUIN H. (1991) *Audit opérationnel*, Economica.

BOUQUIN H. (1989) *Audit in JOFFREP.*, SIMONY. *Encyclopédie de gestion*, Economica.

CANDAU P. (1985) *Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace*, Vuibert.

COLLINS L., VALIN G. (1986) *Audit et contrôle interne*, Dalloz.

IFACI [Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes] (1985) *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

VATIER T. (1988) *Audit de de la gestion sociale*, éd. d'Organisation.



Corrélat

- ➔ Audit d'environnement
- Audit financier
- Audit opérationnel
- Audit social
- ⊙ Evaluation

□ AUDIT D'ENVIRONNEMENT

L'audit écologique s'ajoute à l'audit financier et à l'audit social comme méthode d'analyse de la santé de l'entreprise. Il repose sur une évaluation systématique, périodique et objective des conséquences directes et indirectes du fonctionnement de l'entreprise sur l'environnement. Il doit favoriser une stratégie moins agressive envers le milieu naturel.

L'audit d'environnement a un objet global. Il concerne l'entreprise dans son ensemble et son destinataire privilégié est l'entrepreneur. Ce dernier y trouvera un outil de gestion de sa responsabilité et de sa compétitivité, une réponse à une double interrogation : respectons-nous les réglementations écologiques ? pouvons-nous et devons-nous faire mieux ?

Le système d'information de gestion doit signaler d'un côté les risques et de l'autre les performances.

• **Un audit de risque.** Les problèmes d'environnement font aujourd'hui peser sur les producteurs une menace diffuse et protéiforme ; pour la réduire, un audit à dominante juridique est indispensable. Au-delà d'un examen de conformité, il faut développer une activité anticipatrice. Elle est rendue difficile par la multiplicité des contraintes réglementaires - et des agents susceptibles de les activer - ainsi que par le transfert de compétence de la nation vers l'Union Européenne.

L'absence de marché pour le patrimoine naturel, la surexploitation de certaines ressources, les risques majeurs liés à certaines activités ont donné naissance à une réglementation répressive et incitative particulièrement développée. Le devoir de vigilance en matière d'environnement se trouve ainsi stimulé dans de nombreux domaines : les mines et carrières, les produits chimiques, les substances et préparations destinées à l'agriculture, les déchets, le bruit, la pollution de l'air et des eaux, les atteintes aux sites et aux monuments...

L'audit de conformité administrative répond aux principales questions que tout entrepreneur doit se poser à propos de ses relations avec les autorités nationales ou locales. Il n'est jamais suffisant. Une entreprise peut avoir respecté toutes ses obligations

réglementaires et cependant causer des dommages à des personnes ou au milieu. La responsabilité civile et la responsabilité pénale du chef d'entreprise peuvent être mises en jeu.

Ce premier volet de l'audit écologique est crucial pour la santé financière de l'organisation et la sécurité de ses dirigeants. Il permet d'apprécier la situation présente, mais aussi d'organiser le futur. Il ne s'agit pas seulement d'élever un rempart protecteur susceptible de diminuer le risque de procès, mais aussi en dévoilant les lacunes du système de contrôle et d'observation, de réduire la fréquence et la gravité des incidents et des accidents.

Le changement d'échelle du pouvoir législatif est lourd de menaces mal perçues, surtout dans les firmes de petite taille. L'Acte unique européen a donné une valeur quasi organique au principe pollueur-payeur. Il conduit à réintégrer dans les charges des entreprises le coût des externalités (il est entré dans notre droit avec la loi BARNIER en 1995).

La législation communautaire peut devenir une arme redoutable de déstabilisation d'un concurrent moins soucieux de l'environnement (plus de 160 directives ont été adoptées allant de la protection des espèces animales sauvages à la prévention des risques industriels). La dimension juridique de la lutte concurrentielle ne doit pas être sous-estimée. La conquête d'une compétitivité durable repose également sur des paramètres technico-économiques. Les performances environnementales doivent aussi retenir l'attention.

• **Un audit de performance.** Une entreprise performante est efficace et efficiente. Elle est capable d'atteindre ses objectifs et d'y parvenir en minimisant le coût des moyens engagés. La performance environnementale demeure ambiguë. L'investigation en la matière est par nature multidisciplinaire et évolutive. Les nuisances et les pollutions, réelles ou potentielles, sont innombrables et leurs conséquences souvent mal connues.

La surveillance de l'environnement peut s'exercer sur une étendue plus ou moins vaste, selon l'activité, selon la préoccupation dominante (stratégique ou opérationnelle), selon l'intensité des pressions des partenaires ou de l'opinion publique. L'observation a nécessairement une double dimension : financière et technique.

La première est la plus facile à mettre en œuvre. Elle conduit à l'identification des dépenses consacrées à l'environnement (coût des investissements antipollution et charges entraînées par leur fonctionnement, coût de l'élimination des déchets, coût

de formation du personnel...) et symétriquement des subventions accessibles.

Les exigences en matière de sécurité et de protection de la nature n'ont pas toujours une expression monétaire. Pour révéler l'impact sur l'environnement de la fabrication et de la consommation du produit élaboré par l'entreprise, il faut découvrir des conventions descriptives nouvelles. Elles ne peuvent être que de nature technique. Le système d'information doit mesurer les niveaux d'émission des matières polluantes et les risques immédiats ou potentiels qui les accompagnent. Il s'appuiera nécessairement sur un jeu d'indicateurs hétérogènes. Il n'existe pas d'étalon commun pour estimer les différents polluants. Il est difficile en outre d'atteindre l'exhaustivité.

De multiples taux de prélèvement et niveaux de rejet peuvent donc être calculés. Les audits les plus fouillés atteignent une vingtaine pour les effluents dans l'eau et une trentaine pour les émissions dans l'air. La mesure des uns et des autres ne dit malheureusement pas grand chose sur leur impact ultime sur l'environnement. Les causalités sont souvent indirectes et les effets différés (les CFC et la couche d'ozone atmosphérique, le mercure et la chaîne alimentaire...).

Au-delà de la révélation des situations critiques, l'audit d'environnement, peut déboucher sur des recommandations stratégiques. Il est devenu un complément indispensable de la démarche qualité. Le diagnostic écologique peut aider à la découverte de nouvelles armes pour la lutte concurrentielle.

E. VATTEVILLE

Bibliographie

BLOUET A., RIVOIRE E. (1995) *L'Eco-bilan. Les produits et leurs impacts sur l'environnement*, Dunod.

DE BACKER P. (1992) *Le management vert*, Collection Stratégie verte, Dunod.

(1995) *Environnement. Règles applicables aux entreprises*, Editions Francis Lefebvre.

LEPAGE-JESSUA C. (1992) *Audit d'environnement. Législation, méthodologie, politique européenne*, Collection Stratégie verte, Dunod.

Corrélat

← Audit

Efficiences/Efficacité

Environnement

→ Bilan écologique

Nuisance (s)

⊙ Responsabilité des dirigeants

Responsabilité pénale du chef d'entreprise

AUDIT DE CONFORMITÉ ADMINISTRATIVE

⇒ Audit d'environnement

AUDIT DE CULTURE

⇒ Culture d'entreprise

■ AUDIT FINANCIER

Le mot audit vient du latin « audire » qui signifie écouter ; il correspond aussi au verbe anglais « to audit » qui peut se traduire par vérifier ou contrôler. C'est cette notion de contrôle que l'on associe généralement au terme « audit ». A l'origine, l'audit portait essentiellement sur le contrôle des opérations et de l'information financières. Progressivement, il est apparu qu'il pouvait aussi s'appliquer à d'autres types d'opérations et d'informations.

Au plan général, l'audit est un processus par lequel un professionnel compétent et indépendant examine et évalue une information en vue d'exprimer sur cette celle-ci, une opinion par référence à des critères établis ; normalement cette opinion accroît la crédibilité de cette information et par voie de conséquence son utilité. La démarche d'audit suppose l'application de techniques et d'outils par un professionnel ayant une connaissance suffisante des activités faisant l'objet de l'examen. L'auditeur formule une opinion indépendante susceptible d'engager sa responsabilité, sur un plan civil mais aussi dans certains cas, sur un plan pénal. L'expression d'une opinion implique la référence à des normes de qualité reconnues par les utilisateurs internes et externes de l'information.

Historiquement, s'est d'abord développée la pratique de l'audit financier externe par un professionnel indépendant de l'entreprise. En France, la loi a institué un contrôle de certaines sociétés commerciales par un ou plusieurs commissaires aux comptes. Ce contrôle dénommé parfois audit financier légal a pour objectif de vérifier la réalité et la qualité de l'information contenue dans les comptes annuels ou consolidés de façon à pouvoir exprimer une opinion selon laquelle les documents financiers expriment bien la situation réelle de la société. Cette opinion est exprimée dans un rapport général présenté à l'assemblée générale des actionnaires. Elle prend, en fonction de la recommandation de la COMPAGNIE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, la forme suivante :

« Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments pro-



bants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après. Nous certifions que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice ».

Le développement économique, la mondialisation des échanges, la très grande complexité des organisations ont contribué à faire croître le besoin de contrôle des opérations et des décisions de gestion. Dans ce contexte, le terme « Audit », que l'on associe plus volontiers au progrès de l'organisation que le mot « contrôle », a connu un très grand succès mais son contenu s'est transformé, et sa précision a décliné à la mesure de son audience croissante. C'est ainsi que l'on a pu constater une très large extension de ses domaines d'application : audit social, audit informatique, audit fiscal, audit sécurité, audit juridique, audit marketing, audit de la production, audit qualité, audit des risques industriels, audit des assurances, ... L'audit s'étend aussi du secteur privé vers le secteur public avec le contrôle des établissements publics et collectifs exercé par la COUR DES COMPTES et les CHAMBRES RÉGIONALES DES COMPTES. Tandis que des organisations développent des services internes d'audit susceptibles d'effectuer une partie plus ou moins importante des missions traditionnellement confiées à des professionnels extérieurs.

J. BENETEAU

Bibliographie

ABBYAD A., CHLALA N., MARTEL L., ROUSSEAU J.-G., LEMON W.M., ARENS A.A., LOEBBECKE J.K. (1994) *La vérification - Une approche intégrale*, Gaétan Morin Editeur.

ATH (1991) *Audit financier - Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises*, Clet, Dunod.

Corrélats

- ➔ Contrôle (système de ***)
- ⊙ Audit

AUDIT INFORMATIONNEL

- ➔ Diagnostic informationnel

AUDIT MARKETING

- ➔ Contrôle marketing

AUDIT OPÉRATIONNEL

Traditionnellement, l'audit était attaché à une des activités de l'entreprise, le domaine comptable et financier. L'étude de l'information comptable et des documents financiers avait pour objectif, par l'audit, la certification des états financiers. L'audit a élargi son champ d'action sur deux plans. Tout d'abord, il recouvre aujourd'hui toutes les fonctions de l'entreprise. Chacun des lieux de création, de la stratégie à la production, de la conception à la réalisation, chaque domaine présentant un enjeu, est susceptible de faire l'objet d'une analyse approfondie visant à apporter des recommandations. A côté de l'audit financier figure donc désormais l'audit opérationnel. Par ailleurs, les entreprises classiques ne sont plus les seules à bénéficier de cette technique : les entreprises publiques, les services publics, ainsi que les organisations de l'économie sociale (associations gestionnaires, mutuelles, coopératives) l'utilisent aussi.

L'audit opérationnel observe une approche globale qui comprend trois axes :

- l'audit des contrôles opérationnels : c'est l'audit des systèmes d'information et d'organisation et des méthodes de direction ;
- l'audit de gestion : il s'agit de l'audit des conditions d'exploitation et des résultats ;
- l'audit de stratégie : il permet de juger de la pertinence des choix et de l'opportunité des décisions.

Ainsi, l'audit opérationnel, qui était au début un simple examen de conformité à des procédures, a investi un domaine élargi : l'étude de la capacité des méthodes utilisées par l'entreprise (ou ses entités) à atteindre les objectifs poursuivis. Il couvre tout autant les opérations que la gestion et la stratégie. L'objectif majeur est, outre la fiabilité de l'information extra comptable et de la sécurité des actifs, l'efficacité des opérations et le respect des politiques ainsi que, si cela est demandé, leur pertinence. De plus en plus il est question d'audit total ou d'approche intégrée. Certaines missions particulièrement larges tendent même parfois à faire disparaître le cloisonnement entre l'audit opérationnel et l'audit financier.

Pour BECOUR et BOUQUIN, l'objet de l'audit opérationnel consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre. Cet objet est plus large que celui de l'audit financier. En outre, l'audit opérationnel se situe dans une perspective très spécifique à l'entreprise ou l'entité, à son domaine d'activité, son environnement. Selon l'entreprise étudiée ou l'entité

(filiale, fonction marketing, production, logistique,...), les normes d'évaluation changent. Malgré ces difficultés, l'audit opérationnel suit des techniques professionnelles authentiques. Le travail, par des auditeurs indépendants, internes ou externes, repose sur une méthodologie qui est définie eu égard à la nature de la mission et des objectifs assignés pour l'étude de chaque entité, système, processus. Des normes doivent être respectées en ce qui concerne la compétence des auditeurs, la réalisation des travaux et la rédaction des rapports.

L'audit opérationnel utilise un découpage de l'entreprise fondé sur les grandes fonctions. Les principaux domaines d'analyse sont les suivants : achats, marketing, vente, logistique, recherche et développement, production, gestion des ressources humaines, informatique, finance... Chacun de ces domaines peut être audité en totalité ou limité simplement à une partie. Ce découpage facilite l'évaluation. L'auditeur s'inscrit dans une logique qui va au-delà de la simple analyse du fonctionnement courant. Il établit le niveau d'efficacité et d'efficacité des prestations. Il détermine leur degré de performance dans le choix des ressources mises à disposition.

La fonction est abordée avec la volonté d'identifier sa performance à court et long terme, aussi bien dans son organisation interne que dans les relations entretenues avec les autres fonctions, la hiérarchie de l'entreprise et l'environnement. L'auditeur examine les procédures et les contrôles en vigueur, vérifie s'ils sont mis en pratique et étudie en parallèle la performance de la fonction (ou de l'entité) à l'aide de vérifications et de sondages. Le but recherché est d'aider par des recommandations à la suppression sinon de tous les risques de dysfonctionnements, du moins des plus importants.

L'élargissement actuel des domaines d'investigation (par exemple audit de l'énergie, de l'environnement, des assurances) ne change rien à la nature des travaux menés par les auditeurs. En l'espèce, le découpage ne se fait plus par fonction au sens strict mais respecte une logique différente. L'intervention reste un audit opérationnel.

Par une utilisation rigoureuse et régulière, l'audit opérationnel s'affirme comme une composante indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être vécu dans un état d'esprit positif et conduire l'organisation à élever son niveau de qualité. La complexité réglementaire, les enjeux internationaux, la concurrence forte, expliquent notamment le développement de l'audit.

L.PUJOL

Bibliographie

- BECOUR J.C., BOUQUIN H. (1991) *Audit opérationnel*, Economica.
 CANDAU P., TOUGARD L. (1990) *Audit des associations*, Les Editions d'Organisations.
 LAURENT P., TCHERKAWSKY (1991) *Pratique de l'audit opérationnel*, Les Editions d'Organisation.
 RAFFEGEAU J., DUBOIS F., de MENONVILLE D. (1992) *L'audit opérationnel*, Que Sais-je ? n°2167, PUF.

Corrélat

- ← Audit
- Audit financier
- Diagnostic
- Efficience/Efficacité
- Performance (s)
- Processus
- ⊙ Audit d'environnement
- Audit social
- Organisation (structure d'***)
- Qualité (politique-***)
- Valeur

AUDIT SOCIAL

L'audit social est né de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la gestion des ressources humaines. Un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation.

L'audit social est composé de trois volets :

- **l'audit de conformité.** La gestion des ressources humaines est soumise à de nombreuses règles externes ou internes. On citera pour les premières, les règles issues du traité de l'Union Européenne, du code du travail, de la convention collective et des accords d'entreprise. Les dernières se composent des directives et procédures en provenance de la direction générale ou de la direction des ressources humaines. A ce stade, l'auditeur s'assurera que les règles sont appliquées, il relèvera les domaines de non-application et évaluera les risques, parfois les sanctions encourues par l'entreprise. Il portera également un jugement sur la qualité de l'information sociale ;

- **l'audit d'efficacité.** L'auditeur met en évidence les écarts entre une situation souhaitée et la réalité. La situation souhaitée peut être définie par l'entreprise elle-même qui se fixe des objectifs, par exemple un pourcentage de variation de la masse salariale. La situation souhaitée peut également résulter de l'analyse d'un référentiel externe à l'entreprise. Ainsi certaines entreprises



peuvent comparer leur niveau de salaire à celui de leurs concurrents afin de rester attractive. Sur la base des écarts constatés, l'auditeur est en mesure de juger la capacité des outils et des procédures utilisées à atteindre les objectifs pour lesquels ils ont été créés, il s'agit de la notion d'efficacité. Il peut également se prononcer sur le rapport coût / avantage de ces outils, il s'agit de la notion d'efficience ;

- **l'audit stratégique.** L'audit stratégique permet de connaître et d'évaluer les risques que court l'entreprise du fait de l'inadaptation de ses politiques sociales. Il permet d'anticiper sur les événements afin de maîtriser les changements. L'audit des emplois et des compétences permet, par exemple, de s'assurer de l'adéquation des ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise, d'un point de vue quantitatif : les effectifs ; et qualitatif : les compétences.

Pour réaliser une mission d'audit social, un auditeur commence par effectuer une enquête préliminaire qui lui permet de rassembler des informations sur l'activité et les particularités sociales de l'entreprise. Il effectue ensuite des observations et des vérifications en fonction de l'objet précis de l'audit. Il présente ses conclusions aux audités, enregistre leurs réactions et conclut sa mission par un rapport remis au commanditaire.

J.IGALENS

Bibliographie

CANDAUP P. (1986) *Audit social*, Vuibert.
 IGALENS J., COURET A. (1995) *Audit social*, PUF Que Sais-Je?, n°2399.

Corrélat

- ← Audit
- Diagnostic
- Efficience/Efficacité
- Bilan social
- Masse salariale
- Mission
- ⊗ Ressources humaines (gestion stratégique des ***)

AUGMENTATION DE CAPITAL

⇒ Capital (augmentation de ***)

AUMAN (THÉORÈME D'*)**

⇒ Anticipations rationnelles

AUTO-ARGUMENTATION

⇒ Cognition

AUTO-ORGANISATION

- ⇒ Organisation
- ⇒ Système

AUTOFINANCEMENT

Dans la hiérarchie des financements, l'autofinancement constitue fréquemment le mode de financement préféré des dirigeants d'entreprises. De nombreux indicateurs de diagnostic financier reposent sur cette notion. Une entreprise en bonne santé financière est censée disposer d'un fort autofinancement et la vulnérabilité financière des entreprises françaises a longtemps été attribuée à l'insuffisance de leur autofinancement.

Notion centrale en finance d'entreprise, l'autofinancement constitue la part des fonds propres secrétés de façon interne par l'entreprise et réinvestis pour financer ses actifs et ses activités. Il s'oppose ainsi aux financements externes, soit par apport de fonds propres (augmentations de capital en numéraire, subventions...), soit par endettement. Dans les décisions financières, l'autofinancement apparaît ainsi à deux niveaux. D'une part, le dirigeant peut agir sur le montant de la capacité autofinancement ou CAF, qui représente la capacité de l'entreprise à s'autofinancer avant versement du dividende aux actionnaires. D'autre part, il arbitre entre les différents modes de financement internes et externes, dont il dispose, pour assurer la couverture des investissements. La décision d'autofinancement dépend en conséquence de nombreux paramètres qu'il est nécessaire d'identifier pour comprendre le rôle joué par l'autofinancement dans la politique financière de l'entreprise.

En premier lieu, il est nécessaire de préciser la définition donnée en y associant une mesure et en la distinguant d'autres concepts financiers équivalents ou proches. En second lieu, l'autofinancement sera replacé dans le cadre des décisions financières afin d'en appréhender la logique. Enfin et en troisième lieu, son utilisation dans le diagnostic financier sera évoquée.

◊ **La mesure de l'autofinancement.** La mesure de l'autofinancement doit être cohérente avec sa définition qui implique une évaluation des fonds propres secrétés de façon interne avant réinvestissement, c'est-à-dire de la CAF, l'autofinancement s'obtenant après déduction du dividende. La mesure étant périodique et le plus souvent annuelle, l'autofinancement est un flux. Le stock de ressources propres internes, constitué de l'accumulation des flux successifs d'autofinancement, représente l'autofinancement cumulé. Si le prélèvement de dividende est facilement mesurable, la mesure de la CAF, flux de fonds propres internes se révèle plus complexe.

Une logique de réinvestissement, suppose une évaluation en termes de liquidités disponibles ; la CAF représenterait dans ce cas, la variation d'encaisse due aux opérations d'exploitation, (excédent de trésorerie d'exploitation, ETE), à laquelle on ajouterait les produits financiers et exceptionnels encaissés et dont on déduirait les charges financières et exceptionnelles décaissées, ainsi que l'impôt sur le résultat. On mesurerait ainsi le flux de liquidités (ou de trésorerie) résiduel, censé être disponible pour le réinvestissement. Une telle mesure correspondrait littéralement à la notion anglo-saxonne de *cash-flow*. De fait, la mesure habituelle, telle qu'elle est normalisée dans le Plan comptable, ne retient pas le critère de la liquidité, mais repose sur la notion de flux de fonds, sous l'influence de la comptabilité d'engagement et pour échapper à l'instabilité de la mesure fondée sur la liquidité. Le flux de fonds n'est qu'un flux de liquidités potentiel. Il s'agit d'une grandeur comptable, introduite pour assurer la cohérence de l'analyse flux-stock, fondée sur l'évaluation comptable des stocks d'emplois et de ressources en valeur historique, retenue dans la présentation fonctionnelle du bilan (la présentation fonctionnelle du bilan s'appuie sur une lecture du bilan comme ensemble des ressources et des emplois évalués à leur valeur d'origine. Elle s'oppose à la conception patrimoniale ou liquidité qui a pour objectif d'évaluer la surface financière). L'autofinancement représente ainsi la variation du stock de ressources propres internes, sur un exercice comptable.

La mesure habituelle de la CAF et de l'autofinancement ne procède pas cependant sur la base de variations de postes de bilan, mais s'effectue à partir du compte de résultat, soit selon la méthode descendante ou soustractive, à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou de façon strictement équivalente, selon la méthode ascendante ou additive, qui part du résultat. Elle neutralise en outre l'incidence des opérations de cessions d'actifs. Dans la première méthode, on ajoute à l'EBE, l'ensemble des produits encaissables non liés à l'exploitation et on déduit, les charges décaissables hors-exploitation. Dans la seconde méthode, on recourt à la logique inverse, en ajoutant au résultat net, les charges calculées (dotations aux amortissements et provision) et en soustrayant les produits calculés (reprises de provisions et de subventions). La première méthode d'évaluation a l'avantage d'être conforme au mécanisme de création de l'autofinancement, la seconde méthode n'étant qu'une reconstitution comptable.

$$\begin{aligned} \text{CAF} &= \text{EBE} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables} \\ &= \text{Résultat net} + \text{Charges calculées} - \text{Produits calculés} \end{aligned}$$

Ces mesures peuvent introduire un biais important par rapport à une mesure de l'autofinancement

qui reposerait sur la liquidité, car elles négligent en particulier la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation survenue sur la période.

• **La décision d'autofinancement.** Quelles sont les raisons qui motivent les dirigeants à autofinancer leurs investissements? Dans un univers de marchés financiers parfaits, librement accessibles, où les coûts d'information et de transaction seraient nuls et où il n'y aurait pas d'impôts, l'autofinancement serait irrationnel. Il suffirait aux dirigeants de distribuer le flux résiduel, puis de faire appel aux marchés financiers pour se financer ; le financement serait exclusivement externe. Selon la logique concurrentielle, cette pratique serait en outre préférable, car elle garantirait une allocation optimale des ressources dans l'économie. De fait, par l'autofinancement, le dirigeant échappe à la discipline exercée par les marchés financiers ou par les banques. L'autofinancement trouve sa justification dans les imperfections des marchés des capitaux, mais également dans les objectifs conflictuels qui peuvent opposer les dirigeants aux apporteurs de capitaux.

Examinons en conséquence, comment ces facteurs influent sur la décision d'autofinancement prise par le dirigeant. La fiscalité intervient à différents niveaux. Une hausse du taux d'imposition du bénéfice conduit le dirigeant, toutes choses égales par ailleurs, à minorer le résultat imposable et à favoriser le recours à l'endettement dont les intérêts sont déductibles. Au delà de l'incidence directe de l'impôt, il en résulte normalement une baisse de l'autofinancement. Le régime d'imposition personnelle du dirigeant joue également : ce dernier doit arbitrer entre une rémunération immédiate sous forme de salaire ou de dividendes (s'il est actionnaire) ou une rémunération différée sous forme de plus-value en cas de réinvestissement. Selon ce choix, le niveau d'autofinancement qui sera extériorisé peut varier sensiblement. Les contraintes légales et réglementaires pèsent également dans la mesure où les sommes distribuables aux actionnaires sont déterminées par la notion restrictive de bénéfice distribuable, qui tient compte de l'obligation d'amortir les immobilisations et minore le montant librement distribuable. Elles interviennent aussi pour restreindre l'accès au marché financier qui en outre est coûteux. L'endettement par la voie bancaire implique également des contraintes et des coûts. A cet égard, l'autofinancement apparaît comme un mode de financement souple et exempt de coûts de transaction. Enfin, contrairement aux financements externes, le recours à l'autofinancement évite la création d'une relation conflictuelle potentielle entre l'entreprise et les apporteurs de capitaux, liée notamment à l'asymétrie informationnelle existant entre le dirigeant et les financeurs.



Ainsi, en dehors du motif fiscal, le dirigeant a intérêt à privilégier l'autofinancement pour des raisons de flexibilité, d'autonomie et d'économie de coûts de transaction. Ce choix cependant, selon la répartition du capital n'est pas soumis à sa seule décision. Si le dirigeant ne contrôle pas le capital, les autres actionnaires peuvent avoir intérêt à opter pour des dividendes substantiels, soit pour des raisons fiscales, soit encore pour obliger le dirigeant à prendre en compte leurs intérêts et affaiblir son pouvoir discrétionnaire. On rejoint ainsi l'argumentation utilisée par la théorie du *free cash-flow*, lequel est défini comme le montant de *cash-flow* qui excède le volume des investissements de rentabilité positive. Selon cette théorie, les dirigeants qui disposent d'un autofinancement supérieur au montant des investissements rentables plutôt que de reverser l'excédent aux actionnaires, ont tendance à le gaspiller, par exemple pour conforter leur position au sein de l'entreprise ou pour entreprendre des opérations de croissance externe de prestige. L'efficacité conduit à recommander des mesures imposant aux dirigeants de reverser ce *free cash-flow*, par exemple par versement de dividendes ou par un recours accru à l'endettement.

Ces considérations conduisent à s'interroger sur le coût de l'autofinancement. Contrairement à une idée fautive, fondée sur la logique comptable, l'autofinancement a un coût qui prend la forme d'un coût d'opportunité et qui, dans le cadre de la théorie financière standard (qui ignore les imperfections des marchés), correspond au coût moyen pondéré du capital. Cependant, libre de coûts de transaction et d'asymétrie informationnelle, l'autofinancement a vraisemblablement un coût inférieur à celui du capital externe.

• **L'autofinancement, élément de diagnostic.** L'autofinancement ou la CAF constitue également des indicateurs de diagnostic financier. La CAF permet d'évaluer la latitude financière dont dispose le dirigeant, sans faire appel à des financements externes. Cette latitude peut être mesurée sous deux dimensions, relatives respectivement à la politique d'investissement et au risque de faillite. Dans le premier cas, le diagnostic porte sur l'autonomie décisionnelle dans la politique d'investissement et s'apprécie par le ratio CAF/Investissements. Dans le second cas, l'évaluation porte sur la capacité de remboursement à partir du ratio CAF/Remboursements ou Endettement à terme/CAF. Ces ratios très utilisés apparaissent cependant sensiblement biaisés, car la CAF n'est qu'un flux de liquidités potentiel. Il en résulte que de nombreux analystes préfèrent leur substituer, des critères fondés sur l'ETE, qui a l'avantage de mieux refléter la marge de manœuvre en termes de liquidité, mais qui a l'inconvénient d'être très instable. Certains analystes

s'appuient également sur la CAF pour diagnostiquer la profitabilité au moyen de ratios du type CAF/Chiffre d'affaires, ou encore la rentabilité, notamment en utilisant le multiplicateur Cours boursier/CAF. Il est préférable d'écarter ce type d'usage, car de quelque point de vue qu'on l'analyse, la CAF, qui ignore la consommation de capital, ne saurait constituer un indicateur fiable de résultat, c'est à dire de création de valeur.

G. CHARREAUX

Bibliographie

- CHARREAUX G. (1996) *Gestion financière*, 5ème éd, Litec.
 COLASSE B. (1993) *Gestion financière de l'entreprise*, PUF.
 DEPALLENS G., JOBARD J-P. (1997) *Gestion financière de l'entreprise*, 11ème éd., Sirey.
 LEVASSEUR M., QUINTART A. (1990) *Finance*, Economica.
 VERNIMMEN P. (1996) *Finance d'entreprise*, 2ème éd., Dalloz.

Corrélat

- ← Financement
- Fonds de roulement (besoin en ***)
- ⊙ Capitaux propres
- Coût du capital
- Diagnostic
- Dividende
- Rentabilité
- Risques financiers

AUTOMATE

⇒ Variété requise (loi de la ***)

AUTOMATE PROGRAMMABLE

⇒ Automaton

□ AUTOMATION

Si la confusion entre les concepts d'automaton et d'automatisation est courante (le Petit Robert présente l'automaton comme un anglicisme pour automatisation), il apparaît que dans la réalité industrielle, ils sont bien distincts, mais néanmoins liés par divers éléments.

Les concepts d'automatisation et d'automaton couvrent une triple dimension technologique, organisationnelle et sociale. Mais ils se différencient quant à la nature de l'innovation technologique qu'ils contiennent, aux modalités organisationnelles qui les caractérisent et aux conséquences sociales qui en découlent.



Il est largement admis que dans l'industrie, l'automatisation est un phénomène antérieur à l'automatisation. Si l'automatisation illustre plus particulièrement le taylorisme-fordisme, l'automatisation est le propre de l'organisation post-fordiste, voire toyotiste. Pour certains, l'automatisation est une continuité par rapport à l'automatisation, pour d'autres une rupture.

Néanmoins, si le taylorisme a opéré une « décomposition-recomposition des tâches sur la base du principe mécanique », et si le fordisme a été une « recherche systématique de la continuité et de l'intégration du procès d'ensemble du travail » (CAIRE, 1981), le post-fordisme peut être présenté comme un prolongement du taylorisme, une subsistance du détour de production dans les bureaux des méthodes (LINHARD, 1994) et le toyotisme comme une rupture (innovation organisationnelle et déspecialisation des ouvriers, CORLAT, 1991).

Automatisation et automatisation sont toutes deux liées à la recherche incessante de la performance économique.

• **La dimension technologique de l'automatisation.** Il est courant de présenter l'automatisation comme recouvrant le fonctionnement automatique et contrôlé d'un ensemble productif. Mais l'automatisation est antérieure au développement des logiciels de gestion centralisée de la production (type gestion de production assistée par ordinateur, GPAO). Il a d'abord concerné les machines elles-mêmes : machines-transfert combinant convoyage automatique et opération, machines à commande numérique, voire machine-outil à commande numérique (MOCN) permettant de procéder à des opérations complexes, robots industriels dotés d'une capacité d'apprentissage. Les machines les plus évoluées comportent trois dispositifs fondamentaux qui les différencient des machines ordinaires : un dispositif technique d'exécution, un dispositif technique de direction (superviseur) et un interface de liaison entre ces deux dispositifs. Il s'agit donc de machines tricéphales ayant une capacité d'apprentissage d'un comportement type, une capacité à saisir les informations relatives à l'environnement et à les analyser, une capacité à modifier leur comportement-type.

Techniquement ces machines se composent de moyens mécaniques et de moyens électroniques. Le robot est la version la plus évoluée de ce type de machines qui se différencie de l'automate programmable. Ce dernier comporte un dispositif de programmation, une capacité à coordonner l'activité, à régler les approvisionnements et la circulation des pièces. Le robot comporte, en plus de ces capacités propres à l'automate, un manipulateur ; il est doté d'une universalité et d'une flexibilité exceptionnel-

les grâce à la combinaison de ses composantes mécanique-hydraulique d'une part et électronique-informatique d'autre part. De plus, il est capable d'apprendre à partir des informations qu'il traite et peut ainsi s'adapter à des situations diverses en fonction des modifications de l'environnement. C'est l'outil parfaitement flexible.

L'émergence des logiciels de gestion centralisée a introduit une nouvelle révolution en permettant le fonctionnement automatique des ensembles productifs, sous le contrôle d'un programme unique : commande automatisée des unités de process, voire des usines. L'automatisation peut dès lors être interprétée comme des automatismes auxquels s'ajoute une programmation de la gestion de la production (Conception Assistée par Ordinateur, Gestion de Production Assistée par Ordinateur) mis en œuvre dans le cadre des systèmes de gestion de production (*MRP Materials Requirements Planning*, *OPT Optimized Production Technology*, *JAT* Juste à temps, *FMS Flexible Manufacturing Systems*). La tendance est, pour certains auteurs, à une intégration complète de type *CIM (Computer Integrated Manufacturing)* (BARANGER et HUGUEL, 1987).

• **La dimension organisationnelle de l'automatisation** Les différentes phases d'évolution de l'automatisation ont eu des incidences importantes sur l'organisation du travail. Le taylorisme-fordisme a renforcé et stabilisé la tendance à la division du travail amorcé avec la manufacture, plus précisément la séparation conception-exécution, la spécialisation (qui est le corollaire de la division du travail).

L'automatisation a bouleversé complètement cette situation, d'autant que son développement s'est appuyé sur et a engendré des innovations organisationnelles : tendance à la polyvalence des opérateurs, à l'autonomisation des groupes et à l'horizontalisation des rapports interindividuels dans l'atelier, au développement du management participatif.

L'automatisation a généré un phénomène d'apprentissage de l'organisation par accumulation des savoir-faire techniques et de gestion. Cet apprentissage recouvre, outre un contenu technique, des normes de gestion, des routines d'organisation, des anticipations du mouvement économique....

Le perfectionnement des automatismes intégrant des dispositifs d'autoarrêt de la machine en cas de fonctionnement défectueux et de risque sur la qualité, d'une part, la prise en charge des machines par des logiciels de gestion centralisée d'autre part, vont conduire progressivement à une disparition au moins formelle de l'organisation hiérarchique verticale propre au modèle taylorien-fordien, au profit d'une organisation horizontale traduisant une responsabilisation des opérateurs à tous les niveaux. Si



la séparation conception-exécution est peu affectée par cette évolution (elle l'est plus par les nouvelles méthodes de gestion des projets), la division du travail traditionnelle du taylorisme-fordisme l'est considérablement. Le concept d'autonomie traduit, dans l'usine flexible moderne, cette conjonction de l'autonomie des opérateurs (ils prennent des décisions décentralisées relativement au fonctionnement des machines), et de l'automatisation (machines et unités de process qui, à la fois, exécutent, se dirigent elles-mêmes, s'autocontrôlent, interprètent l'information interne et externe) (OHNO, 1989).

A cette thèse, traduisant une évolution douce vers une organisation plus harmonieuse et propice à l'émancipation des travailleurs, s'oppose une thèse qui interprète cette évolution comme une continuité du fordisme et une aggravation de ses défauts.

Quelle que soit l'interprétation que l'on en fait, les bouleversements sont repérables dans l'entreprise : constitution de groupes autonomes, réduction de la ligne hiérarchique, décloisonnement fabrication-maintenance-contrôle de qualité, mise en place d'équipe de projets. Mais la normalisation-codification nécessaire est plutôt centralisatrice (contraire à l'autonomie).

• **La dimension économique et sociale de l'automatisation** s'exprime par des gains de productivité, par une expropriation des savoir-faire ouvriers, par une redéfinition des qualifications et par des impacts négatifs sur l'emploi.

La régularité de l'automate ainsi que l'optimisation dans l'usage des machines que permet l'automatisation conduit à réduire considérablement les temps opératoires et permet donc de surmonter les obstacles aux gains de productivité consécutifs à l'essoufflement du modèle fordien. De même, les économies réalisées grâce à l'automatisation dans le domaine de la circulation des flux conduit à des gains de temps hors production directe et donc des gains de productivité globale : compaction des séquences productives jusqu'alors séparées (CORIAT, 1991).

Avec l'introduction du robot, l'automatisation a conduit à une appropriation des modes opératoires et des savoirs ouvriers par la machine. Sur ce point, le principe taylorien de réduction des modes opératoires ouvriers en gestes et temps élémentaires perd de sa pertinence dans la mesure où le robot opère une substitution en s'appropriant les savoir-faire élémentaires.

Si l'automatisation propre au taylorisme-fordisme a eu pour conséquence une déqualification massive des ouvriers assortie d'une surqualification limitée de quelques uns, l'automatisation avec son

corollaire, la polyvalence, va être à l'origine d'une redéfinition des qualifications.

L'automatisation implique donc une adaptation des hommes par la formation. Mais elle implique également des qualités nouvelles telles que la vigilance, le sens des responsabilités, la faculté d'adaptation, la mobilité. Un nouveau type de compétence émerge et se cristallise dans le concept de polyvalence des opérateurs, en même temps que la réception-émission des signaux et la fonction programmation-optimisation deviennent indépendantes du process de travail.

Le changement est donc radical au sens où c'est d'une requalification totale dont il s'agit et non plus d'une déqualification massive comme sous le fordisme (effet interne à l'entreprise). Sur le plan de la coopération interentreprises émerge la sous-traitance qualifiée, voire le réseau d'entreprises (phénomène d'intégration-désintégration simultanée des process de travail).

Si la question de l'impact réel sur l'emploi de l'automatisation a été longtemps discutée, on admet largement aujourd'hui qu'il est négatif. L'automatisation se traduit largement par un processus de substitution (les investissements réalisés entrent dans la catégorie des investissements de rationalisation). Les suppressions d'emplois proviennent de deux causes : l'effet de substitution des hommes par la machine et l'intégration des tâches (la compaction qui permet d'optimiser les fonctions du cycle productif et l'accroissement de la productivité) (CAIRE, 1981).

P. BARDELLI

Bibliographie

- BARANGER P., HUGUELI G. (1987) *Production*, Vuibert.
- CAIRE G. (1981) Automatisation : technologie, travail, relations sociales in *Les mutations technologiques* (VIèmes rencontres nationales de Chantilly, sept. 1980) Economica.
- CORIAT B. (1979) *L'atelier et le Chronomètre*, Bourgois.
- CORIAT B. (1990) *L'atelier et le Robot*, Bourgois.
- CORIAT B. (1991) *Penser à l'envers*, Bourgois.
- LE DUFF R., MAISSEU A. (1991) *Management technologique*, Sirey.
- LINHARD D. (1994) *La modernisation des entreprises*, Coll. Repères, la Découverte.
- OHNO T. (1989) *L'esprit Toyota*, Masson.

Corrélat

- ⇐ Fordisme
 Progrès technique
 Toyotisme



→ Apprentissages
 Innovation
 Management participatif
 © Atelier flexible
 Projets (gestion de ***)
 Qualité (politique-***)
 Réseau

AUTOMATISATION

⇒ Automatisation
 ⇒ Fordisme

AUTOPOÏÈSE

⇒ Interaction/Interactionnisme

AUTORÉGULATION

⇒ Cybernétique

■ AVANTAGE COMPÉTITIF

Une firme obtenant et maintenant une part significative du marché d'un produit peut apparaître comme leader vis-à-vis de ses rivales. Elle dispose d'une position concurrentielle qui reflète la détention d'un avantage compétitif. Cet avantage doit être situé. Il porte sur un champ concurrentiel en général plus étroit que large : sur un segment plutôt que sur toute une industrie et sur un espace géographique plus ou moins étendu : une région, un pays, un ensemble de pays, le monde... Son caractère temporaire mérite d'être souligné. Si son existence permet à la firme détentrice une certaine rente et contribue à relever les barrières à l'entrée pour d'éventuels nouveaux entrants, il s'érode et finit par disparaître en l'absence de mesures adéquates et si la firme se contente de l'exploiter.

Les analystes distinguent deux types de supériorité concurrentielle d'une firme sur ses rivales :

- soit elle est capable de livrer une offre équivalente à celle de ses concurrentes mais à un prix plus faible parce que la somme de ses coûts est inférieure à celle que ses rivales doivent couvrir, c'est l'avantage de coût ;
- soit la firme apporte sur le marché une offre dont les caractéristiques apparaissent spécifiques et attrayantes et que les clients acceptent de payer à un prix plus élevé que l'offre de ses rivales. C'est l'avantage de différenciation.

Il est clair que la détention d'un avantage de coût résulte en général d'un effort concernant la réduction de ces coûts qui ne nuise pas à la comparabilité de l'offre de la firme vis-à-vis de celle de ses concurrentes : cette offre doit demeurer équiva-

lente, en particulier en qualité et rester aussi attrayante. Sinon la perte d'attrait au profit de l'offre d'une rivale confère à cette dernière un avantage de différenciation. La recherche d'une meilleure qualité, d'une meilleure image sont les moyens les plus usuels de se forger un tel avantage de différenciation. Symétriquement, ce qui distingue cette offre de celle des concurrents ne pourra faire accepter des écarts de prix trop importants qui remettraient en position attractive l'avantage de coût.

Tous les analystes soulignent la nécessité qu'il y a de détenir un avantage compétitif mais les méthodes proposées pour y parvenir sont nombreuses et différentes. Il est vrai que l'avantage que peut détenir une firme sur les autres est souvent issu de caractéristiques propres à cette firme ou encore assez souvent lié à ce que cette firme ait été la première à prendre telle ou telle décision, telle ou telle configuration : la première à réaliser un nouveau produit, la première sur un marché géographique, la première avec telle intégration verticale ou telle complémentarité horizontale par diversification, la première à ce recentrer sur tel métier... Ainsi être le premier (*first mover*) confère un avantage qui n'est certes souvent révélé que plus tard, bien après que le mouvement a été décidé. Il faut souligner que le temps, la vitesse de repérage et d'exécution des opérations à mener sont des éléments cruciaux. Les analyses se référant au cycle de vie du produit et de l'industrie montrent également que les types possibles d'avantage compétitif peuvent changer au cours du cycle : avantage de différenciation par l'innovation, puis de coût par les processus de production, ensuite combiné avec les capacités commerciales.

Une firme doit chercher à identifier quels sont les éléments qui constituent ou qui pourraient améliorer ou maintenir son avantage compétitif. D'une manière générale, il s'agit de repérer quelles sont les sources et les moyens de se forger un avantage compétitif. Cette identification des sources de l'avantage compétitif peut être approchée par plusieurs méthodes :

- une première consiste à procéder à une analyse fine de la position concurrentielle de la firme et évaluer ce qui fait sa supériorité sur les autres, les barrières à la réplique de ses éléments de force ;
- une autre méthode s'attache à déterminer ce que les clients apprécient, ce qu'ils tiennent comme source de valeur dans les composantes de l'offre de la firme. Un client peut, par exemple, apprécier d'être livré partout dans le monde par le même fournisseur dont la position concurrentielle est assurée par une bonne présence mondiale ;
- la troisième méthode qui est assez systématique



quement utilisée consiste à analyser chaque élément de la chaîne de valeur, celle organisée à l'intérieur de la firme (mais éventuellement en différents sites parfois sur des territoires nationaux différents) et complétée par l'amont et l'aval : l'examen de la chaîne complète permet de repérer un avantage tenant aux coopérations nouées avec les fournisseurs ou les clients, aux réseaux d'alliances organisés avec des partenaires réalisant une offre complémentaire ou même concurrente ;

- enfin on peut mener une analyse des composantes des coûts et de la différenciation.

Ces coûts viennent des prix plus ou moins élevés payés pour les différents facteurs et *inputs* mais aussi ces coûts résultent de la manière dont ces facteurs et *inputs* sont utilisés, ce qui tient à l'organisation, aux efforts d'innovation qui permettent une productivité supérieure.

La différenciation présente elle-même deux composantes principales. D'une part le positionnement de l'offre vis-à-vis des clients tient à l'organisation d'actions commerciales appropriées ; d'autre part la définition des caractéristiques intrinsèques de cette offre provient des résultats des opérations de recherche et développement. Les sources repérées d'avantage compétitif sont en général appelées facteurs clé du succès.

Si ces sources préexistent au sein de la firme, le succès tient cependant à ce qu'elles soient bien utilisées, si elles ont été repérées par la spéculation théorique ou l'observation chez un concurrent, il faut pouvoir les faire naître dans la firme afin de forger l'avantage compétitif espéré. En être capable constitue le facteur crucial de succès. Cela exige la maîtrise d'un certain nombre de compétences et de technologies, cela exige d'avoir repéré les ressources potentielles de la firme et ses capacités d'apprentissage de telle sorte qu'il soit possible par exemple de reconfigurer sa chaîne de valeur, d'en modifier des segments, de relever le niveau de ce que les concurrents ont du mal à répliquer, voire de modifier le jeu concurrentiel. C'est à ce prix que la firme peut se forger et détenir durablement un avantage compétitif.

M. HUBERT

Bibliographie

- ATAMER T., CALORIR R. (1993) *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.
- BCG (1980) *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, Editions Hommes et Techniques.
- PORTER M. (1985) *Competitive advantage*, New-York, The Free Press ; trad. française (1986) *L'avantage concurrentiel*, Interéditions.

Corrélat

- ⇐ Prix
- ⇒ Différenciation (stratégie de ***)
- Facteurs-clé de succès
- ⊙ Activité (stratégie d'***)
- Barrières à la mobilité
- Coûts (stratégie de domination par les ***)
- Position dominante
- Stratégie d'entreprise
- Stratégie marketing
- Valeur (chaîne de ***)

AVANTAGE CONCURRENTIEL

- ⇒ Benchmarking
- ⇒ Compétences stratégiques
- ⇒ Facteurs-clé de succès

AVANTAGE SPÉCIFIQUE

- ⇒ Internationalisation

AVANTAGES (COÛTS-***)

- ⇒ Management public

AVERCH ET JOHNSON (EFFET D'***)

- ⇒ Réglementation

AVIS DOCUMENTAIRE

- ⇒ Brevet

AVOCAT DU DIABLE

- ⇒ Créativité

AVOIR FISCAL

Les sociétés distribuent des dividendes après avoir acquitté l'impôt sur les sociétés. Dès lors, les bénéfices distribués subissent une double imposition : d'une part, l'impôt sur les sociétés, puis l'impôt acquitté par le bénéficiaire des dividendes (personne physique ou personne morale). En vue d'éviter les effets de cette superposition d'impositions, la loi a institué le système de l'avoir fiscal.

Exemple : une société réalise un bénéfice de 900 000F. Le montant de l'impôt sur les sociétés est de 300 000F (on négligera l'impôt supplémentaire institué en juillet 1995) et le montant distribuable est de 600 000F. Si cette société décide de distribuer 600 000F de dividendes, elle transférera aux bénéficiaires un avoir fiscal égal à la moitié des dividendes distribués, soit 300 000F. Les bénéficiaires doivent déclarer le montant perçu augmenté de l'avoir fiscal et ce dernier est, ensuite, déduit du montant de l'impôt.

Le champ d'application de l'avoir fiscal est défini par trois séries de conditions :

- la société distributrice doit relever du régime fiscal des sociétés de capitaux et doit avoir son siège en France ;
- les distributions doivent avoir le caractère de « dividendes ». Il s'agit des produits « d'actions, de parts sociales ou de parts bénéficiaires dont la distribution... résulte d'une décision régulière des organes compétents de la société » (article 158 ter-1 du CGI). Le Conseil d'Etat se réfère à la définition des dividendes résultant de la loi de 1966 sur les Sociétés commerciales (C.E. 29 décembre 1995, req. 140219, RJF/1996, n° 196) ;
- le bénéfice de l'avoir fiscal est réservé, en principe, aux personnes qui ont leur domicile ou leur siège social en France. Cependant, de nombreuses conventions fiscales internationales prévoient l'extension du bénéfice de l'avoir fiscal à des personnes domiciliées ou ayant leur siège hors de France.

L'avoir fiscal peut être utilisé dans diverses situations :

- si le bénéficiaire des dividendes est une personne physique, l'intéressé doit déclarer le montant des dividendes perçus, plus le montant de l'avoir fiscal. L'impôt sur le revenu est calculé sur ce montant global. Ensuite, l'avoir fiscal est déduit de l'impôt. Si le montant de l'avoir fiscal est supérieur à l'impôt, la fraction excédentaire est restituée au contribuable ;
- si le bénéficiaire des dividendes est une société ne bénéficiant pas du régime fiscal des sociétés

mères, elle doit déclarer le montant des dividendes et de l'avoir fiscal, ce dernier étant imputable sur le montant de l'impôt sur les sociétés. En cas d'excédent de l'avoir fiscal sur l'impôt la loi ne prévoit pas, en principe, de possibilités de restitution (sauf pour les caisses de retraite et de prévoyance ainsi que pour les fondations et associations reconnues d'utilité publique). Dès lors, si une société est fiscalement déficitaire au cours d'un exercice, les avoirs fiscaux qui lui ont été transmis sont définitivement perdus ;

- si le bénéficiaire des dividendes est une société qui bénéficie du régime fiscal des sociétés mères, les dividendes reçus de la filiale sont exonérés de l'impôt sur les sociétés. L'avoir fiscal attaché à ces dividendes est imputable sur le précompte mobilier dû lors de la redistribution des produits reçus des filiales ; l'avoir fiscal est imputable pendant 5 ans (article 146-2 du CGI).

B. PLAGNET

Bibliographie

PLAGNET B. L'avoir fiscal, *Jurisclasseur fiscal*, Fasc. 669.

Corrélat

- ← Impôt sur les sociétés
- Distributions de dividendes
- Intégration fiscale
- © Filiales (régime fiscal des ***)

AXE DE PERCÉE

- ⇔ Qualité (politique ***)



B

BACK OFFICE

⇒ Cotation

BADWILL

⇒ Immatériel

BALANCE DE TRÉSORERIE

⇒ Examen contradictoire de la situation fiscale personnelle

BANQUE (CONDITIONS DE ***)

⇒ Conditions de banque

BANQUE APÉRITRICE

⇒ International (crédit au commerce ***)

BANQUE DE DONNÉES

⇒ Données (banque de ***)

BANQUE ÉMETTRICE

⇒ International (crédit au commerce ***)

BANQUEROUTE

⇒ Responsabilité pénale du chef d'entreprise

■ BARRIÈRES A LA MOBILITÉ

La mobilité stratégique désigne la possibilité d'accéder à un secteur ou un domaine d'activité ou de le quitter. Elle peut être réduite par un certain nombre de barrières qui constituent autant d'éléments des jeux concurrentiels.

Il est devenu courant, depuis la présentation synthétisée par PORTER (1982), de répertorier les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un domaine d'activité en six catégories :

- l'existence d'économies d'échelle : des phénomènes de réduction de coût unitaire due à l'augmentation des volumes de production par période exercent un effet dissuasif à l'entrée puisqu'ils contraignent les nouveaux arrivants à miser d'emblée sur des volumes de production et de vente substantiels pour ne pas subir un handicap de coût. Les économies d'échelle constituent un obstacle particulier lorsqu'elles sont associées à une exigence d'intégration verticale ;
- la différenciation du produit : l'entrée dans un domaine est d'autant plus difficile que le nouvel arrivant doit contrer la fidélisation de la clientèle

qui a été bâtie par les entreprise déjà installées grâce à la fourniture d'une offre spécifique ;

- les besoins en capitaux : la nécessité de disposer d'importantes ressources financières pour s'implanter dans un domaine constitue un obstacle évident, d'autant plus difficile à surmonter que les investissements à financer sont peu récupérables ou correspondent à des efforts de recherche-développement ;

- les coûts de transfert : l'existence de coûts de transfert, c'est-à-dire de coûts liés au changement de fournisseur (recyclage de la main d'œuvre, nouveaux équipements auxiliaires, besoins d'assistances techniques, temps d'apprentissage), supposent qu'un nouveau venu apporte des avantages importants pour convaincre les clients de renoncer à leur fournisseur traditionnel ;

- l'accès aux circuits de distribution : les relations établies entre les firmes déjà implantées et les circuits de distribution constituent également un obstacle pour tout nouvel arrivant. Celui-ci devra gagner sa place en consentant des avantages aux distributeurs, ce qui grève les profits qu'il peut obtenir ;

- les désavantages de coûts indépendants de l'échelle de production : les entreprises déjà implantées peuvent détenir des avantages inaccessibles aux entrants potentiels, quelles que soient leur taille et leurs ressources. Ces avantages peuvent tenir à des facteurs divers : propriété de la technologie grâce à des brevets d'invention, accès privilégié aux matières premières, localisation favorable, subventions publiques, réglementations limitant l'accès au secteur...

Les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un domaine ne doivent pas être considérées comme définitives. Certaines, comme l'existence de brevets d'invention sont de toute façon temporaires ou peuvent être contournées. D'autre part, des entrants potentiels peuvent chercher à bousculer les règles du jeu et éliminer les obstacles que certains avaient instaurés pour limiter les implantations. Ceci suppose évidemment une bonne capacité d'innovation.

Quant aux barrières à la sortie, elles tiennent essentiellement à l'existence d'actifs spécifiques peu ou pas reconvertibles et aux coûts économiques et sociaux des licenciements et reconversions des personnels. Ces barrières peuvent être suffisamment importantes pour expliquer le maintien dans un secteur ou un domaine dont les perspectives de développement et de rentabilité sont devenues médiocres. Cela ne se conçoit pas, cependant, sans une stratégie rigoureuse.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

- GERVAIS M. (1995) *Stratégie de l'entreprise*, Economica.
 PORTER M.E. (1982) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.

Corrélat

- Avantage compétitif
- Economies/Déséconomies
- ⊙ Brevet
- Marchés contestables
- Marché (structures de ***)
- Système concurrentiel

BARRIÈRES À LA SUBSTITUTION

- ⇒ Position dominante

BAS NIVEAU DE QUALIFICATION

- ⇒ Formation

BASE DE CONVERSION

- ⇒ Obligations convertibles

BASE DE DONNÉES

- ⇒ Données (base de ***)

BASE DE SONDAGE

- ⇒ Marché (étude de ***)

BAUHAUS

- ⇒ Design marketing

BBZ

- ⇒ Management public

BCG

- ⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)
- ⇒ Portefeuille de technologies
- ⇒ Système concurrentiel

BEHAVIORISME

- ⇒ Entreprise
- ⇒ Théorie évolutionniste

BENCHMARK

- ⇒ Benchmarking
- ⇒ Marché (consensus de ***)
- ⇒ Taux d'intérêt

BENCHMARKING

Il est toujours difficile de traduire un terme anglo-saxon qui se présente sous la forme d'un gérondif. Se contenter de la racine *benchmark* qui signifie repère serait terriblement réducteur et risquerait de masquer toute la dynamique que recouvre ce terme. LENDRÉVIE et LINDON parlent d'étalonnage concurrentiel. On peut le définir, suite aux écrits de CAMP qui dirigea les premières expériences qui permirent à la société RANK XEROX de reconquérir ses marchés dans les années quatre-vingt, comme un processus continu d'amélioration des performances des organisations en vue d'obtenir une supériorité face à la concurrence. Cette amélioration peut concerner aussi bien les produits que les méthodes de travail. Le terme le plus important de cette définition est sans doute l'adjectif continu dans la mesure où un produit (ou une méthode) ne reste supérieur(e) à ce qui se fait chez les concurrents que toutes choses égales par ailleurs. L'environnement évoluant, les compétiteurs cherchant toujours eux aussi à s'améliorer, cette supériorité peut être remise en cause à tout moment.

On ne trouve ici rien de très original dans une démarche qui d'une part s'apparente à celle que connaît tout bon scientifique qui sans cesse remet en cause les méthodes et les résultats de ses prédécesseurs et d'autre part relève une fois de plus de la volonté des consultants d'apporter un nouveau produit sur le marché du conseil (qu'il soit interne ou externe). Il n'empêche qu'il est bon de connaître ce terme ou ce produit de conseil tout en sachant qu'il est permis à tout un chacun de le pratiquer et peut-être tout un chacun le pratique-t-il sans le savoir. Cette démarche s'applique ici à toute pratique des organisations susceptibles d'être comparée avec ce qui se fait chez les concurrents et s'inscrit dans la volonté de nombreux managers de recherche de l'excellence telle qu'elle s'est manifestée tout au long des années quatre-vingt et dont on a pu par la suite mesurer les limites.

Le processus de *benchmarking* est donc en fait très proche de la démarche méthodologique bien connue des chercheurs en sciences de gestion habitués aux pratiques et méthodes de la recherche-action. Il s'agit, dans un premier temps, de définir l'objet et le cadre de la recherche : identification de l'objet et du contexte concurrentiel, choix des méthodes de recueil de données ; dans un deuxième temps, il convient de mesurer et d'analyser en l'occurrence les écarts de performances ; le troisième temps est consacré à la présentation de manière convaincante des résultats et implications de façon à sensibiliser le personnel comme on le ferait dans une démarche qualité totale afin d'obtenir son adhésion ; le quatrième et dernier temps vise



à définir les objectifs et plans d'action et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour améliorer, en les adaptant des meilleurs concurrents, les méthodes tout en contrôlant les résultats et après avoir défini de nouveaux repères (ou *benchmarks*).

On notera que deux phases sont particulièrement cruciales : le recueil des données et la présentation des résultats et implications. Le recueil des données est une phase délicate car obtenir l'information est souvent difficile. De plus, il s'agit ici de monter un véritable système de veille stratégique qui passe aussi bien par l'étude des revues professionnelles ou des actes de congrès que par l'utilisation du réseau de relations de l'entreprise et les visites de sites quand cela est possible. Celle de présentation des résultats et implications est d'une grande importance en termes de management dans la réussite du processus dans la mesure où elle doit aboutir à l'acceptation par les responsables des nouveaux objectifs à atteindre, objectifs susceptibles de varier en fonction de l'évolution des repères.

Sur le plan pratique, le *benchmarking* semble s'appliquer aux domaines suivants : management, stratégie, services fonctionnels, services opérationnels, produits et services.

G. CLIQUET

Bibliographie

CAMP R.C. (1992) *Le Benchmarking*, Editions d'Organisation.

CHANG R.Y., KELLY P.K. (1995) *Progresser avec le benchmarking*, Les Presses du Management.

GENOT G. (1993) *Le benchmarking, nouvel outil de management*, *Revue Française du Marketing*, 141,1.

KARLOF B., OSTBLOM S. (1994) *Le Benchmarking*, Masson.

KARLOF B., Partners (1995) *Pratiquer le benchmarking*, Editions d'Organisation.

LENDREVIE J., LINDON D. (1997) *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 5ème éd, Dalloz.

Corrélat

- ← Performance (s)
- Processus
- Recherche-action
- Veille stratégique
- ⊙ Données (analyse de *** en marketing)

BÉNÉFICE PAR ACTION

⇒ Performance financière

BÉNÉFICE-CONSOMMATEUR

⇒ Publicité

BÉNÉFICES INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX

Les bénéfices industriels et commerciaux (BIC) constituent une des catégories de l'impôt sur le revenu. Le domaine de cette catégorie est défini à deux points de vue : les personnes et les revenus.

Les personnes entrant dans les BIC sont les exploitants individuels ainsi que les associés des sociétés de personnes exerçant une activité de nature industrielle et commerciale (les sociétés de capitaux sont soumises à l'impôt sur les sociétés).

Les revenus relevant des BIC sont les bénéfices « provenant de l'exercice d'une profession commerciale, industrielle ou artisanale » (article 34 du Code Général des Impôts). D'une manière générale, ces activités sont définies par référence aux dispositions du Code de commerce (notamment, les articles 632 et s.). On peut cependant relever deux séries de nuances par rapport au droit commercial :

- en premier lieu, un certain nombre de profits sont assimilés à des BIC, en particulier des profits immobiliers (article 35 du CGI) ;
- en second lieu, la loi fiscale distingue les bénéfices réalisés à titre professionnel et les bénéfices non professionnels (article 156-1 bis du CGI). Les déficits provenant d'activités « non professionnelles » ne sont pas déductibles du revenu global. Cette disposition a été prise en vue de lutter contre des montages de « défiscalisation » (consistant à faire des investissements générant des déficits fiscaux, lesquels venaient en déduction du revenu global soumis à l'impôt sur le revenu).

Le mécanisme général de calcul de la base imposable est identique à celui prévu pour l'impôt sur les sociétés (très précisément, les dispositions relatives aux BIC ont été étendues à l'impôt sur les sociétés). Le résultat imposable de cette catégorie est ajouté aux autres revenus (en faisant la somme algébrique des revenus imposables) perçus par les membres du foyer fiscal (sous réserve des dispositions particulières prévues pour les déficits résultant d'activités non professionnelles).

Trois régimes d'imposition sont prévus pour la détermination des bases de cette catégorie :

- les petites entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 500 000 F pour les ventes ou 150 000 F pour les prestations de services) relèvent du régime du forfait (mais elles peuvent opter pour le régime simplifié) : le bénéfice est déterminé après discussion entre l'administration et le contribuable ; en cas de désaccord persistant, le forfait est fixé par la Commission départementale des impôts directs et des taxes sur le chiffre



d'affaires. Un régime encore plus simple est prévu en faveur des « micro-entreprises » (chiffre d'affaires inférieur à 100 000 F) : le bénéfice est déterminé après application d'un abattement forfaitaire de 50 % appliqué sur le montant du chiffre d'affaires ;

- les entreprises dont le chiffre d'affaires n'excède pas 5 000 000 F (vente de marchandises) ou 1 500 000 F (prestataires de services) relèvent du régime simplifié (sauf option pour l'application du régime du « réel normal »). Le montant du résultat est déterminé pour son montant « réel » (ce qui permet, le cas échéant, de faire apparaître un déficit) mais les obligations déclaratives et fiscales sont allégées ;

- les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse les limites indiquées ci-dessus sont placées obligatoirement sous le régime du « réel normal ». Dans ce cas, elles sont soumises à l'ensemble des obligations déclaratives et comptables.

Les titulaires de BIC peuvent adhérer à des centres de gestion agréés. Ces centres sont des associations, agréées par l'administration fiscale, créées à l'initiative d'experts-comptables, de chambres de commerce, de chambres de métiers. Ils ont pour objet d'apporter à leurs adhérents une assistance en matière de gestion mais également en matière fiscale (certains de ces centres, spécialement habilités, peuvent tenir la comptabilité de leurs adhérents). Les adhérents sont soumis à un certain nombre d'obligations, notamment, la communication « des éléments nécessaires à l'établissement d'une comptabilité sincère de leur exploitation ». Ainsi, l'adhésion permet à l'administration fiscale de mieux connaître les bénéfices de cette catégorie. Dès lors, en application du célèbre adage « à revenu connu égal, impôt égal », les adhérents des centres bénéficient d'un abattement de 20 % sur leurs bénéfices (dans les mêmes conditions que les salariés), à condition d'être soumis à un régime réel d'imposition (réel normal ou réel simplifié, d'où l'intérêt de l'option des forfaitaires pour ce dernier régime).

B. PLAGNET

Bibliographie

MERCIER JY., PLAGNET B. (1997) *Les impôts en France*, éd. Francis Lefebvre.

Corrélat

- ← Impôt sur le revenu des personnes physiques
- Impôt sur les sociétés
- Déficit (traitement fiscal des ***)
- Filiales (régime fiscal des ***)
- Sociétés

■ BÉNÉVOLAT

Le Larousse donne du bénévolat la définition suivante : « service assuré par une personne bénévole ». Le bénévole est défini comme celui « qui fait quelque chose sans être rémunéré, sans y être tenu ».

Le bénévolat est une notion plus difficile à appréhender qu'il n'y paraît. Ainsi, le service assuré par une personne bénévole peut se situer dans la structure familiale ou en dehors. Un enfant qui propose librement à ses parents de les aider dans des tâches ménagères ou de jardinage accomplit une forme simple de bénévolat. Toutefois, l'usage commun n'utilise pas ce terme pour ce cas de figure. Une autre situation est celle d'une personne qui aide son voisin à rénover sa maison. Un autre cas, qui s'apparente au bénévolat, est plus ambigu : une personne aide un ami agriculteur pour des travaux de ferme. Un travail occasionnel et non rémunéré est réalisé.

Dans chacune de ces situations, le bénévole ne s'est pas engagé formellement dans une structure au sein de laquelle il a décidé d'agir. Mais que penser de l'individu qui, dans le cadre de son travail effectue des heures supplémentaires non rémunérées ? Considérera-t-on qu'il y a bénévolat ou exploitation ou que cette charge supplémentaire de travail est inévitable vu le poste occupé (si celui-ci est important et bien rémunéré) ? Le droit de la responsabilité, et le droit du travail ne sont pas à négliger pour faire la part entre ce qui est légal et ce qui ne l'est pas.

Les bénévoles qui participent à des actions ont, pour la plupart, adhéré. Ils appartiennent à une organisation comprenant parfois des salariés dans laquelle leur bénévolat est mené de manière libre et régulière. Il convient de faire une distinction entre adhérent (ou sociétaire), et bénévole. Tous les bénévoles sont, en principe, adhérents. On trouve des exceptions notamment chez les donneurs de sang et les donneurs de voix (qui enregistrent dans une médiathèque des cassettes pour aveugles). Tous les adhérents ne sont pas bénévoles : certains adhérents sont de simples donateurs ou des bénéficiaires de services ou d'installations. Le bénévole est un adhérent ou un sociétaire qui s'investit dans le fonctionnement de son organisation.

La majorité des bénévoles œuvrent dans les associations. D'autres structures en accueillent aussi : les coopératives et les mutuelles intègrent dans leur organigramme les sociétaires élus. Ils remplissent en particulier des fonctions d'administrateur. Les partis politiques, les syndicats, fonctionnent grâce aux nombreux militants. La gestion des communes s'effectue grâce aux élus municipaux qui, exceptés les adjoints et le maire, ne sont pas rémunérés. Le



corps des sapeurs pompiers ainsi que celui des sauveteurs en mer comprend de nombreux bénévoles. Même les entreprises qui reçoivent des étudiants en stage ont recours, en cas de non rémunération (ou de rémunération très symbolique) à une forme encadrée mais particulière de bénévolat.

Les motivations, sont différentes d'un individu à un autre et suivant les organisations. Toutefois, il est possible de tisser des correspondances. Par exemple, l'étudiant qui veut faire un stage intéressant dans une grande entreprise et accepte de ne pas être payé peut avoir sensiblement la même motivation que le bénévole de son âge qui souhaite agir au sein d'une association connue : désir d'apprendre, de se perfectionner, de prouver sa motivation et sa capacité à s'intégrer. Chaque expérience riche est valorisable au sein du curriculum vitae de l'intéressé. Par ailleurs, le militant d'un parti politique n'a-t-il pas envie, comme le militant d'une association de défense des droits de l'homme, d'influer sur l'environnement qui l'entoure ? De même, l'administrateur local d'une mutuelle a sensiblement les mêmes motivations que le bénévole qui appartient à une association de défense de l'environnement de sa commune : tous deux veillent sur leurs intérêts, dans un cadre collectif de solidarité.

La convivialité, le sentiment d'être utile, la volonté d'efficacité et l'action par soi-même sans l'intermédiaire de l'Etat, sont des facteurs puissants d'attraction et d'implication. Le bénévole effectue une activité de manière plus ou moins intéressée. Naturellement, le degré de désintéret réel de l'individu se perçoit au travers de l'objet social de son organisation (plus ou moins tourné vers les non adhérents), du niveau d'engagement interne et de contraintes qu'il accepte. Mais, au fond, ce qui compte c'est l'efficacité de la structure et la satisfaction retirée d'en faire partie.

Le bénévolat trouve ses fondements dans l'histoire, la politique, la sociologie, la psychologie, la culture, l'économie, le droit, la gestion. Le droit montre que le concept de bénévole est complexe. En effet, il n'existe pas de définition légale du bénévole. C'est par la réglementation fiscale, la jurisprudence en matière d'accidents du travail et de responsabilité civile ou pénale du bénévole, que peut être esquissé un statut juridique du bénévole. Une définition communément utilisée est celle du Conseil Economique et Social : « est bénévole celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ».

La gestion s'est intéressée aux bénévoles. L'implication dont ils font preuve a attiré l'attention. Suivant la taille de l'organisation, et la nature de l'objet social plus ou moins complexe, ils sont

recrutés, accueillis, formés, motivés, fidélisés. Toutefois, ce n'est pas systématique. Mais des techniques existent. Beaucoup sont issues du domaine marchand. D'autres sont propres à chaque structure. La tendance actuelle est d'aller vers plus de performance, dans le respect de la spécificité de chaque organisation et de la particularité des acteurs concernés. C'est à ce prix que l'innovation et l'efficacité pourront être maintenues. Par exemple, c'est grâce au bénévolat associatif que des besoins nouveaux ont été détectés (protection de la nature, aide aux chômeurs...).

La recherche de performance se fait même sentir jusque dans les mots. L'influence anglo-saxonne n'y est pas étrangère. *Volunteer* se traduit par bénévole ou volontaire. Le mot volontaire est associé à l'idée de dynamisme, de compétence, presque de professionnalisme. Le terme de volontaire ne signifie plus seulement la personne qui part en mission humanitaire à l'étranger et qui reçoit une indemnité. Il prend désormais aussi le sens de bénévole ; un bénévole motivé, sérieux, qui développe ses compétences techniques et même gestionnaires.

Parallèlement, le mot bénévolat est concurrencé par volontariat. Membre d'un réseau européen, le CENTRE NATIONAL DU VOLONTARIAT, indique que le volontariat :

- « est un choix volontaire prenant appui sur des motivations et des options personnelles ;
- est une participation active du citoyen à la vie des communautés humaines et des cités ;
- contribue à l'amélioration de la qualité de la vie, à l'épanouissement des personnes, à une solidarité plus grande ;
- se traduit dans une action et, en général, un mouvement organisé au sein d'une association ;
- contribue à répondre aux principaux enjeux de société pour un monde plus juste et plus pacifique ;
- contribue à un développement économique et social plus équilibré, à la création d'emplois et à de nouvelles professions ».

Le dernier alinéa cité vise à contrecarrer les critiques qui ne manquent pas de naître à l'encontre du bénévolat en période de chômage. Le « vrai » bénévolat donc est celui qui ne nuit pas à l'emploi, et, le cas échéant, le favorise.

L. PUJOL

Bibliographie

- ARCHAMBAULT E. (1996) *Le secteur sans but lucratif, associations et fondations en France*, Economica.
- BLANCHET J. (1990) *Gestion du bénévolat*, Economica.



CHEROUTRE M.T. (1989) *L'essor et l'avenir du bénévolat facteur d'amélioration de la qualité de la vie*, Conseil Economique et Social.

COLLECTIF (1993) *Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1er juillet 1901*, Journal Officiel de la République Française, Avis et rapports du Conseil Economique et Social, n°4, jeudi 1er avril.

COLLECTIF (1996) *Action contre le chômage, les ressources du bénévolat, Economie et Humanisme*, Hors série n°2, mars.

Corrélat

→ Association (s)
Coopérative
Implication
Motivation
Mutuelles
Syndicat
© Apprentissages
Innovation
Performance (s)

■ BESOIN

Le besoin peut se définir en référence à la notion physiologique d'homéostasie comme un manque, un sentiment de privation que l'individu doit faire disparaître pour retrouver son équilibre. C'est une relation à un objet manquant, qui déclenche des comportements susceptibles de combler le déficit perçu ou ressenti. Par extension, la notion de besoin trouve des applications dans certaines théories de la motivation, de l'influence sociale ou de l'analyse économique.

En psychologie, deux types de besoins sont généralement distingués :

- les besoins primaires, de type biologique (faim, soif, fatigue, sexualité) par rapport auxquels les comportements sont des moyens de retour à l'équilibre ;
- les besoins secondaires, qui tantôt sont des mécanismes indirects au service des besoins primaires (besoins d'imitation, d'affiliation), tantôt sont des motivations greffées par l'expérience sur des objets intermédiaires ou dérivés par rapport aux satisfactions primaires.

Globalement, les besoins peuvent donc être physiologiques (survie, stimulations, sensorialité), psychologiques (échanges affectifs, cohérences et enrichissements cognitifs), psychosociaux (identité, affiliation, approbation, impact sur autrui) ou encore spirituels (effort pour trouver un sens à la vie, dans un espace plus large que le vécu individuel). Ils ne sont pas directement observables et apparaissent à l'observateur comme subjectifs, dynamiques et organisés.

En psychologie, la notion de besoin est généralement distinguée de celle de désir. Le désir renvoie à la vie fantasmatique, à l'imaginaire, à l'intersubjectivité. C'est la manière dont le sujet humain juge par lui-même de ce qui lui manque, dans la recherche d'une satisfaction jamais vraiment accomplie. Pour le désir, la présence de l'objet ne suffit pas. Son apaisement requiert un contrôle de l'objet désiré, lequel est toujours incertain et remis en question. Contrairement au désir qu'on ne peut totalement assouvir, la nature du besoin est d'être satisfait et apaisé par l'obtention de l'objet manquant. En effet, le besoin s'adresse à des objets réels, vitaux, relativement constants et nécessaires à la survie. Le désir, lui, ne se satisfait jamais du plaisir qu'il prend. C'est l'obstacle, le manque d'objet, l'incertitude de sa possession qui le nourrissent et en sont l'essence.

Un des pièges psychologiques les plus courants est de transformer un désir en besoin, donc d'en réclamer une satisfaction urgente et incontournable. Ainsi se crée une fixation par rapport à un objet perçu comme essentiel ou irremplaçable, alors que le désir a besoin d'imaginaire et de variation d'objets. Autant il faut répondre aux besoins fondamentaux qui conditionnent la vie ou le bien vivre, autant les désirs ont à s'exprimer, se dire et s'interdire, plutôt qu'à vouloir toujours se concrétiser.

En économie, la notion de besoin(s) caractérise un état de privation susceptible de donner lieu à une activité de production et d'échange. En ce sens, il est aussi facile de confondre besoins et désirs. Certains théoriciens opposent demande et besoins, estimant que les consommateurs ne déterminent pas librement leurs besoins. C'est l'offre qui les susciterait grâce à ce qu'elle communique à travers la publicité, la vente et l'ensemble des méthodes de persuasion commerciale. Plus généralement, la nature et le niveau général des besoins dépendent de l'état de développement d'une société. Il existe des besoins individuels, sociaux (correspondant à des revendications de groupes) et collectifs (dont les aspirations trouvent réponse par le biais d'institutions ou organismes publics : la lutte contre la pollution, par exemple).

En gestion, l'analyse des besoins sert de support à plusieurs théories de la motivation, dont on se sert pour comprendre la dynamique des comportements humains (ceux des clients, des salariés, des partenaires organisationnels). Trop souvent, la classification des besoins fait obstacle à une explication plus processoriale et contextuelle des motivations. Elle empêche des interprétations plus interactives et plus circonstanciées, comme celle des logiques individuelles ou collectives d'action. Les hiérarchies de besoins les plus utilisées sont celles d'A.MASLOW, de C.ALDERFER, de F.HERZBERG et de D.MCCLELLAND.

On peut y joindre des approches plus directement psychosociales, par exemple dans les théories de l'influence sociale, avec une distinction entre besoins affectifs et cognitifs :

- les deux besoins affectifs essentiels sont ceux d'affiliation (sympathie, amitié, rapports positifs avec autrui) et d'approbation (acceptation par les autres des conduites et opinions exprimées par soi). Leurs conditions d'actualisation dans le champ social sont inséparables du style cognitif du sujet considéré ;
- les besoins cognitifs (certitude et cohérence) renvoient à une vision fonctionnaliste de l'être humain. Le premier pousse à valider subjectivement ses jugements personnels, dans une logique de comparaison sociale. Le second incite à construire un univers cognitif relativement ordonné, stable et cohérent.

P. LOUART

Bibliographie

ALDERFER C. (1972) *Existence, relatedness and growth*, NY, The Free Press.

De MONTMOLLIN G. (1977) *L'influence sociale : phénomènes, facteurs et théories*, PUF.

HELLRIEGEL D., SLOCUM J., WOODMAN R. (1993) *Management des organisations*, éd. De Boeck.

MASLOW A. (1970) *Motivation and personality*, NY Harper.

McCLELLAND D. (1961) *The achieving society*, NY, The Free Press.

REUCHLIN M. (1977) *Psychologie*, PUF.

VALLERAND R. (1994) *Les fondements de la psychologie sociale*, G.Morin.

Corrélat

- ➔ Achat (comportement d***)
Cybernétique
- © Biens collectifs
- Marché (étude de ***)
Styles de vie

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

- ⇒ Fonds de roulement (besoin en ***)

BESOIN EN INFORMATION

- ⇒ Informations (besoin en ***)

BÊTA

- ⇒ Marché (droite de ***)
- ⇒ Portefeuille (théorie moderne du ***)

BIBLIOMÉTRIE

La bibliométrie est une activité de comptage de l'accumulation des publications scientifiques en vue d'y rechercher des lois, d'effectuer des évaluations et, éventuellement des précisions.

◦ La bibliométrie est née pendant l'entre-deux guerres mondiales de l'observation, dans un domaine scientifique donné ou pour la science en général, de la quantité de documents publiés en fonction du temps. Il est apparu que les publications d'un domaine suivent une courbe en « S » dite courbe logistique : lent démarrage, croissance exponentielle puis linéaire décroissance, tendant vers l'arrêt des publications. Cette observation apparente les publications d'un domaine à l'extraction des tonnes de charbon d'un gisement, l'équipement en voies ferrées d'un pays, la croissance d'une plante.... Il en est résulté l'idée que la science était une activité naturelle et qu'elle pouvait obéir à des lois, d'où l'ambition de créer une science de la science. D'autres lois étaient alors proposées comme la loi de LOTKA ou la loi de BRADFORD. Selon la loi de LOTKA, le nombre de chercheurs publiant n papiers varie comme $1/(n^2)$. Selon la loi de BRADFORD, si $1/3$ des publications d'un domaine est fourni par $T1$ revues, le second tiers sera fourni par $T2=T1.k$ (k étant une constante pouvant valoir 2,3... selon les domaines), et le dernier tiers par $T3=T2.k$. Quant au rythme de la connaissance scientifique en général, elle devait, selon PRICE, l'un des premiers théoriciens dans les années cinquante de ces observations bibliométriques, décroître lentement après une période d'apogée. PRICE donnait de ces lois une interprétation élitiste selon laquelle la science est encombrée de nombreux chercheurs peu productifs pour quelques génies. D'autres y ont vu l'effet inverse : si certains peuvent se consacrer à la meilleure part, c'est parce qu'il y a une foule de chercheurs consacrés à des tâches obscures (effet ORTEGA). Les lois bibliométriques peuvent enfin, à la façon de l'une des rares lois mathématiques de la linguistique, la loi de ZIPP, être considérées comme découlant, sur le plan mathématique, d'une structure fractale de la recherche scientifique.

◦ La bibliométrie est couramment utilisée de nos jours en vue de statistiques de production scientifique pour l'évaluation et la gestion des laboratoires, des entreprises ou des pays : comptage des publications ou des brevets selon l'origine de leurs auteurs, indices de spécialisation (part - en pourcentage - d'un acteur dans un domaine divisée par sa part tous domaines confondus). Elle s'est enrichie de l'analyse des collaborations internationales, citations (articles scientifiques et brevets), ce qui a permis d'étendre les résultats aux caractéristiques et aux modes de fonctionnement relationnel de la commu-

nauté des chercheurs ou des ingénieurs (scientométrie). Cependant, on ne considère plus qu'elle correspond à une science de la science, dans la mesure au moins où la sociologie des sciences contemporaine ne considère plus qu'il y a une science mais des sciences.

J-P COURTIAL

Bibliographie

COURTIAL J-P. (1992) *Introduction à la scientométrie. De la bibliométrie à la veille technologique*, Economica.

Observatoire des Sciences et des Techniques (toutes les années paires) *Science et Technologie Indicateurs*, Economica.

Corrélat

- ← Veille technologique
- Scientométrie
- ⊙ Préviation technologique

BIC

⇒ Bénéfices industriels et commerciaux

BID

⇒ Taux d'intérêt

■ BIENS COLLECTIFS

On a souvent proposé de classer les biens et les services selon trois critères pouvant éventuellement se combiner : l'exclusion d'usage, le « concernement » individuel ou collectif, la libre disposition au sens de consommation facultative.

Soit un bien g et un individu quelconque i . Si les services que fournit g sont automatiquement consommés par tout résident d'un pays, l'équation d'équilibre entre ressources et emplois s'écrit :

$$Q_g = Q_g^i \quad \forall i$$

Dans une telle hypothèse, on est en présence d'un bien collectif pur : appartiennent notamment à cette catégorie la défense nationale, la police, l'éclairage public, la prévention sanitaire. Toutes les personnes jouissent de la même production physique et la quantité dont dispose l'une ne réduit pas celle disponible pour les autres. Q_g apparaît dans les diverses fonctions d'utilité individuelle. L'exclusion n'existe pas et le concernement est collectif. Dès que le bien est offert, tout agent sachant qu'il peut bénéficier des avantages sans déboursier quoi que ce soit directement, cachera ses désirs et affirmera ne rien vouloir payer. Les organisations publiques sont donc conduites à prendre en charge la production et à per-

cevoir, afin de couvrir les coûts, une redevance s'appliquant à tous les consommateurs. On notera cependant que l'incapacité d'éliminer un usager potentiel, par un mécanisme de prix, est temporaire. Aujourd'hui, lorsqu'une rue traverse le centre ville, en raison de la multiplication des voies d'accès, la gratuité, la réglementation de la circulation et le financement des frais d'entretien grâce à une taxe municipale sont préférables à un système de péages qui entraînerait des dépenses excessives. Il est clair toutefois que le procédé optimal peut changer et qu'avec l'évolution technique et une conception nouvelle de l'urbanisme et de la voirie, la perception de droit devient concevable.

A côté de biens collectifs purs, il existe des cas plus complexes. Ainsi, selon son choix, un téléspectateur regarde ou ne regarde pas une émission de télévision, de sorte qu'en conservant les notations antérieures, $Q_g \leq Q_g^i \quad \forall i$, ce qui peut entraîner ;

$$Q_g^i = Q_g, \text{ ou } Q_g^i = 0.$$

A l'image de la situation précédente, les demandes ne s'additionnent pas et l'on ne saurait écrire $\sum_i Q_g^i \leq Q_g$, comme on le fait pour les biens privés.

Aussi utile qu'elle soit, la classification ébauchée est partielle et elle laisse de côté - l'analyse moderne l'a montré - deux types de biens.

- La première catégorie comprend des biens collectifs mixtes. Leur consommation est mesurée à l'aide d'un vecteur comprenant des éléments quantitatifs classiques, divisibles entre les acquéreurs et additifs, mais également des caractères qualitatifs ayant des propriétés d'indivisibilité. Les soins hospitaliers publics constituent un bon exemple. Il est possible d'isoler les prestations que reçoit chaque malade. En revanche, la qualité est indifférenciée, la valeur des traitements auxquels est soumis le patient dépendant de facteurs concernant l'hôpital tout entier : nombre et expérience du personnel médical et paramédical, état des équipements...

- Le second groupe rassemble les biens sous tutelle dont les pouvoirs publics veulent délibérément modifier les quantités produites et utilisées par rapport aux quantités d'équilibre concurrentiel. Il en est aussi, quand un bien a des effets externes négatifs : estimant qu'une industrie isolée, mue par des motifs égoïstes, ignore les inconvénients - par exemple, la pollution - qu'impose à autrui son activité, l'Etat freine celle-ci. Si la production a, au contraire, des effets externes positifs (vaccins), il l'encourage.

A.LABOURDETTE

Bibliographie

BARTOLI A. (1997) *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

BENARD J. (1986) *Economie publique*, Economica.

LE DUFF R., PAPILLON J.-C. (1988) *Gestion publique*, Vuibert.

MILLERON J.-C. (1972) Theory of value with public goods : survey article, *Journal of Economic Theory*, vol.5, n°2.

Corrélat

- ← Economies/Déséconomies
- Concurrence (politique de ***)
- Marché (structures de ***)
- ⊙ Besoin
- Nuisance (s)

BIENS PUBLICS

⇒ Management public

BIENS SOUS TUTELLE

⇒ Management public

BIFURCATION

⇒ Chaos

BILAN

- Bilan (gestion de ***)
- Bilan de compétences
- Bilan écologique
- Bilan financier
- Bilan social
 - Bilan concurrentiel
 - ⇒ Concurrence (politique de ***)
 - ⇒ Profit
 - Bilan d'orientation et de conseil professionnel
 - ⇒ Bilan de compétences

■ BILAN (GESTION DE ***)

La nécessité d'une gestion du bilan est apparue avec les difficultés économiques rencontrées par les pays d'Amérique Latine qui avaient contracté auprès de diverses banques occidentales un endettement considérable. Afin d'éviter la faillite bancaire d'un certain nombre d'établissements, il a été nécessaire de songer à la mise en place de techniques permettant un « nettoyage des bilans » et c'est là que l'on trouve sans doute les premières manifestations de cette politique qui a connu depuis bien d'autres applications.

On laissera bien entendu de côté l'aspect frauduleux d'opérations visant simplement à dissimuler la réalité économique des comptes. Si en effet un certain nombre d'opérations de ce type peuvent n'apparaître que comme des opérations de *window-dressing*, d'autres correspondent à des logiques plus essentielles qui ne sont pas seulement dictées par un souci de dissimuler aux tiers l'existence de certaines réalités.

La gestion du bilan peut, en fait, correspondre à des logiques relativement éloignées les unes des autres. La première signification peut résider dans la politique d'amélioration d'un certain nombre de postes du bilan, et notamment dans les opérations de réduction du besoin en fonds de roulement. En agissant sur un certain nombre de postes, il est possible de parvenir à une réduction globale de ce besoin, ce qui est de nature à améliorer la présentation bilantielle.

On peut inscrire, dans le même ordre d'idée, les opérations de crédit-bail adossé (*lease-back*) qui consistent, pour améliorer la trésorerie de l'entreprise, à vendre un immeuble inscrit au bilan à une société de crédit-bail qui va le lui relouer immédiatement pendant une période de 15 ou 20 ans. A l'expiration du contrat de *lease-back*, l'entreprise aura retrouvé la propriété de ses immeubles, tout en ayant bénéficié dans un premier temps de liquidités importantes.

A côté de ces acceptions relativement larges des termes de gestion du bilan, on peut entrevoir aujourd'hui une acception plus restreinte et qui correspond à la perception qu'a communément l'ensemble des financiers de ces termes. Une partie des opérations de gestion du bilan correspond à des opérations bancaires d'extraction de l'actif dudit bilan d'engagements excessifs de nature à déséquilibrer le ratio de solvabilité requis par les autorités bancaires. L'exemple le plus spectaculaire est celui de la titrisation mis en place par la loi du 23 décembre 1988 et qui permet, dans le cadre d'un processus organisé par le législateur, ou par la pratique dans d'autres pays, de transférer à une unité indépendante des créances qu'un établissement bancaire ou une compagnie d'assurance peut avoir sur certains de ses clients.

Ces opérations de titrisation sont aujourd'hui relativement banales dans les divers pays occidentaux et on peut imaginer à terme que d'autres postes du bilan fassent l'objet d'opérations de titrisation.

La gestion du bilan peut également concerner le passif dudit bilan, l'esprit des opérations étant d'éluider ou d'écarter provisoirement ou de manière durable des éléments de dettes qui sont de nature à affaiblir sensiblement la sécurité financière de l'entreprise ou tout au moins la notation qui pourrait lui être accordée par un organisme indépendant.

C'est ainsi qu'on a vu se développer des opérations de defaisance (*defeasance*) qui permettent de transférer un portefeuille, un volant d'obligations émises par la société à une unité qui pour son financement se verra allouer un portefeuille d'obligations ayant les mêmes échéances et les mêmes revenus. Ces opérations de defaisance ont connu des versions un petit peu différentes avec la crise de l'immobilier en France, de même qu'avec certains sinistres financiers tel celui du CRÉDIT LYONNAIS.

De ce point de vue, la gestion de bilan correspond à une sorte de « chirurgie esthétique » des bilans dans la mesure où, que l'on traite l'actif ou le passif du bilan, l'objectif est d'améliorer la perception de l'entreprise par un œil extérieur, que ce tiers soit une autorité régulatrice ou une agence de notation.

Aujourd'hui, par delà les traductions que l'on vient de donner de cette logique de gestion du bilan, la gestion actif-passif est devenue une fonction importante qui est traitée par les spécialistes dans les grands établissements bancaires.

La gestion de bilan est un type particulièrement éclairant d'ingénierie financière. Elle soulève à ce titre les difficultés qui sont inhérentes à cette ingénierie : mise en oeuvre d'opérations auxquelles s'attache un fort risque juridique et parfois fiscal, accroissement incident ou voulu de l'asymétrie d'information entre dirigeants et associés.

A. COURET

Bibliographie

COURET A., HIRIGOYEN G., DEVEZE J. (1998) *Droit du financement*, Edition Lamy.

PEZARD A. (1994) *Droit des marchés monétaires et boursier*, Editions JNA.

Collectif (1995) *Asset Securization in Europe*, Ed. Kluwer Law International.

Corrélat

- ← Bilan financier
- Defeasance
- Gestion actif passif
- Titrisation
- ⊗ Ingénierie financière
- Notation

BILAN CONCURRENTIEL

- ⇒ Concurrence (politique de ***)
- ⇒ Profit

BILAN D'ORIENTATION ET DE CONSEIL PROFESSIONNEL

- ⇒ Bilan de compétences

BILAN DE COMPÉTENCES

La notion de compétence envahit progressivement le discours sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Sa polysémie lui confère une certaine ambiguïté. Elle peut être utilisée à plusieurs niveaux : l'individu, l'équipe de travail, l'entreprise, la nation. Il s'agit d'un concept charnière. Il permet d'établir un pont entre les postes de travail et les personnes d'une part, entre les formations et les emplois d'autre part.

Les employeurs demandent à leurs salariés de détenir des connaissances générales, de produire des savoir-faire utilisables, de les mettre en oeuvre par l'intermédiaire de comportements structurés. Combinaisons de savoir, savoir-faire et savoir-être les compétences se construisent par l'action. Elles représentent un enjeu stratégique pour l'entreprise. Le souci d'analyser le capital de compétences dont le personnel est porteur s'est affirmé dans les années quatre-vingt. Il en résulte un outil à usage interne, tourné vers l'amélioration de l'efficacité collective.

Un peu plus tard, notre pays, avec un juridisme et une lourdeur procédurale dont il a le secret, a retenu la même appellation pour instituer un nouveau droit du travailleur. Il n'est plus question de perfectionner la gestion, mais par une démarche externe de permettre à chaque acteur individuel de mieux piloter son projet de développement personnel. L'expression bilan de compétences peut ainsi recouvrir deux pratiques fort différentes.

Un nouveau droit individuel du travailleur. La loi du 31 décembre 1991, insérée dans le Code du Travail, au chapitre sur la formation professionnelle, donne à tout actif la possibilité de faire réaliser son bilan de compétences.

L'objectif du législateur est de procurer à tout travailleur quels que soient son statut juridique et son rang hiérarchique, un outil de pilotage de son projet de formation et plus largement de sa carrière. Le salarié est l'initiateur principal de l'opération. Il bénéficie pour la réaliser d'un congé individuel qui ne peut pas excéder vingt quatre heures de temps de travail et ne peut pas, dans la même entreprise, être renouvelé avant cinq années. Le but est de favoriser une auto-évaluation à partir d'une double exploration : des expériences personnelles et professionnelles, des acquis liés à la formation, au travail, à la vie sociale d'une part, du marché de l'emploi d'autre part.

Le salarié est le seul destinataire du rapport de synthèse par lequel s'achève le processus. Ce document identifie ses aptitudes, ses potentialités inexploitées. Il révèle les compétences absentes, qui



devraient être développées pour atteindre les perspectives d'évolution envisagées. En filigrane apparaît le désir de favoriser la quête identitaire de l'individu, la volonté de lui transmettre l'idée conforme à la philosophie libérale, qu'il est le maître de son destin.

La prestation d'un bilan de compétences, outre le salarié, implique le concours de trois protagonistes :

- l'employeur, auquel il est interdit de réaliser lui-même l'opération mais qui peut la déclencher dans le cadre d'un plan de formation à condition d'obtenir le consentement des intéressés ;
- le financeur, le plus souvent un organisme paritaire chargé de la gestion des congés individuels de formation, quelquefois une collectivité publique ou l'employeur ;
- le centre prestataire, réunissant des consultants spécialisés soumis au secret professionnel, tenus d'utiliser des méthodes d'évaluation fiables et transparentes et chargés d'assurer le suivi du bénéficiaire.

En 1994, environ 100 000 bilans de compétences ont été réalisés, dont les quatre-cinquièmes au profit de demandeurs d'emploi. Sur l'ensemble, pèse évidemment la tutelle de l'Etat et de plus en plus le souci de contrôler la qualité qui conduit à une démarche de certification des prestations.

Le formalisme du dispositif réglementaire ne s'accommode guère avec la flexibilité indispensable à la stratégie des ressources humaines. Les entrepreneurs ont besoin d'un outil plus souple.

Un nouvel instrument de gestion prévisionnelle. Une gestion prévisionnelle participative est un bon moyen pour atténuer les tensions internes et améliorer la performance de l'organisation. Elle a surtout bénéficié à l'encadrement jusqu'à maintenant, mais son champ d'application pourrait être étendu. Elle nécessite le concours de trois acteurs : la direction des ressources humaines, la hiérarchie et le salarié. Son but est de prévoir et de préparer des affectations. Le bilan de compétences, ou bilan d'orientation et de conseil professionnel, s'avère dans cette perspective d'une grande utilité. Il établit une passerelle entre les aspects individuels et collectifs du management.

Il est préparé par les spécialistes du personnel en collaboration avec les employés. Il combine le passé, le présent et l'avenir de chaque individu pour l'utiliser au mieux de ses possibilités et de ses désirs. Il dessine les itinéraires de carrière envisageables, les parcours réalisables dans l'entreprise compte tenu des résultats atteints et du potentiel estimé d'un côté, des emplois disponibles d'un autre côté. La compétence ne se maintient qu'en se transformant sans cesse. Il s'agit de conduire le salarié

vers un projet de développement personnel qui s'intègre à la trajectoire de l'organisation. On espère que la meilleure connaissance par chacun de ses potentialités renforcera son implication et sa fidélité.

La gestion de la mobilité interne, le transfert des compétences dans l'espace et le temps exigent la collaboration des responsables hiérarchiques. Une orientation professionnelle permanente est une des clés de la compétitivité. Elle peut aussi atténuer les tensions sociales. Le fait de s'intéresser au potentiel des salariés révèle le désir de pérenniser le lien qui les unit à l'entreprise.

Le modèle taylorien reposait sur des qualifications sanctionnées par une classification ; l'organisation flexible moderne, à ligne hiérarchique courte, exige des compétences. Les premières définissaient les conditions d'accès à un poste de travail ; les secondes caractérisent les qualités nécessaires pour exercer un métier. Elles ouvrent au salarié un espace de progrès mais elles le chargent d'une responsabilité nouvelle, la maîtrise de son avenir, la gestion de son propre capital humain.

E. VATTEVILLE

Bibliographie

JORAS M. (1995) *Le bilan de compétences*, Que sais-je ? n° 2979, PUF.

MICHEL S. (1993) *Sens et contresens des bilans de compétences*, Editions Liaisons.

THIERRY D., SAURET C. (1993) *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Collection Pour l'emploi, L'Harmattan.

Corrélat

- ↔ Emplois (classification des ***)
- Performance (évaluation de la ***)
- Capital humain
- Carrières
- Ressources humaines
- (gestion prévisionnelle des ***)
- ⊙ Compétence
- Formation
- Métier
- Performance (s)

□ BILAN ÉCOLOGIQUE

Pour harmoniser la discipline de l'échange marchand et l'exigence de préservation de l'environnement, un nouvel outil de gestion est indispensable. Il devrait présenter une double utilité : interne et externe. D'une part il faut donner aux gestionnaires des moyens d'action ; d'autre part il est souhaitable de communiquer au public les aléas environnementaux qu'il est susceptible de supporter et les dispositions prises pour les réduire.

Depuis une étude du Ministère de l'Environnement et du cadre de vie publiée en 1978, l'idée d'imposer aux entreprises un bilan écologique a été proposée à plusieurs reprises. Elle se retrouve dans le Plan national pour l'environnement de 1990. Pour maîtriser son développement et préserver sa sécurité, pour identifier les enjeux et les priorités, tout chef d'entreprise a besoin de renseignements détaillés et permanents sur ses relations avec l'environnement.

Deux solutions sont envisageables.

• **Un document statistique nouveau.** Cette première voie retient pour modèle le bilan social. Il s'agit de favoriser un examen annuel des relations entre l'entreprise et l'environnement. Il s'appuiera sur une information ordonnée, organisée et aussi exhaustive que possible. Deux ensembles d'éléments s'imposent : les uns monétaires, les autres physiques. La seule proposition officielle dans notre pays est ancienne. Elle date de 1980 et émane du Conseil National de la Comptabilité. Elle n'a pas eu de prolongement dans la pratique.

La réflexion sur la conception des indicateurs est loin d'être achevée. L'instrument ne sera utile que s'il garantit cohérence et homogénéité dans les présentations. Une standardisation minimale ne semble pas pouvoir être atteinte sans une intervention du législateur. Sans parler de l'opportunité de faire peser de nouvelles obligations sur les entreprises, toute démarche bureaucratique entraîne un double risque. D'une part celui de donner la prééminence aux préférences des administrations dans le choix des indicateurs, et d'autre part celui de voir les firmes s'orienter vers une publication passive de l'information (le but principal étant de se mettre en règle avec les services de contrôle des ministères compétents).

L'avantage de la normalisation est de permettre la constitution rapide d'une base de données environnementales. Ce sous-produit est d'un grand intérêt, il permet à chaque chef d'entreprise de situer son activité dans le temps et dans l'espace. La formule pourrait être mise en œuvre sans bouleversement des habitudes. Elle permettrait un premier pas vers la certification, les commissaires aux comptes vérifiant la sincérité des informations exprimées en termes monétaires, comme il en va pour le bilan social. Ultérieurement un corps de spécialistes pourrait voir le jour avec des compétences élargies. La « Déclaration environnementale » prévue par un règlement européen de 1993 s'engage dans une telle direction.

Une combinaison d'indicateurs monétaires et physiques (ces derniers indispensables devant les perspectives de création de nouvelles taxes, sur les émissions de dioxyde de carbone ou sur la consom-

mation d'énergie) permet l'usage de grandeurs sans dimensions, des ratios, dont l'utilité pour les gestionnaires est indiscutable.

• **Un état comptable original et intégré.** Cette deuxième solution est plus ambitieuse. Elle implique un total respect du paradigme comptable, notamment dans sa dimension patrimoniale si l'on entend présenter un authentique bilan. Elle est soutenue par le désir de se rapprocher de la définition la plus générale de la comptabilité : « Description exhaustive d'un ensemble ». L'environnement jouant dans les stratégies d'entreprises un rôle croissant, il est de moins en moins possible de mettre en œuvre des choix cohérents sans le prendre en compte, au sens littéral de l'expression. Le regard global propre à la démarche écologique devrait conduire à l'élaboration d'une nouvelle logique de valorisation.

Les difficultés sont sérieuses. L'inscription de biens environnementaux dans un bilan traditionnel bute sur deux obstacles : l'un juridique et l'autre technique.

D'une part pour pouvoir faire figurer un bien à son actif, il faut en être propriétaire. Ce principe intangible en droit français n'est pas universel. Les Anglo-Saxons admettent l'enregistrement en immobilisations des biens détenus à la suite d'une opération de crédit-bail. Mais les éléments du patrimoine naturel susceptibles d'être appropriés ou contrôlés par l'entreprise sont beaucoup moins faciles à identifier. Pour certains il est impossible de définir des droits d'usage exclusif.

D'autre part l'évaluation exige le choix d'une référence pour mesurer l'enrichissement et la détermination du moment de l'observation. La tradition a retenu le coût historique exprimé en unités monétaires. Sa capacité à saisir l'ensemble des phénomènes d'environnement peut être mise en doute. Les investissements entraînés par la protection de la nature, les impacts marchands de la pollution (dépenses de réparation de dommages subis par des tiers, dépenses de santé, pertes de production...) sont mesurables sur la base des prix du marché et additionnables dans un document de synthèse (à l'actif ou au passif).

Les effets non marchands, les pertes d'aménités (préjudices esthétiques, gênes dues aux bruits ou aux odeurs...) opposent une certaine résistance à la quantification monétaire. Ils ne peuvent faire l'objet que d'évaluations indirectes.

La pression écologique doit conduire à gérer autrement. Un nouvel instrument de management ne peut se diffuser que s'il n'entre pas en conflit brutal avec les habitudes. La référence au modèle comptable devrait être de nature à rassurer les utilisateurs. La construction d'un bilan écologique sou-

lève des difficultés pratiques sur lesquelles la réflexion n'est pas achevée ; mais elle n'entre pas en contradiction avec les fondements de la doctrine comptable moderne.

E. VATTEVILLE

Bibliographie

CHRISTOPHE B. (1995) *La comptabilité verte*, De Boeck Université.

INSEE (1993) Méthodes n°39-40 *Environnement Economie*, Actes du Colloque de Paris 15 et 16 février.

Revue française de Comptabilité (1995) n°272, novembre, *La comptabilité environnementale*.

Corrélat

- ← Audit d'environnement
- Bilan social
- Droit comptable
- Nuisance (s)
- ⊙ Coûts comptables

BILAN FINANCIER

L'entreprise, considérée comme un lieu de création de richesses, achète des biens et des services qu'elle transforme éventuellement avant vente (activité de production) ou qu'elle revend en l'état (activité de négoce) à ses clients. La réalisation de ces opérations implique la mise en œuvre de moyens de production, les « emplois » et nécessite des financements ou « ressources ».

Le bilan recense l'ensemble des emplois et des ressources dont l'entreprise dispose pour son fonctionnement. Il représente à une date donnée, généralement la date de clôture de l'exercice comptable d'une durée de douze mois, sa situation économique et financière ; d'où l'image très souvent employée à propos du bilan, de photographie de l'entreprise.

L'ensemble des ressources forme le passif du bilan. On distingue à l'intérieur du passif, les capitaux propres et les capitaux empruntés.

Les premiers correspondent aux ressources mises à disposition de l'entreprise de façon permanente par les propriétaires ; ce sont les apports et les bénéfices mis en réserves ainsi que le résultat de l'exercice.

Les seconds, en revanche, sont laissés par des tiers à sa disposition que de manière temporaire : dettes d'emprunts envers les banques ou les associés, crédits accordés par les fournisseurs, dettes fiscales ou sociales...

Les différents emplois décidés par l'entreprise, de ses ressources, forment l'actif qui se décompose

également en deux grands ensembles : l'actif immobilisé et l'actif circulant. L'actif immobilisé recense les emplois durables, c'est-à-dire, l'ensemble des moyens permanents de production : brevets, logiciels, terrains, immeubles, matériels, outillage, véhicules, titres... L'actif circulant quant à lui regroupe les emplois temporaires : stocks, créances, valeurs mobilières de placement, disponibilités.

L'égalité entre l'actif et le passif traduit l'équilibre des emplois et des ressources ; il est la conséquence de l'application du système de la partie double. La comptabilité à partie double est très ancienne ; elle serait apparue vers 1340 à Gènes. Vulgarisée par un moine italien, Luca PACIOLI, dans son traité des comptes et des écritures en 1494, son application se généralisera en France seulement avec la révolution industrielle à partir de 1820-1830. Depuis cette époque, de nombreux développements techniques ont été apportés mais le système de la comptabilité en partie double n'a pas été modifié dans son principe. Il constitue le fondement de la comptabilité de patrimoine utilisé par les entreprises dans la plupart des pays du monde.

La production du bilan à la fin de chaque exercice répond au besoin d'information périodique à usage interne pour les dirigeants et les membres du comité d'entreprise ou externes pour les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs. Sa réalisation implique le respect d'un ensemble de principes et de règles qui doivent conduire l'entreprise à donner une image fidèle de son résultat, de sa situation financière et de son patrimoine.

En ce qui concerne le résultat de l'entreprise, le bilan ne donne aucune explication sur sa formation, en particulier sur le volume d'affaires réalisé et sur les dépenses de fonctionnement engagées. Ces renseignements sont donnés dans le système d'information comptable par les comptes de gestion. Une synthèse est opérée dans le compte de résultat qui regroupe l'ensemble des produits et des charges de l'exercice et fait apparaître par différence, le résultat de l'exercice. Ce même résultat, comme un enrichissement s'il s'agit d'un bénéfice ou comme un appauvrissement de l'entreprise dans le cas d'une perte, assure l'équilibre du bilan où il correspond à la variation des capitaux propres. Le bilan et le compte de résultat sont indissociables, le bilan nous renseigne sur les moyens mis en œuvre et la solidité financière de l'entreprise, le compte de résultat montre son activité économique.

Cependant, il est parfois reproché au bilan de donner en fonction du choix des méthodes de comptabilisation de certains événements économiques, une image subjective de l'entreprise.

J. BENETEAU

Bibliographie

COLASSE B. (1996) *Comptabilité générale*, 5ème éd. Economica.

LASSEGUE P. (1996) *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, 11ème éd. Dalloz.

MALO J-L. (1991) *Comptabilité générale*, Eyrolles

MEVELLEC P. ; ROCHERY G. (1990) *Comptabilité*, Vuibert.

Plan Comptable Général (1982) Imprimerie nationale.

TELLER R. (1987) *Comptabilité générale de l'entreprise*, Sirey.

Corrélat

⊙ Capitaux propres

Résultat

■ BILAN SOCIAL

Selon les dispositions de la loi du 12 juillet 1977, le « bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes ».

Traditionnellement, le bilan social poursuit trois buts : l'information, la planification et la concertation :

- **le bilan social, outil d'information.** Divisé en sept chapitres, trente quatre rubriques et plus de cent indicateurs, le bilan social permet au lecteur averti de prendre connaissance de la réalité sociale de l'entreprise. Il ne contient que des données chiffrées afin de ne pas introduire des éléments d'interprétation, sources de contestation. Mais bien qu'étant transmis au comité d'entreprise, aux délégués syndicaux, à l'inspecteur du travail, aux salariés qui en font la demande et aux actionnaires, le bilan social demeure un document peu lu et peu utilisé. Sa forme, la difficulté de compréhension et d'analyse des informations qu'il contient en sont en grande partie responsable. Cependant ce document qui, en 1977, n'avait été rendu obligatoire que pour les entreprises des secteurs industriels, agricoles, du commerce, des services, du transport et du bâtiment et travaux publics, a été étendu par la suite à d'autres secteurs, celui de la santé notamment. Certaines collectivités territoriales rédigent également un bilan social. Il est ainsi permis de penser qu'en dépit de ses imperfections le bilan social est un outil d'information potentiellement utile ;

- **le bilan social, outil de planification.** Par

nature les indicateurs du bilan social sont difficiles à interpréter à l'état brut. Que penser par exemple d'un nombre de journées d'absence, ou d'un taux d'absentéisme ? L'information contenue dans le bilan social nécessite d'être rapprochée d'objectifs ou de référentiels. C'est par un processus de planification qui consiste à fixer et à quantifier des objectifs, puis à calculer des écarts en fonction des résultats mesurés par le Bilan Social, que l'on peut piloter la gestion des ressources humaines. Parfois les indicateurs les plus significatifs font également l'objet d'une comparaison entre établissements d'une même entreprise, ou entre entreprises d'un même secteur ;

- **le bilan social, outil de concertation.** A l'origine le bilan social avait été conçu pour servir de base aux négociations professionnelles et éviter ou atténuer certains conflits qui peuvent trouver racine dans des différences d'information, voire de définition, entre les acteurs sociaux. Généralement, les observateurs considèrent que le bilan social n'a pas atteint ce troisième objectif. Si les conflits sociaux ont bien diminué depuis que le bilan social connaît sa pleine application, c'est-à-dire le début des années quatre-vingt, il serait faux d'en attribuer le mérite à ce document.

En conclusion, le bilan social, document obligatoire pour les entreprises de plus de trois cents salariés, constitue une particularité de la gestion à la française. S'il n'a pas été déterminant pour l'évolution de la qualité de l'information sociale des grandes entreprises -plus de deux mille salariés- on peut lui attribuer quelque mérite dans la création des systèmes d'information de gestion des ressources humaines des PME/PMI.

J.IGALENS

Bibliographie

IGALENS J., PERETTI J-M. (1982) *Le Bilan Social de l'entreprise*, PUF, Que Sais-Je n°1830.

Corrélat

← Comité d'entreprise

→ Conflit

Négociation sociale

⊙ Indice/Indicateur

Information

Syndicat

Système d'informations

BILLET À ORDRE

⇒ Paiement (moyens de ***)

BILLET AU PORTEUR

⇒ Paiement (moyens de ***)

BILLETS DE TRÉSORERIE

⇒ Instruments financiers monétaires

BIOMIMÉTISME

⇒ Réseaux neuronaux

BLUE CHIPS

⇒ Privatisations

BMTM

⇒ Instruments financiers monétaires

BNQ

⇒ Formation

BOITE NOIRE

Le concept de « boîte noire » trouve son origine dans les analyses faites en cybernétique lors de l'étude d'un phénomène complexe dont on ne cherche pas à comprendre tous les détails ; l'idée sous-jacente à la création de ce concept était que les entrées et les sorties d'un processus ou d'un ensemble de processus pouvaient renseigner sur le fonctionnement de l'ensemble, sans qu'il soit nécessaire de connaître en détail chacun des processus concernés.

L'analyse systémique a précisé le sens en indiquant qu'une boîte noire se définissait comme un système dont on ignore le fonctionnement interne et qui n'est connu que par ses réponses aux sollicitations extérieures.

On pourrait donc comprendre et maîtriser un système sans en détailler tous les éléments le composant, puisqu'un nombre limité de relations avec l'environnement (événement déclenchant l'entrée et sortie conduisant à un changement dans cet environnement) suffisent pour décrire les fonctions du dit-système, sans qu'il soit nécessaire de décrire les éléments et les interrelations de ces éléments au sein du système.

On retrouve ce concept de boîte noire à la fois dans des méthodes d'analyse et de conception de nature systémique (et en particulier des approches structurées comme SADT) : il est utilisé sous la forme graphique d'un rectangle dont on connaît seulement le titre (= la fonction) et les entrées-sorties.

L'application du concept se retrouve encore dans diverses disciplines (par exemple, la boîte noire d'un avion, enregistrant, de manière automatique et non contrôlée par le pilote, toutes les informations sur le fonctionnement de l'avion, à travers divers paramètres significatifs retenus).

J. THEVENOT

Corrélat

⇒ Cybernétique
 ◎ Système (analyse ***)
 Systémique

BOITES À SUGGESTION

⇒ Toyotisme

BONS DE SOUSCRIPTION

Émis par les entreprises pour assurer leur financement, les bons de souscription sont des valeurs mobilières qui confèrent à leurs titulaires le droit, mais non l'obligation, de souscrire ultérieurement, à un prix préfixé (ou prix d'exercice), d'autres valeurs mobilières. On peut identifier deux catégories principales de bons de souscription en fonction de la qualité des titres susceptibles d'être créés lors de l'exercice des bons, ceux-ci pouvant être soit des obligations soit des valeurs représentatives du capital social de l'émetteur.

Les bons de souscription d'obligations sont connus depuis longtemps sur les marchés euro-obligataires où ils sont émis en même temps que des obligations. Les obligations à bon de souscription d'obligations (OBBSO) ne sont apparues en France, pour la première fois, qu'en 1981. A chaque obligation est attaché un bon donnant le droit de souscrire, pendant une certaine période, à des dates fixées, et à un prix également convenu d'avance, une autre obligation portant, en général, les mêmes caractéristiques que le titre initial. Dès l'introduction en bourse, l'obligation et le bon font l'objet d'une cotation séparée. Lorsque le bon de souscription est exercé, l'obligation nouvelle est, en principe, assimilée, en bourse, à l'ancienne. Un BBSO représente par conséquent un *call* sur une obligation physique ou encore une option de prêt. Il s'agit donc d'une option de taux d'intérêt qui permet à son titulaire de spéculer sur la baisse des taux. L'émetteur, quant à lui, est dans la situation d'un vendeur d'options de taux d'intérêt. Si le prix du bon est apparemment gratuit pour le souscripteur, celui-ci a, en réalité, un prix correspondant au différentiel de taux, observé à l'émission, entre un emprunt à bons et un emprunt équivalent mais sans bon. En échange d'un avantage immédiat correspondant à l'encaissement de ce prix - ou, en d'autres termes, en échange de l'émission de titres à un prix plus élevé - l'émetteur s'expose au risque d'une baisse des taux à long terme. Si l'avantage retiré de la vente des bons se traduit pour l'émetteur par l'encaissement immédiat d'une somme limitée, en revanche, le coût d'opportunité pouvant résulter d'une baisse des taux d'intérêt peut, dans certains cas, s'avérer tout à fait considérable.

La décision d'émettre des OBSO résulte, par conséquent, de la stratégie globale de la firme en matière d'exposition au risque de taux et de gestion de ce risque.

Depuis la loi du 3 Janvier 1983, les sociétés françaises peuvent émettre des obligations assorties de bons de souscription d'actions (OBSA) qui donnent le droit à leurs titulaires de souscrire, à des époques et dans des conditions fixées dès l'émission de l'emprunt, des actions de la société émettrice. En outre, la loi du 14 Décembre 1985 a instauré un régime de liberté, assujéti tout de même au respect de certaines conditions, pour l'émission de valeurs mobilières complexes pouvant donner lieu ultérieurement à la création de valeurs représentatives du capital des sociétés. Cet assouplissement de la réglementation permet aux sociétés françaises d'émettre des bons de souscription d'actions autonomes ainsi que des valeurs composées complexes associant à l'émission de titres primaires (actions, obligations, obligations remboursables en actions, obligations convertibles, certificats d'investissement (CI), titres participatifs (TP),...) celle de bons de souscription dont l'exercice permet de souscrire un titre représentant (ou susceptible de représenter) une quotité de capital de l'émetteur (actions, obligations convertibles, obligations remboursables en actions, CI, TP,...). Dans le même temps les caractéristiques des bons de souscription d'actions se sont diversifiées. Ainsi, par exemple, certains bons de souscription peuvent être remboursés par l'émetteur s'ils ne sont pas exercés à l'échéance. D'autres bons peuvent avoir un prix d'exercice qui varie au cours du temps de manière prédéterminée (bons à prix d'exercice multiples) ou qui est redéfini périodiquement en référence à la moyenne des cours de l'action sous-jacente observée sur une période précédant la date de révision (bons à prix d'exercice glissant). Dans ce dernier cas, le prix d'exercice peut être assorti d'un plancher ou d'un plafond qui en limite la variation.

L'achat de bons présente pour un investisseur le même attrait que l'achat de *calls* : gain potentiel élevé pour un investissement limité, mais risque de perte totale du montant investi. Cependant, le marché des bons est le plus souvent moins liquide que les marchés d'options organisés. De manière symétrique, l'émission de bons présente pour l'émetteur les mêmes avantages et inconvénients que la vente de *calls* : en encaissant le produit de l'émission de bons, l'émetteur renforce de manière immédiate ses fonds propres mais les actionnaires risquent de subir un coût d'opportunité élevé en cas de hausse importante du cours des actions pendant la durée de vie des bons. Par ailleurs, la présence de bons dans une émission obligataire (OBSA) présente l'avantage de réduire d'éventuels conflits d'intérêt entre

actionnaires et obligataires : en effet, la baisse des obligations induite par l'engagement de la firme dans des investissements très risqués peut être compensée par une hausse des bons de souscription. Enfin les bons autonomes lorsqu'ils sont souscrits par des investisseurs amis peuvent constituer une arme anti OPA : la mise de fonds initiale est limitée et, en cas de menace, l'exercice des bons permet d'éviter la prise de contrôle par l'attaquant.

Si les bons de souscription d'actions possèdent l'essentiel des attributs des *calls* sur actions négociés sur les marchés organisés, ils en diffèrent cependant sur plusieurs points. L'émission de bons modifie en effet le bilan de l'entreprise émettrice : ses capitaux propres augmentent, une première fois, du montant de l'émission et, le cas échéant, une seconde fois, lors de l'augmentation de capital consécutive à l'exercice des bons. Contrairement aux actions obtenues par exercice d'un *call*, celles résultant de l'exercice d'un bon n'existent pas et doivent donc être créées à ce moment là par l'émetteur. Ainsi, l'exercice éventuel des bons peut-il entraîner la dilution des droits des anciens actionnaires. Dans ces conditions, il n'est guère envisageable d'évaluer des bons en les assimilant totalement à des options sur actions. En assimilant les bons de souscription d'actions émis par une firme à des options sur ses actifs plutôt qu'à des options sur ses actions, BLACK et SCHOLÉS (1978) ont été les premiers à prendre en compte le phénomène de dilution dans le processus d'évaluation de ces titres.

J.-C. AUGROS

Bibliographie

- AUGROS J.-C. (1989) *Les options sur taux d'intérêt : dynamique des taux et évaluation*, Economica
- AUGROS J.-C. (1992) Évaluation des bons de souscription d'actions remboursables, *Analyse Financière*, n°89, 2ème trimestre
- AUGROS J.-C. ; LEBOISNE N. (1995) Validation d'un modèle d'évaluation d'obligations convertibles, *Journées internationales AFFI*, Bordeaux, Juin
- BLACK F ; SCHOLÉS M. (1973) The Pricing of Options and Corporate Liabilities, *Journal of Political Economy*, Mai-Juin
- COX J.C. ; RUBINSTEIN M. (1985) *Options Markets*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- EMMANUEL D.C. (1983) Warrant Valuation and Exercice Strategy, *Journal of Financial Economics*, 12
- GALAI D., SCHNELLER M.I. (1978) Pricing of Warrants and the Value of the Firm, *Journal of Finance*, vol. 23
- GINGLINGER E. (1991) *Le financement des entreprises par les marchés de capitaux*, PUF.

LAUTERBACH B ; P. SCHULTZ (1990) Pricing Warrants : an Empirical Study of the Black-Scholes Model and its Alternatives, *Journal of Finance*, vol. 45, n° 4

Corrélat

- ↵ Action
- Capital (augmentation de ***)
- Obligations convertibles
- ➔ Capitaux propres
- Dilution
- ⊗ Financement
- Risque de taux

BONZAI

- ⇒ Grappe d'innovations

BOPI

- ⇒ Produit (protection du *** nouveau)

BORDEREAU DAILY

- ⇒ Paiement (moyens de ***)

BORDEREAU DE NANTISSEMENT DE CRÉANCES

- ⇒ Paiement (moyens de ***)

BOSTON CONSULTING GROUP

- ⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)
- ⇒ Portefeuille de technologies
- ⇒ Système concurrentiel

BOUCLE DE RÉTROACTION

- ⇒ Régulation

BOUQUET D'INNOVATIONS

- ⇒ Grappe d'innovations

BOURSE (COMMISSION DES OPÉRATIONS DE ***)

- ⇒ Commission des opérations de bourse

BOURSE (INTRODUCTION EN ***)

- ⇒ Introduction en bourse

BOURSIERS (INDICES ***)

- ⇒ Indices boursiers

BOUTON PRESSEUR

- ⇒ Panel

BPA

- ⇒ Performance financière

BRADFORD (LOI DE ***)

- ⇒ Bibliométrie

BRAINSTORMING

- ⇒ Remue-méninges

BRANCHE

- ⇒ Filière

BRANDUIT

- ⇒ Marque

□ BREVET

Le brevet d'invention est un titre qui, délivré par l'État, confère à son titulaire le droit exclusif d'exploitation d'une invention nouvelle susceptible d'application industrielle.

L'article L.611-10 du code de la propriété intellectuelle fixe les conditions de la brevetabilité :

- l'invention doit être nouvelle. Elle ne doit pas être comprise dans l'état de la technique c'est à dire tout ce qui a été rendu accessible au public avant la date de dépôt de la demande de brevet ;
- l'invention doit impliquer une activité inventive. Elle sera considérée ainsi si, pour un homme du métier, elle ne découle pas de manière évidente de l'état de la technique ;
- l'invention doit être susceptible d'une application industrielle. L'invention sera considérée comme telle si son objet peut être fabriqué ou utilisé dans tout genre d'industrie y compris l'agriculture.

Certaines catégories d'inventions sont exclues du domaine des inventions brevetables. Il s'agit des découvertes, théories scientifiques et méthodes mathématiques, des créations esthétiques et ornementales. Il s'agit également des plans, principes ou méthodes dans l'exercice d'activités intellectuelles, en matière de jeu ou dans le domaine des activités économiques ainsi que des programmes d'ordinateurs. Il s'agit enfin de la présentation d'informations.

Le droit de déposer une demande de brevet appartient à l'inventeur ou à son représentant. Ce dépôt s'effectue à l'INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE (INPI) ou dans une préfecture autre que celle de Paris. La requête en délivrance de brevet doit notamment être accompagnée d'une description de l'invention. La date de dépôt marque le point de départ du droit d'exploitation du brevet.

Après examen de la demande par l'INPI et recherche des antériorités (appréciation des caractères de brevetabilité), le brevet sera ou non délivré. Le déposant peut également opter pour un certificat d'utilité qui n'est pas soumis à la procédure d'avis documentaire qui consiste principalement à effectuer une recherche d'antériorité avant le dépôt d'un brevet. La durée de validité du certificat d'utilité est de six ans.

Le brevet confère à son titulaire un droit exclusif d'exploitation de l'invention protégée. La durée de validité du brevet est de vingt ans. Ce titulaire a également des obligations. Celle de payer une redevance annuelle (le non-paiement d'une annuité entraînant la déchéance du brevet à la date de l'annuité non acquittée) et celle d'exploiter l'invention. Le défaut ou l'insuffisance d'exploitation autorise les pouvoirs publics à imposer au breveté des concessions de licences.

En principe, la validité du brevet est limitée au territoire de l'état qui a délivré le titre. Un certain nombre de conventions internationales visent à permettre la délivrance de titres entraînant une protection dans plusieurs états : Convention d'Union de Paris (dernière version 14 février 1967), *Patent Cooperation Treaty (PCT)* qui donne en une seule procédure la possibilité d'obtenir une protection dans plusieurs États, Brevet européen (CBE, Convention de Munich 5 oct. 1973) et brevet communautaire (Convention de Luxembourg 15 décembre 1975).

B.AMANN

Bibliographie

CHAVANNE A., BURST J.-J. (1993) *Droit de la propriété industrielle*, Dalloz.

Corrélat

- Marque
- Protection des créations informatiques
- ⊙ Découverte
- Innovation
- Invention
- Progrès technique
- Recherche et développement

BREVET D'INVENTION

⇒ **Produit** (protection du *** nouveau)

BTAN

⇒ **Instrument**s financiers monétaires

BTF

⇒ **Instrument**s financiers monétaires

BTN

⇒ **Marchés financiers** (déréglementation des ***)

BUDGET

■ Budget

- Budget Base Zéro
- ⇒ **Management public**
- Budget de programme
- ⇒ **Rémunérations incitatives dans les administrations**
- Budget discriminatoire
- ⇒ **Usager**
- Budget du bureau
- ⇒ **Bureaucratie**
- Budget élargi
- ⇒ **Bureaucratie**
- Budget flexible
- ⇒ **Écart**

■ BUDGET

Les premiers budgets ont été mis en place chez DUPONT DE NEMOURS POWDER COMPANY entre 1903 et 1912 par Donaldson BROWN, puis chez GENERAL MOTORS par Alfred SLOAN en 1920-1921. La France a connu les premières applications de la méthode budgétaire entre les deux guerres chez BATA (grâce au Lt-Colonel RIMAILHO) et ALSTHOM (Auguste DETOEUF). En 1935, un Congrès de l'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES est consacré à ce thème. Mais les budgets ne s'implanteront vraiment en France qu'à partir des années soixante.

La méthode entend remédier aux insuffisances d'une direction centralisée (forcément bureaucratique dans les grandes entreprises) en accordant aux niveaux inférieurs des délégations contrôlables (car fondées sur des objectifs précis) et contrôlées (par des mesures fiables de l'atteinte des objectifs). L'utilisation des budgets doit permettre :

- d'optimiser l'allocation des ressources (capitaux utilisés) entre les différentes parties de l'entreprise (en utilisant la formule du *Return on Assets* -Bénéfice/Actifs-, ce qui était le cas chez DUPONT) ;
- d'améliorer le couplage de l'entreprise avec les marchés présents et futurs (traitement de l'information et réalisation de prévisions par les responsables concernés) ;
- d'améliorer la coordination interne dans l'entreprise (communication régulière des prévisions et réalisations d'activité des différents départements).

La fixation des objectifs provient d'une réflexion stratégique, formalisée ou non dans un plan. Pour



chaque centre de responsabilité (division, département ou fonction), des objectifs sont fixés à court terme, objectifs assortis de moyens (= pré-budgets). Chaque centre de responsabilité doit alors élaborer un ou des plans d'action, en cherchant à réaliser les objectifs fixés avec les moyens alloués. Des navettes entre la direction centrale et les centres de responsabilité peuvent entraîner des réajustements d'objectifs et/ou de moyens. Dans une optique participative, les objectifs seront fixés au cours d'une véritable négociation (entre chef du centre de responsabilité et direction générale) qui débouche sur un contrat budgétaire. Les budgets des centres sont consolidés dans des budgets synthétiques (investissement, trésorerie, résultat et bilan prévisionnels). Après leur approbation, les budgets sont traduits en autorisations budgétaires (selon le découpage des responsabilités et le souci de suivre des charges sensibles). Dans certains cas de procédures très strictes, les dépenses ne pourront être engagées qu'après vérification du solde de la ligne budgétaire. Une véritable comptabilité budgétaire sera alors mise en place.

Un contrôle budgétaire (fréquemment mensuel) s'attachera à mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations, entre utilisation prévue et réelle des moyens. Les données budgétaires et réelles ainsi que les écarts significatifs seront transmis pour chaque centre de responsabilité au niveau supérieur (*reporting* budgétaire) qui analysera la façon dont les responsables ont fait usage de leurs délégations et qui recherchera les causes des principaux écarts.

Mais les « styles budgétaires » varient énormément. Différents facteurs de contingence ont été identifiés :

- la taille : une grande taille pousse à la décentralisation, mais aussi à une formalisation plus poussée des procédures ;
- le style de commandement : autocratique, il fera fi de la philosophie participative sous-jacente à la démarche budgétaire ;
- le système de sanctions-récompenses : lié mécaniquement à l'atteinte des objectifs budgétaires (comme il est fréquent dans les entreprises anglo-saxonnes), il placera les budgets au centre des préoccupations des chefs de centres de responsabilité et orientera leurs comportements vers l'atteinte des « chiffres » budgétaires (éventuellement au détriment d'autres indicateurs importants, mais absents du *reporting* budgétaire - qualité, délai par exemple -).

Or, les nouvelles conditions de la concurrence mettent l'accent sur la maîtrise de ces indicateurs non financiers. De plus, l'incertitude de l'environnement exige aussi des entreprises une grande flexibi-

lité. Aussi, les budgets apparaissent-ils souvent comme inadéquats pour gérer les nouveaux processus menant à la performance : trop de cloisonnements, de lourdeur, de lenteur, de focalisation sur le financier.

J-L.MALO

Bibliographie

- BOUQUIN H. (1997) *Comptabilité de Gestion*, Sirey.
 BURLAUD A., SIMON C. (1993) *Comptabilité de gestion*, Vuibert.

Corrélats

- ← Coût (s)
- Contrôle (système de ***)
- ⊗ Ecart

BUDGET BASE ZÉRO

⇒ Management public

BUDGET DE PROGRAMME

⇒ Rémunérations incitatives dans les administrations

BUDGET DISCRIMINATOIRE

⇒ Usager

BUDGET DU BUREAU

⇒ Bureaucratie

BUDGET ÉLARGI

⇒ Bureaucratie

BUDGET FLEXIBLE

⇒ Ecart

BULLETIN OFFICIEL DE LA PROTECTION INDUSTRIELLE

⇒ Produit (protection du *** nouveau)

BUREAU DE VÉRIFICATION DE LA PUBLICITÉ

⇒ Droit du marketing

□ BUREAUCRATIE

Depuis deux siècles, dans le langage courant, le terme de bureaucratie désigne une organisation souvent publique où les employés, remplis du sentiment de leur importance, abusent de leur pouvoir sur les usagers. Au sein du monde scientifique, les

positions sont plus nuancées, mais fréquemment contradictoires.

Parmi les philosophes et les sociologues, HEGEL estimait que les agents de l'Etat sauvegardaient l'intérêt général ; MARX, au contraire, pensait qu'ils accomplissaient les besognes les plus basses au profit de la bourgeoisie. Max WEBER, quant à lui, était très favorable à ce mode d'organisation qui reposait sur la compétence, la hiérarchie, l'existence de règles techniques et de normes. De leur côté, les économistes ont longtemps ignoré la question : c'est seulement à la fin des années soixante qu'ils s'y sont intéressés. Pour eux, le problème était simple : soumis à des contraintes externes, les fonctionnaires voulaient maximiser une fonction d'utilité.

Une telle conception a séduit de nombreux observateurs de l'expansion de ce domaine d'activité, de l'augmentation du personnel et des ressources de l'Etat, des collectivités locales et de la sécurité sociale. Pourtant, une analyse minutieuse des structures administratives a conduit à un renouvellement de la pensée, ce qui permet de mieux comprendre certaines tendances récentes, notamment la déconcentration et la privatisation.

A. DOWNS a été incontestablement un précurseur de l'économie « publique ». Malheureusement, ses idées originales se prêtent mal à la formalisation et la typologie des fonctionnaires qu'il propose n'est pas sérieusement étayée. En fait, ce sont les travaux de W. NISKANEN, connus grâce à X. GREFFE, qui constituent le point de départ de l'analyse scientifique, même s'ils soulèvent des critiques. Selon l'auteur, les dirigeants des organisations publiques financées par dotations sont satisfaits si leur service est de la plus grande dimension possible. Or, un bon indicateur de taille est le montant du budget : c'est donc lui qui sera maximé. Il faut alors approfondir les raisons d'une telle attitude et en étudier les conséquences.

Les bureaucrates ont intérêt à disposer de fonds importants car ils peuvent ainsi aisément verser des salaires hauts et consentir des avantages en nature aux cadres occupant des postes de responsabilité. En outre, ils savent que ceux d'entre eux qui obtiennent des budgets élevés sont estimés. De toute façon, un volume important de ressources permet la constitution de réserves fort utiles dans l'hypothèse d'événements imprévisibles. La maximisation du budget est, en outre, essentielle pour la survie des organisations publiques. Le gouvernement et les parlementaires qui ont contribué à l'octroi de fonds importants s'attendent à des exigences de plus en plus fortes. Si de telles revendications n'apparaissent pas, ils interprètent la stabilité des demandes comme un signe de stagnation ou de déclin de l'institution. Il est aussi clair que les budgets importants

donnent une certaine souplesse de gestion. Des sinécures sont offertes à des cadres peu compétents, ou dont le caractère est difficile, et cette solution est moins onéreuse qu'une réorganisation qui soulèverait des réticences de l'encadrement et du personnel et nuirait aux usagers. Toutefois, si l'on comprend les raisons de la recherche du plus grand budget concevable, il ne faut pas ignorer les incidences.

Celles-ci se résument en un phénomène bien connu.

Considérons la production de l'administration, l'avantage collectif qu'apporte le service et son coût. Il est admis que l'avantage collectif croît à taux décroissant avec le niveau de production. Quant au coût, il croît à taux croissant. Si les bailleurs de fonds pouvaient apprécier la fonction de coût du « bureau », ils maximiseraient le surplus social et l'optimum serait atteint pour une production telle que l'avantage marginal soit égal au coût marginal. Malheureusement, les financiers ignorent la relation entre le coût et le niveau de production. En conséquence, l'administration cherche l'*output* optimum sous contrainte d'équilibre budgétaire. Le niveau d'activité ainsi atteint s'accompagne de la confiscation du surplus social par le « bureau ».

Cette conclusion appelle plusieurs réserves. Sur le plan conceptuel, NISKANEN accorde peu d'attention au système administratif et cette omission est gênante. Lorsqu'il affirme que les bureaucrates désirent un budget important, s'agit-il de l'ensemble des fonds passant entre leurs mains ou seulement de la part qui revient à l'unité qu'ils dirigent ? L'auteur ne se prononce pas. De plus, il suppose que l'administration est en position de monopole, face à un financier non informé. La passivité de ce dernier est toutefois difficilement concevable : défendant les intérêts des citoyens, il tente logiquement d'effectuer des contrôles. De plus, du point de vue des faits, la thèse n'est pas exempte de critiques. Tout d'abord, un budget élevé se justifie si les salaires, la promotion, la réputation sont positivement liés aux crédits obtenus. Or, les fonctionnaires ont de temps en temps des rémunérations moins élevées dans les administrations disposant de fonds importants que dans celles où les crédits sont faibles ; certains d'entre eux atteignent la notoriété en gérant strictement leurs services. Ensuite, le modèle de NISKANEN n'explique pas certains phénomènes récents. Il est fréquent qu'une organisation établie confie la totalité ou une partie de ses activités à un bureau qui relève d'une autorité identique, mais qui jouit d'une plus large autonomie de gestion. Un tel comportement, si l'on s'en tient à la théorie proposée, est incompréhensible : même lorsque la dévolution des compétences est partielle, l'ancien service perd son monopole. De plus, comment justifier, selon la logique de NISKANEN, la facilité avec laquelle la priva-



tisation d'activités traditionnellement assurées par l'Etat a été acceptée ? La conception exposée n'apporte pas de réponse et doit donc laisser la place à de nouvelles théories.

Dans un premier temps, la version moderne des organisations publiques tient compte de la structure de l'administration. Bien qu'elle soit hiérarchique, il est rare qu'une seule personne détienne la totalité du pouvoir et il est évident qu'une augmentation du budget n'est pas appréciée par tous de manière identique.

L'avantage qu'escompte un agent varie en sens inverse de sa position dans la hiérarchie. Lorsque le budget augmente, du fait de leur situation solidement établie, les cadres supérieurs savent qu'ils gagneront peu, les titulaires dont une large fraction du revenu est indépendante des ressources ne sont pas non plus très sensibles à la croissance de ces dernières. En revanche, les auxiliaires, les employés à temps partiels y accordent une grande importance, car faute de fonds suffisants, les administrations sont parfois conduites à les licencier.

Par ailleurs, la probabilité qu'une personne soit capable d'obtenir des crédits supplémentaires s'élève en même temps que le rang occupé. Au bas de la hiérarchie, les agents connaissent leur faible pouvoir et le personnel intermédiaire n'a guère plus de poids ; au contraire, l'influence des cadres supérieurs est très marquée et seul l'environnement détermine les limites atteintes. Quand le gouvernement est favorable à une intervention étatique, les chances de réussite d'une demande de nouvelles dotations sont voisines de 100 % ; toutefois dans un univers hostile, elles diminuent rapidement et même les puissants commis de l'Etat ne peuvent rien. De leur côté, les charges de « plaidoirie » sont très variables. Profitant des rares possibilités d'action sur la politique des bureaux, les employés, qui ont un faible statut, supportent des frais minimes, les syndicats leur apportant une aide. Dès que l'on accède à des stades supérieurs de la hiérarchie, la facilité de mener une action ou de disposer de budgets croissants s'élève rapidement et les coûts font de même. Ceux-ci consistent dans la valeur du temps consacré à la préparation de documents, à la participation aux réunions, à la conclusion d'accord avec les financiers : toutes les enquêtes montrent leur lourdeur.

En dernier lieu, il faut mentionner le rendement d'opportunité susceptible d'être obtenu, grâce à des manœuvres autres que la défense d'intérêts corporatistes. Il est évidemment plus élevé pour les cadres supérieurs qui ont plus d'occasions que leurs subordonnés. En conséquence, ceux-ci recherchent uniquement la maximisation du budget, si elle s'accompagne d'avantages importants.

Finalement, l'analyse révèle l'existence de choix collectifs. Avant d'explorer les conséquences de ces

derniers, il convient de préciser les caractéristiques des budgets des organisations.

Reprenant en l'adaptant la démarche de P.DUN-LEAVY, on distingue quatre types de budget :

- le premier, le « cœur du budget », comprend les dépenses qu'engage un organe afin de parvenir à ses objectifs. Il inclut les salaires, le coût des matières consommables, les loyers, les frais d'entretien et recouvrent à peu près ce qui est souvent qualifié de charges de fonctionnement ;
- dans le deuxième, le budget de bureau, s'ajoutent aux éléments déjà mentionnés les investissements en construction, les équipements lourds, le remboursement de la dette ;
- le budget élargi s'obtient en additionnant au montant précédent, des sommes versées par exemple, à des agences mettant en œuvre les décisions des centres détenant l'autorité ;
- enfin, le budget total incorpore en plus les contributions financières qu'apportent, grâce à leurs fonds propres, les organes dépendant des services centraux.

Les notions essentielles de la démarche étant explicitées, les résultats peuvent être précisés. Tout d'abord, l'importance accordée aux augmentations des masses budgétaires dépend des statuts des personnes et de la nature de l'administration. S'agissant de fonctionnaires se trouvant au milieu ou au bas de la hiérarchie, la satisfaction est très liée au montant du cœur du budget. Au contraire, aux yeux des cadres supérieurs, ce dernier n'est qu'un moyen de résoudre des querelles, les dirigeants sachant, en effet, que le pouvoir dépend du budget total. Dès lors, dans les administrations où le cœur de budget représente une part importante du budget total, l'incitation à maximiser les budgets est forte dans toutes les catégories de personnel : c'est le cas dans les organisations de services. En revanche, dans les agences effectuant des tâches de transfert où le cœur de budget représente une fraction minime du budget total, les cadres s'intéressent surtout à l'évolution de ce dernier et sont prêts à réduire l'effectif.

Ensuite, les hauts fonctionnaires encouragent les réorganisations à caractère élitiste -déconcentration, création d'agences, à condition de garder le pouvoir de décision. Ces réformes soulèvent des protestations dans les organisations qui fournissent des prestations et où le cœur de budget est proche du budget total, mais leur efficacité est faible, les syndicats étant souvent insuffisamment puissants.

En dernier lieu, la privatisation de certaines activités est souvent bien tolérée par les cadres supérieurs qui n'en subissent pas les coûts sociaux, affectant le personnel non qualifié. De plus, les dirigeants pensent pouvoir aisément contrôler - ce qui n'est pas évident - les contractants.

Tous ces comportements sont opposés à ceux qu'a décrit NISKANEN. Ils remettent en cause le fonctionnement interne des administrations et encouragent l'évolution des modes et des méthodes de gestion.

A.LABOURDETTE

Bibliographie

BARTOLI A. (1997) *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

DOWN A. (1967) *Inside bureaucracy*, Boston, Little brown.

DUNLEAVY P. (1992) *Democracy, bureaucracy and public choice, Economic explanation in political science*, New York, Harvester Wheatsheaf.

GREFFE X. (1992) *Analyse économique de la bureaucratie*, Economica.

LAFAY J.D. (1993) Théorie économique de la bureaucratie : du mea culpa de Niskanen à l'examen des faits. *Analyse de la SEDEIS*, mai.

NISKANEN Jr.W.A. (1994) *Bureaucracy and representative government*, 2^eed. in W.A. NISKANEN Jr, *Bureaucracy and public economics*, New-York. Edwar Elgar.

Corrélat

- ← Emploi public
- Management public
- Privatisations
- Rendement (s)
- Surplus
- Usager
- ⊙ Compétence
- Contrôle
- Norme
- Opportunisme/Risque moral

BUREAUCRATIE MÉCANISTE

⇒ Configurations structurelles

BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

⇒ Configurations structurelles

BURN OUT

⇒ Stress

BUS MAILING

⇒ Marketing direct

BUSINESS STRATEGY

⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

BUSINESS TO BUSINESS

⇒ Marketing industriel

BUTS

Pour une entreprise, définir des buts consiste à déterminer ce qu'elle cherchera à accomplir dans le cadre de l'objet ou de la mission qu'elle a choisie. Plus précisément, on désigne d'ordinaire par but une intention qui sous-tend l'action, une aspiration fondamentale sur un horizon temporel généralement non borné de façon précise. C'est en ce sens que l'on peut dire qu'un but n'est jamais véritablement atteint mais toujours à poursuivre de nouveau. Ceci permet de distinguer la notion de but de celle, voisine, d'objectif, laquelle désigne un état désiré de l'entreprise pour un moment déterminé du futur. Buts et objectifs jouent de multiples rôles : orienter les actions, motiver les personnels de l'entreprise, fournir une base d'évaluation des performances.

Lorsqu'ils le sont formellement, ce qui n'est pas nécessairement le cas, les buts sont exprimés en termes plutôt généraux. Ils peuvent traduire des ambitions relatives au positionnement de l'entreprise dans son environnement. Par exemple, la volonté de détenir le leadership dans l'exploitation d'une technologie donnée, d'accéder à la reconnaissance dans une spécialité ou une autre, de garder son indépendance.

Ils peuvent également correspondre à des préoccupations d'ordre interne comme, par exemple, la volonté de préserver un certain style de gestion ou de maintenir une répartition donnée des pouvoirs.

Les buts peuvent enfin revêtir une forme quantifiée. Dans ce cas, ils sont généralement exprimés en termes relatifs : par exemple, atteindre un taux de croissance du bénéfice par action plaçant l'entreprise dans les cinq premières d'un classement général. Si un tel but peut être atteint une année donnée, il n'en constitue pas moins un défi permanent à relever.

Les premières modélisations théoriques de la firme développées en économie postulent que toute entreprise poursuit un but unique qui est la maximisation du profit. Ce postulat n'est pas véritablement modifié dans les reformulations plus récentes s'appuyant sur la théorie des droits de propriété et sur la théorie de l'agence. Pour la plupart de ces modélisations, il n'est simplement pas concevable ou légitime que des décisions soient prises dont la finalité ne serait pas la maximisation de la richesse du ou des propriétaires de l'entreprise.

Cette conception est excessivement réductrice des réalités et a fait l'objet de nombreuses contestations revenant à souligner l'existence d'une pluralité de buts, concurrents ou complémentaires de la recherche du profit maximum. Ont ainsi été évoquées l'idée d'un arbitrage loisir / profit qui empêche la maximisation de ce dernier, la volonté de pré-

server l'indépendance qui peut se substituer au but de profit maximum, celle d'assurer simplement la survie de l'entreprise ou de garantir une certaine stabilité des activités, les ambitions de croissance qui peuvent supplanter la recherche de rentabilité,... Il est par ailleurs largement admis, depuis les analyses de H.SIMON, que le comportement du décideur en entreprise, tributaire d'une rationalité limitée, traduit plus la recherche d'un profit simplement satisfaisant qu'une volonté de maximisation.

Tout ceci ne remet pas en cause la recherche du profit en tant que but légitimement poursuivi par l'entreprise, et il n'est guère surprenant d'entendre dire d'un homme d'affaires que son but premier est de maximiser le rendement pour les actionnaires de l'entreprise dont il a la charge. Mais cette expression doit se comprendre comme traduisant la recherche du rendement le plus élevé possible compte tenu des données commerciales et concurrentielles dont se déduisent des exigences de croissance souhaitable, et compte tenu également des désirs et préférences de multiples parties prenantes dont les actionnaires de l'entreprise ne constituent qu'une catégorie. Même pour une petite entreprise, pour laquelle l'identification entre propriété et direction est assu-

rée, le souci de maximiser le bénéfice peut céder la place à d'autres buts tels que l'indépendance, la volonté d'assurer le revenu d'une famille ou, tout simplement, celle de faire quelque chose d'intéressant.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

KOENIG G. (1990) *Management stratégique. Vision, manœuvres et tactiques*. Nathan.

LABOURDETTE A. (1992) *Théorie des organisations*, PUF.

Corrélat

- ⇒ Métier
- Mission
- Objectif (s)
- ⊙ Rationalité limitée

BUY IN

- ⇒ Leverage buy out

BVP

- ⇒ Droit du Marketing

C

CAC 40

⇒ Indices boursiers

CAD

⇒ Contrôle prudentiel

■ CADRES

La notion de cadre est un concept purement français qui ne trouve son exact équivalent nul part ailleurs, bien qu'il ait été importé dans une certaine mesure en Belgique et pour une catégorie de salariés italiens (quadri). Ni le dirigeant italien, le *free-circle employee* suédois, le leitende Abteilung allemand ou le *manager* nord-américain ne correspondent au cadre français. De plus il n'en existe pas de définition légale précise. Cependant le « statut » cadre donne accès à des avantages particuliers, bénéficie d'une image sociale attractive et son importance dans l'entreprise se démontre au quotidien.

Une des particularités de cette catégorie est une définition « multicritères » qui l'apparente plus à un statut social qu'à l'exercice de fonctions précises dans l'entreprise. Un ou, pour certains, plusieurs des critères suivants font un cadre :

- l'attribution par délégation de l'employeur d'un pouvoir de commandement sur d'autres salariés ;
- un diplôme d'enseignement supérieur obtenu dans divers spécialités et domaines ;
- une formation, formelle ou informelle résultant en des connaissances équivalentes à celles obtenues par les titulaires de certains diplômes ;
- un degré élevé d'initiative et de responsabilité dans l'exercice de son travail, sans obligatoirement délégation de pouvoir de commandement ;
- un niveau de salaire dépassant un certain niveau ou coefficient d'une convention collective.

Cette définition englobante n'était cependant pas suffisante pour cerner une réalité sociale puisque les catégories de salariés « maîtrise » et même assimilé cadre et assimilé maîtrise étaient créées par la pratique des conventions collectives.

Il est donc clair qu'il ne s'agit pas d'une population homogène, mais très diverse, qui englobe secteur privé et secteur public, cadre hiérarchique et cadre « fonctionnel » qui n'a sous ses ordres qu'une secrétaire partagée avec 5 autres de ses équivalents, diplômé de l'université et autodidacte. Par ailleurs, le nombre de cadres tend à augmenter de façon con-

tinue. Les statistiques varient suivant les sources (INSEE, Ministère du travail, Caisse de retraite des cadres, notamment). Les plus exhaustives sont celles publiées par l'INSEE, dont les catégories ont cependant changé en 1954 et 1982. Néanmoins, en 1954, 352 998 ingénieurs et cadres administratifs supérieurs étaient recensés ainsi que 727 559 techniciens et cadres administratifs moyens. Ils étaient devenus respectivement 1 199 000 et 2 175 000 en 1982. Les nouvelles catégories retenues, cadres et professions intellectuelles supérieures (comprenant les professions libérales) et professions intermédiaires (comprenant les contremaîtres) comprenaient respectivement 2 315 000 et 4 593 000 membres en 1989.

Cette population multiforme qui réunit aussi bien dirigeant de multinationale que technicien supérieur sorti du rang, et donc des individus qui ont des attentes, des attitudes syndicales et politiques, des conceptions de leur rôles très différentes, n'a plus grand chose en commun avec les quelques « employés supérieurs » des années 1920, ni même avec la catégorie cadre des années 1950. Le contrat implicite loyauté absolue/garantie d'emploi et de progression salariale qui les liait à l'employeur a expiré depuis longtemps.

Cependant, le cadre dispose toujours d'un statut juridique particulier, consacré par la loi, les conventions collectives et la jurisprudence. Notamment il bénéficie d'une représentation particulière dans l'entreprise, d'avantages spécifiques en matière de formation, d'une section particulière aux Prud'hommes. Il est doté d'un régime de retraites complémentaires spécifique et plus avantageux (AGIRC), d'un système de placement particulier (APEC) et les conventions collectives comprennent le plus souvent un avenant cadre avec des avantages particuliers.

Par ailleurs, il se syndique aussi, particulièrement mais pas seulement dans le secteur public, soit dans une confédération spécifique (CGC), soit dans des organisations spécifiques dépendant des grandes confédérations : UCI (FO), UCC (CFDT), UGICT (CGT), UGICA (CFTC).

J. ROJOT

Bibliographie

- BOLTANSKI L. (1982) *Les cadres*, Editions de Minuit.
GROUX G. (1982) *Les cadres*, La Découverte.

Corrélat

- ← Négociation sociale
- Syndicat
- ⇒ Commandement
- Pouvoir
- ⊗ Formation
- Rémunération

CAFETERIA

- ⇔ Marketing social

CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges (CdC) est un document qui énonce les spécifications d'un besoin exprimé par le client et fixe les conditions de sa réalisation par le fournisseur ou le prestataire de services. Il précise ainsi les conditions nécessaires à l'exécution d'un contrat dont l'initiateur est appelé « maître d'ouvrage » et le réalisateur ou « maître d'œuvre ».

Le maître d'œuvre est une personne physique ou morale chargée de concevoir, d'étudier et de surveiller la réalisation d'un ouvrage. Quant au maître d'ouvrage, il désigne une personne physique ou morale qui décide la construction d'un ouvrage, en assure le financement et qui confie sa réalisation à un maître d'œuvre.

L'élaboration d'un CdC ne constitue une obligation légale que dans le cas des marchés publics, réglementés par le code du même nom (code des marchés publics). Cependant, dès que le projet envisagé représente un investissement important, le client a tout intérêt à rédiger un CdC que la conclusion de l'accord avec le maître d'œuvre soit réalisée suite à une entente de gré à gré ou à un appel d'offre. Le donneur d'ordre peut, pour des raisons de commodité ou stratégiques fragmenter son projet en plusieurs tranches ou étapes ; plusieurs CdC seront alors nécessaires. Mais il peut également faire appel à un spécialiste qui le conseille et servira éventuellement d'interface avec les fournisseurs : il aura ainsi un seul interlocuteur, un seul maître d'œuvre lié par un CdC concernant le projet. Le maître d'œuvre fait alors, à son tour, appel à des fournisseurs ou des prestataires de services sur la base du CdC.

Le CdC répond à plusieurs objectifs :

- il exprime les besoins du donneur d'ordre. Il sert ainsi à spécifier les caractéristiques du projet, du matériel ou du service objet du CdC ;
- il constitue la référence à partir de laquelle sont proposées les réponses des soumissionnaires ;
- il harmonise l'examen des réponses des soumissionnaires par le donneur d'ordre ;
- il sert de document juridique de référence dans

tout contentieux entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

○ La rédaction du CdC insistera davantage sur l'un ou l'autre des aspects techniques, économiques ou juridiques, en fonction de l'objectif recherché. Mais pour permettre aux éventuels maîtres d'œuvre d'apprécier le plus précisément possible les besoins de l'entreprise, il convient d'examiner ces aspects dans le cadre d'une analyse exhaustive qui comportera un dossier informatif, un dossier technique et un dossier juridique.

Le dossier informatif est composé d'au moins quatre chapitres :

- la présentation de la société qui doit permettre aux fournisseurs et aux responsables de l'exécution du projet d'avoir une idée précise de l'entreprise ou du service ;
- les objectifs recherchés dans le cadre de la réalisation du CdC où seront particulièrement examinés les conditions d'utilisation et d'exploitation, les besoins en matériel et ses caractéristiques techniques ou celles du projet objet du CdC ;
- les contraintes d'ordre financier, technique, humains, ... ;
- les délais retenus ; il s'agit d'un véritable planning de l'exécution et de la mise en service du projet.

Le dossier technique constitue la partie la plus importante du CdC puisqu'il détermine l'essentiel du coût financier qui sera proposé par les soumissionnaires. Il comporte deux parties : une spécification des caractéristiques techniques du projet et une précision des contrôles nécessaires garantissant son bon fonctionnement et sa sécurité.

Le dossier juridique ne cherche pas, au niveau du CdC, à définir complètement les clauses contractuelles entre le(s) fournisseur(s) et le client. Les éléments contractuels du dossier sont le CdC lui-même, les documents commerciaux du fournisseur, les courriers échangés à compter de la réception de ce CdC, ... Le rédacteur indiquera les principales clauses financières que la société envisage de retenir : conditions de paiement, prix fermes et définitifs, ou formule de révision, ...

Les éléments de garantie ou de maintenance seront également abordés. Il s'agira, sans autre indication, de préciser que le fournisseur devra définir une garantie qui s'exercera dans les conditions stipulées dans le cahier des charges (par exemple durée, dispositions financières). Il importe, d'autre part, de préciser les pénalités qui seront imposées en cas de non respect des délais et les éventuels motifs de rupture de contrat.

• D'une façon extensive, voire abusive, les termes de cahier des charges et de **schéma directeur** (SD) sont communément interchangeables. Dans les faits, le SD s'inscrit dans une vision à plus long terme en combinant trois démarches : prospective, de prévision et de planification. Le CdC est un « contrat » entre une entreprise et un maître d'œuvre ; le SD, quant à lui, n'est pas contractuel et ne concerne pas des intérêts « opposés » de deux protagonistes : le concepteur du SD et son réalisateur peuvent être la même entité.

Un CdC se caractérise par la précision des tâches et des caractéristiques des réalisations concernées alors qu'un SD n'entre pas dans les détails ; il se limite à indiquer les options principales en termes d'organisation, la stratégie des moyens et du personnel, la politique du « matériel » et des équipements, les cadres budgétaires, les contraintes diverses liées aux environnements (naturel, commercial, concurrentiel et réglementaire).

A. SMIDA

Bibliographie

AFNOR (1994) *Recueil de normes françaises 1994 : Management de projet. Qualité et efficacité des organisations*, Afnor.

BENARD C. (1993) *Le cahier des charges d'une application informatique*, Editions d'Organisation.

CLEMENT J., BOCHON D., CASSALTER P. (1993) *Conduire et gérer les marchés publics : Guide à l'usage des rédacteurs de marchés*, Le Moniteur.

GIARD V., MIDLER C. (sous la direction de) (1993) *Pilotage de projets et entreprises : Diversités et convergences*, Economica.

GOMEZ P.-Y. (1994) *Qualité et théorie des conventions*, Economica.

HOUILERE P. (1989) *Le schéma directeur du système d'information*, Eyrolles.

Corrélat

- ← Projet d'entreprise
- Projets (gestion de ***)
- Design industriel
- Norme
- Référentiel normatif
- ⊗ Qualité

CANAL DE DISTRIBUTION

⇒ Distribution (canal de ***)

CAP

- ⇒ Produits sur taux
- ⇒ Représentants du personnel

CAPABILITÉ

⇒ Qualité (politique- ***)

CAPACITÉ

(EXCÉDENT DE ***)

- ⇒ Prix limite
- ⇒ Croissance

CAPACITÉ DE PRODUCTION

⇒ Economies/Déséconomies

CAPACITÉS (GESTION DES ***)

⇒ Yield Management

CAPITAL

- Capital (augmentation de ***)
- Capital humain
- Capital social
- Capital-risque
- Capitaux propres
 - Capital (coût du ***)
 - ⇒ Coût du capital
 - Capital (rationnement du ***)
 - ⇒ Valeur actuelle nette
 - Capital (société de *** risque)
 - ⇒ Capital-risque
 - Capital (venture ***)
 - ⇒ Capital-risque
 - Capital investissement
 - ⇒ Capital-risque
 - Capitalisation
 - ⇒ Protection sociale
 - ⇒ Retraite
 - Capitaux (sociétés de ***)
 - ⇒ Sociétés

■ CAPITAL (AUGMENTATION DE ***)

La croissance et la pérennité de l'entreprise reposent sur des financements divers provenant soit de source interne, c'est-à-dire l'autofinancement, soit de sources externes, c'est-à-dire l'emprunt ou l'augmentation de capital.

L'autofinancement étant généralement insuffisant, le recours à l'endettement est privilégié d'une part pour des raisons financières liées à l'effet de levier, d'autre part pour des raisons fiscales, le législateur ayant toujours privilégié la dette par rapport à la constitution de fonds propres tant au regard du prêteur que de l'entreprise emprunteuse, même si depuis une dizaine d'années une certaine neutralité fiscale entre ces sources de financement est recherchée. Mais l'endettement a ses limites et son poids

peut menacer l'équilibre financier d'une société. Les dirigeants, soit de leur propre initiative, soit à la demande de leurs actionnaires ou de leurs créanciers, doivent accroître, au cours du développement de leur firme, le capital social, élément essentiel des capitaux propres.

Différents procédés permettent de réaliser une augmentation de capital afin de répondre aux différentes motivations à l'origine de cette opération. Avant d'analyser les motivations de la décision d'augmenter le capital, il est nécessaire de rappeler les différentes modalités de réalisation.

L'augmentation de capital peut être réalisée soit au moyen d'apports nouveaux, par les associés eux-mêmes ou l'adhésion de nouveaux associés, soit par incorporation de réserves ou bénéfices.

Lors d'apports nouveaux, deux modalités peuvent être envisagées : l'apport en nature d'une part, l'apport en numéraire d'autre part.

Mettant à la disposition de la société de nouveaux moyens de production, l'apport en nature, c'est-à-dire en actif réel et non monétaire, est de réalisation délicate et donc plus exceptionnelle. En effet, une procédure d'évaluation des biens doit être mise en œuvre avec notamment l'intervention d'un commissaire aux apports.

Cette augmentation repose sur un contrat d'apport comprenant d'une part la désignation, la description et l'évaluation des biens dont l'apport est envisagé, d'autre part le nombre d'actions émises ainsi que les modalités de l'émission.

L'apport en numéraire résulte soit d'un apport en espèces, soit d'une conversion de créances (par exemple des comptes-courants d'associés) ou d'obligations en parts sociales ou actions. Cette dernière modalité permet de transformer des créanciers en associés par une nouvelle répartition des valeurs au bilan. Elle peut avoir lieu dans toute augmentation de capital si l'assemblée générale extraordinaire n'a pas expressément exclu ce mode de libération.

Lors d'un apport en numéraire, l'une des décisions financières essentielles est la détermination du prix d'émission. Un prix d'émission trop élevé, trop proche de la valeur actuelle de marché des actions, ou trop bas lésant les intérêts des actionnaires anciens, risquent de faire échouer l'opération. En effet, l'augmentation de capital par apports nouveaux implique de protéger les anciens associés ou actionnaires, car elle se traduit par une baisse de valeurs des actions ou parts anciennes. D'une part, les associés nouveaux n'ont pas participé à la constitution éventuelle de réserves à la suite des bénéfices réalisés par la société et que les actionnaires ont consenti à lui laisser. D'autre part, ces nouveaux

associés acquièrent un droit sur les bénéfices et dividendes futurs. Cette participation nouvelle, dans la mesure où le bénéfice à court terme n'est pas susceptible d'augmentation, diminue le bénéfice par action. Cette réduction des droits des actionnaires actuels, entraînée par l'augmentation de capital, est appelée dilution.

Cependant cette dilution du bénéfice par action n'est en principe que provisoire car une augmentation de capital n'est en principe réalisée que dans l'espoir d'augmenter les résultats. Cette dilution financière s'accompagne d'une dilution du pouvoir des anciens actionnaires car à l'évidence, leur pouvoir, lié à leur droit de vote, sera amoindri, le nombre d'actions ayant augmenté.

Cette protection est assurée en premier lieu par le droit reconnu à chaque associé de souscrire, lors d'une augmentation de capital en numéraire, par priorité à tous autres et proportionnellement au montant nominal des actions qu'il possède, aux nouvelles actions émises. Ce droit préférentiel de souscription est reconnu aux actionnaires lors de l'émission de tous titres donnant accès à leurs titulaires, immédiatement ou à terme, au capital de la société. Un actionnaire peut souscrire à titre irréductible ou à titre réductible, y renoncer individuellement ou le céder ; en effet, ce droit est négociable et la cession s'analyse en un démembrement des droits mobiliers représentés par les actions dont les droits cédés sont détachés. Le droit préférentiel n'est pas impératif dans la mesure où l'assemblée générale extraordinaire peut le restreindre ou le supprimer ; cette suppression peut être décidée en faveur de personnes déterminées ou non, pour la totalité de l'augmentation ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation seulement.

En second lieu, cette protection est assurée par l'obligation faite aux nouveaux actionnaires de verser, outre la valeur nominale de leurs titres, une somme supplémentaire, un supplément d'apport, appelée prime d'émission. Elle peut être définie comme étant la somme versée par les souscripteurs de nouvelles actions en contrepartie du droit qu'ils vont acquérir sur les réserves de la société ou sur les plus-values d'actif non encore comptabilisées dans la valeur nominale du titre.

Ainsi, droit préférentiel de souscription et prime d'émission poursuivent un but identique : rétablir l'équilibre entre les actionnaires.

Des régimes particuliers tiennent soit à la nature de la société bénéficiaire de l'apport (société à capital variable ou SICOMI par exemple) soit à la qualité des bénéficiaires de l'augmentation de capital. Ainsi, certaines émissions d'actions sont réservées aux salariés : la loi du 31 décembre 1970 autorise les sociétés par actions à consentir au profit des



membres de leur personnel salarié ou de certains d'entre eux des options de souscription ou d'achat de leurs propres actions.

L'incorporation de réserves ou bénéfices ou provisions se traduit par un simple jeu d'écritures, au passif du bilan, de virement au capital. Favorisant une plus grande cohérence de haut de bilan, l'opération permet d'une part de matérialiser le droit des actionnaires sur les réserves, et d'autre part d'accroître, si besoin est, le crédit de la société auprès de ses partenaires dans la mesure où une société dotée d'un plus grand capital jouit d'un plus grand crédit.

Deux conséquences juridiques expliquent son intérêt : cette incorporation rend indisponibles et pratiquement indistribuables les valeurs qui en sont l'objet ; elle aboutit à une augmentation de capital et constitue une modification des statuts. Résultat d'une politique d'autofinancement, cette incorporation concerne principalement des bénéfices réalisés par la société et non distribués d'exercices précédents ou de l'exercice en cours, mais peut également porter sur des valeurs figurant dans le passif interne de la société, telles la réserve de réévaluation ou les primes d'émission. Cette augmentation de capital sans apport nouveau se traduit soit par l'élévation de la valeur nominale des parts ou actions, soit par l'émission de parts ou actions nouvelles attribuées gratuitement. En cette dernière hypothèse, le droit d'attribution est un droit négociable et cessible dans les mêmes conditions que celles régissant la cession du droit préférentiel de souscription.

L'augmentation de capital, proposé par le conseil d'administration ou le directoire, est décidée par l'assemblée générale extraordinaire. Ces opérations donnent lieu à certaines formalités au sein de la société de nature juridique et fiscale (information, publicité ou enregistrement) : BULLETIN DES ANNONCES LÉGALES OBLIGATOIRES, JOURNAL D'ANNONCES LÉGALES, GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE, BULLETIN OFFICIEL DES ANNONCES COMMERCIALES ET CIVILES OU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS).

Toute augmentation de capital répond à des motivations diverses de nature économique et financière. Mais avant de réaliser une telle opération, deux réflexions doivent être menées : l'une est relative à la géographie du capital, la seconde concerne le choix de la structure financière.

- La géographie du capital : la répartition des actions et droits de vote entre les différents groupes d'actionnaires est une composante primordiale de la stratégie des dirigeants de l'entreprise puisqu'il détermine le pouvoir au sein de la firme. L'équilibre des voix peut être bouleversé par le refus d'actionnaires anciens de souscrire à l'augmentation de capital et l'arrivée de nouveaux actionnaires. Afin

de minimiser cet inconvénient lors d'une nécessaire augmentation de capital pour assurer la croissance de la firme, la pratique a imaginé de nouveaux titres : ce sont notamment les actions à dividende prioritaire sans droit de vote, les certificats d'investissement. De nouvelles structures peuvent également être mises en place permettant de financer la croissance sans perdre le contrôle de l'entreprise : utilisation de la société en commandite par actions ou d'une société holding. Enfin, le recours à certaines techniques contractuelles, telles des conventions extra-statutaires (pactes d'actionnaires, conventions de portage...), permettent au dirigeant de garder le pouvoir ou de le partager volontairement avec des investisseurs. Ces différentes techniques font de l'augmentation de capital un instrument anti-OPA d'une réelle efficacité.

- Le choix de la structure financière repose sur le partage des ressources financières de l'entreprise entre les capitaux propres et l'endettement. Si le recours à l'endettement accroît la rentabilité financière, il accroît le risque de l'entreprise. Le choix d'une structure financière est de la part des actionnaires un arbitrage entre rentabilité et risque.

Ce choix sera d'effet immédiat ou différé selon les titres émis par la société. L'augmentation de capital peut être immédiate dans la mesure où les souscripteurs sont rémunérés par des actions ou parts sociales classiques. En revanche, cette augmentation est différée lorsqu'elle résulte d'une « conversion d'obligations en actions », de l'« échange d'obligations en actions », de la souscription effectuée par les titulaires de « bons de souscription d'actions » ou de la conversion d'une valeur mobilière composée. Elle peut être enfin progressive du fait du « paiement du dividende en actions ».

A. LIGER

Bibliographie

- COURET A., MEDUS J.-L. (1994) *Les augmentations de capital*, Economica.
- COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) *Droit du financement*, Lamy.
- JOBARD J.-P., NAVATTE P., RAIMBOURG P. (1994) *Finance*, Précis Dalloz.
- LIGER A. (1990) *Augmentation de capital*, Juris-classeurs sociétés Fasc 4085.

Corrélat

- ← Action
- Capitaux propres
- Dilution
- Levier
- ⊙ Evaluation de l'entreprise
- Financement

CAPITAL (CÔÛT DU *)**

⇒ Coût du capital

CAPITAL**(RATIONNEMENT DU ***)**

⇒ Valeur actuelle nette

CAPITAL**(SOCIÉTÉ DE *** RISQUE)**

⇒ Capital-risque

CAPITAL (VENTURE *)**

⇒ Capital-risque

☐ CAPITAL HUMAIN

Le terme de capital humain fait référence à la théorie du même nom développée notamment par Gary BECKER dans les années soixante aux Etats-Unis. Il s'agit d'établir une analogie entre la notion de capital au sens traditionnel (qui, avec le travail, constituent les facteurs de production) et la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail physique.

• Le point de départ de l'analyse est constitué par les recherches menées autour des origines de la forte croissance des Trente Glorieuses. Si l'effet des facteurs de production conçus de façon quantitative peut expliquer une partie de cette croissance, une part importante (la moitié environ) trouve sa justification dans une amélioration de la qualité des facteurs, liée au progrès technique mais aussi à l'accumulation de savoir-faire collective et individuelle de la part des travailleurs. Cette observation conduit les chercheurs américains à développer la notion de capital humain, qui désigne l'ensemble des connaissances, savoir-faire, expérience et autres capacités susceptibles d'accroître la productivité du travail possédées par un individu ou un collectif de travail.

• La théorie du capital humain développe l'analogie au-delà de ce constat en faisant l'hypothèse que l'individu accumule et investit dans le capital humain en vue de percevoir des gains sous forme de salaire. L'accumulation de ce capital est opérée par des actions de formation initiale et continue, mais aussi par l'éducation fournie par la famille ou les savoir-faire acquis en situation de travail, voire l'ensemble des processus d'acquisition et de développement des compétences des salariés. Ces derniers engendrent des coûts directs et des coûts d'opportunité : ainsi, le coût d'une année supplémentaire de formation initiale est représentée par l'ensemble des charges assumées par l'individu ou sa famille pour sa scolarité (frais de scolarité, dépenses de logement,...) mais aussi par le coût

d'opportunité mesuré par le montant des salaires qu'aurait perçus l'individu s'il avait travaillé pendant cette année.

L'investissement dans le capital humain (c'est-à-dire la décision d'acquiescer une capacité productive supplémentaire) vise donc à obtenir des recettes supplémentaires aux coûts. Il est réalisé soit par l'individu lui-même (formation initiale, expérience, formation extra-professionnelle), soit par l'entreprise (formation continue). Les compétences acquises peuvent être générales, c'est-à-dire susceptibles d'être employées dans n'importe quelle entreprise, ou conduire à la définition d'une « qualification spécifique », c'est-à-dire un ensemble d'aptitudes valorisables uniquement dans l'entreprise où elles ont été acquises. Les recettes obtenues sont de deux ordres : pour l'individu, il s'agit de salaires plus élevés, pour l'entreprise, il s'agit d'une productivité accrue du travail. En outre, certaines entreprises ont intérêt à développer la qualification spécifique de leurs salariés afin de fidéliser leur main d'œuvre. Ainsi, l'entreprise ou l'individu opèrent un arbitrage entre les coûts de l'acquisition du capital humain et les recettes qu'ils en attendent.

Outre cette analyse, l'expression est aujourd'hui couramment employée pour désigner l'ensemble des capacités productives d'un individu ou d'un groupe, qu'il est susceptible d'accroître par des opérations de formation, d'acquisition de savoir-faire ou de développement de son expérience.

J-F. AMADIEU

Bibliographie

BECKER G. (1975) *Human Capital*, Columbia University Press, 1964, 2ème éd. NBER.

DENISON D. (1962) *The sources of Economic growth in the United States*, Committee for Economic Development.

Corrélat

← Développement personnel

⇒ Compétence

Formation

Qualification (s)

Rémunération

Turn-Over

⊙ Bilan social

Savoir

☐ CAPITAL INTELLECTUEL

Jusque dans les années quatre-vingt, la théorie du management mettait l'accent sur l'environnement de l'action des entreprises, c'est-à-dire sur la structure

industrielle. La majorité des auteurs considéraient que les ressources étaient distribuées de façon homogène au sein des industries, et qu'elles étaient également accessibles à toutes les entreprises. Depuis une dizaine d'années cette perspective a été mise à dure épreuve par un ensemble de thèses et d'études centrées sur les concepts de gestion de la connaissance, d'apprentissage organisationnel et, plus récemment, de capital intellectuel.

Le capital intellectuel des entreprises est formé de son capital humain (le savoir faire de ses employés) et de son capital structurel (son organisation et sa propriété intellectuelle) (EDVINSON et MALONE, 1997 ; STEWART, 1997) Le concept de capital intellectuel et son pendant, la gestion du savoir ou de la connaissance (*knowledge management*, NONAKA et TAKEUCHI, 1995), est devenu central dans la réflexion des années quatre-vingt-dix sur la gestion de la technologie, lorsque plusieurs auteurs ont mis en évidence le fait que l'actif principal d'un nombre croissant d'entreprises de technologie de pointe n'était pas constitué de leurs actifs physiques, mais plutôt de la compétence de leur personnel, ainsi que de la propriété intellectuelle accumulée dans l'entreprise et lui appartenant en propre. La valeur précise de ce capital intellectuel est difficile à estimer. Il s'agit d'actifs cachés, en ce sens qu'ils n'apparaissent pas dans les livres ou dans les états financiers des entreprises. Certains auteurs proposent de les y inclure à partir de la différence entre la valeur aux livres de l'entreprise et le prix que d'éventuels acheteurs sont prêts à payer pour en avoir la propriété ou le contrôle (BROOKING, 1997 ; EDVINSON, 1997). Dans ce cas, le capital intellectuel des entreprises doit apparaître dans la colonne du passif, à côté de l'avoir des actionnaires. En 1996, la Commission des valeurs mobilières de New York (*Securities Exchange Commission*) a indiqué qu'elle suggérerait d'annexer aux rapports financiers annuels des entreprises, des suppléments d'information sur leur capital intellectuel.

Les stratégies destinées à gérer et à augmenter le capital intellectuel des entreprises comprennent les suivantes :

- la stratégie de connaissance (ou de capital intellectuel) comme un volet important de la stratégie des entreprises. Ce volet comprend la création, l'absorption, le renouvellement et le partage des connaissances au sein de la firme ;
- la stratégie de gestion du capital intellectuel ; il s'agit ici de la gestion des brevets, du savoir faire, du savoir faire organisationnel, ainsi que la partie du savoir des clients et des fournisseurs qui peut être partagée avec ceux-ci ;
- la stratégie de capital humain : la formation du personnel, qui devient co-responsable des inves-

tissements de l'entreprise en connaissance et en formation ;

- la stratégie de création interne de connaissances, dont la R, les opérations et le marketing, ainsi que l'innovation organisationnelle à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la stratégie de transfert de connaissance (l'obtention, l'organisation, la conservation et la distribution interne de la connaissance) (WIIG, 1997).

Ainsi des routines efficaces concernant la R, la formation du personnel, la veille technologique et concurrentielle, la gestion des avoirs intangibles tant au niveau des opérations qu'au sein d'alliances et de transferts technologiques sont aujourd'hui essentielles à l'accroissement, au renouvellement et à la valorisation des actifs intangibles.

La nouvelle perspective fondée sur le capital intellectuel émerge des récents et importants courants en administration qui ont mis de l'avant des concepts comme ceux d'apprentissage organisationnel (ARGYRIS, 1992) et de compétences centrales des entreprises (HAMEL et PRAHALAD, 1990). La théorie de l'apprentissage organisationnel souligne le fait que, dans un environnement changeant, les entreprises doivent continuellement renouveler le stock de connaissances. La théorie de la stratégie fondée sur les ressources met les compétences, les capacités de l'entreprise au centre de leur capacité de créer un avantage compétitif durable.

La théorie de la gestion de la connaissance, tout comme son corollaire, le concept de capital intellectuel, insiste sur l'importance de toutes les formes de connaissances au sein de la firme, tant la connaissance explicite qu'implicite ou tacite, aussi bien chez les dirigeants que chez les travailleurs de tous les niveaux (NONAKA et TAKEUCHI, 1995).

J. NIOSI

Bibliographie

- ARGYRIS C. (1992) *On Organizational Learning*, Cambridge (MA), Blackwell.
- BROOKING A. (1997) The Management of Intellectual Capital, in *Long Range Planning*, 30,(3), novembre.
- EDVINSON L. (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30,(3), novembre.
- EDVINSON L., MALONE M.S. (1997) *Intellectual Capital*, New York, Harper.
- EDVINSON L., SULLIVAN P. (1996) Intellectual Capital Management, *European Management Journal*, décembre.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.

NONAKA I., TAKEUSHI H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press.

ROSS G., ROOS J. (1997) Measuring your company's intellectual performance, in *Long Range Planning*, 30,(3), novembre.

STEWART T. (1997) *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, New York, Doubleday.

WIIG K. (1997) Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management in *Long Range Planning*, 30,(3), novembre.

YAMASAKI H. et alii (1998) Knowledge-Creating Organization in Japanese Corporations - Management and Characteristics Thereof, in *Proceedings of the 7th International Conference on the Management of Technology*, Orlando, FLO.

Corrélat

← Apprentissage organisationnel

Apprentissages

Avantage compétitif

Capital humain

Immatériel

→ Compétence

Compétences stratégiques

Propriété intellectuelle

Veille technologique

⊗ Evaluation de l'entreprise

Ressources (stratégie de***)

Savoir faire

Savoir

CAPITAL INVESTISSEMENT

⇒ Capital-risque

■ CAPITAL SOCIAL

Le capital social est « la valeur d'origine des éléments mis à la disposition de l'entreprise par les associés sous forme d'apports en espèces ou en nature ». Cette définition, retenue par l'article 7 du Décret du 29 Juin 1948 sur la réévaluation des bilans, met en évidence la dimension à la fois juridique et comptable du Capital.

Lors de la création de l'entreprise, le Capital Social est un des éléments constitutifs du contrat de société. Il représente, en effet, l'ensemble des apports réalisés par les associés. A cet égard, l'article 1832 du Code Civil admet toutes formes d'apports : en numéraire, en nature ou en industrie.

Mais, le caractère difficilement « appréciable » de ces derniers exclut leur incorporation comptable dans le capital. Ils ne figurent donc pas au bilan.

Les apports en jouissance ne contribuent pas davantage à la formation du capital.

Enfin, n'y rentrent pas non plus les quasi-fonds propres qui, en dépit de leur caractère de ressources

stables, sont de véritables dettes que la société devra rembourser aux tiers.

Les biens apportés à la société sont répertoriés à l'actif du bilan. Néanmoins, le montant global du Capital Social apparaît au passif dans la mesure où la société a l'obligation de le rembourser à sa dissolution.

En contrepartie des apports réalisés, les associés ou actionnaires reçoivent des parts. Le capital est divisé selon le type de sociétés en parts d'intérêts (communément appelées parts) ou actions réparties, généralement, au prorata des apports. Celles-ci déterminent les droits pécuniaires (droits au bénéfice, à l'actif net ...) et non pécuniaires (droit de vote, droits à l'information ...) des associés ou actionnaires. Il existe une différence de nature entre la part et l'action :

- la part est caractérisée par son inaccessibilité (sauf accord unanime des associés) et la responsabilité indéfinie et solidaire qui pèse sur l'associé détenteur ;

- l'action est, en revanche, librement négociable et limite la responsabilité de l'actionnaire détenteur au montant de l'apport qu'elle représente.

La distinction ainsi opérée peut être assouplie par le jeu des clauses statutaires, le choix de la forme de société (SARL) ou la survenance de difficultés.

Le capital social est traditionnellement considéré du point de vue juridique comme « le gage des créanciers ». La formule est sans doute contestable puisque seul l'actif social représente le gage « réel » des créanciers.

Cette mission protectrice du Capital justifie cependant les nombreuses règles qui lui sont appliquées en matière de publicité, d'exigence d'un minimum légal dans certains types de sociétés et de possibilité de libération partielle.

Au delà de ces aspects particuliers, le capital social est soumis au cours de la vie sociale au principe de fixité (le départ ou l'entrée de nouveaux associés par mutation de parts ne doit entraîner ni augmentation, ni diminution de son montant) et d'intangibilité (l'actif social ne peut être inférieur au capital social). Dans le même esprit l'insuffisance des capitaux propres par rapport au capital social du fait de pertes a des conséquences redoutables : les associés étant obligés de choisir entre la dissolution de la société ou des mesures destinées à l'éviter (règles concernant plus particulièrement les sociétés par actions et la SARL).

Enfin, toute modification du capital social fait l'objet d'une stricte réglementation en partie liée aux techniques utilisées (apports externes, incorporation des réserves, compensation ou conversion de



créances...). Il en va de même lorsque la société peut « réévaluer son bilan » ou « amortir » son capital social.

M. DIZEL

Bibliographie

COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) *Droit du financement*, Lamy.

Dictionnaire Permanent Droit des Affaires, Capital Social, éd. Législatives.

Corrélat

→ Actif

Bilan financier

Quasi-fonds propres

Sociétés

© Filiales (régime fiscal des ***)

Restructuration des sociétés

■ CAPITAL-RISQUE

Le *venture capital* est un mode particulier de financement des entreprises qui a permis de prendre conscience du potentiel de jeunes et nouvelles entreprises américaines sur quelques créneaux particuliers qui ont fait la réputation des INTEL, FÉDÉRAL EXPRESS, ou COMPAQ. Son équivalent français du « capital-risque » est d'une réalité fondamentalement différente et nettement plus récente qui s'étend du simple financement en fonds propres dans des sociétés non cotées à la bourse au métier du capital-risqueur. Il n'existe pas, en France, de traduction satisfaisante pour ceux qui exercent la profession de capital-risqueurs, car *venture*, signifiant aventure, a été traduit par « risque » par les professionnels français en pleine conformité avec notre culture latino-financière. D'ailleurs, l'ASSOCIATION FRANÇAISE DES INVESTISSEURS EN CAPITAL (AFIC), qui représente 90 % de l'activité des capital-risqueurs et regroupe plus de 160 membres en 1997, a remplacé progressivement l'expression de capital-risque par celle de « capital-investissement ». Aujourd'hui, la démarche de capital-risque stricto sensu ne concerne plus qu'une partie de l'activité des capital-investisseurs.

Si les « aventuriers capitalistes » existent depuis fort longtemps, les historiens les datent de l'époque glorieuse de Christophe COLOMB ou de VASCO DE GAMA et des expéditions espagnoles et portugaises du XVIe et XVIIe siècles, l'institutionnalisation de l'activité du *venture capital* a véritablement commencé en 1946 avec la création aux Etats-Unis de la 1ère société spécialisée, l'*American Research and Development Corporation (ARD)* par le général G. Doriot, professeur français émigré pour enseigner à Harvard, qui fit la fortune de ses actionnaires en

investissant dans des nouvelles et petites entreprises. En France, ce n'est qu'au cours de la décennie quatre-vingt que le capital-risque a émergé.

Le *venture capital* est défini par l'*European Venture Capital Association (EVCA)* comme « tout capital investi par un intermédiaire financier dans des sociétés ou des projets spécifiques à fort potentiel ». En France, le capital-risque a été défini par les lois de janvier 1983 sur les fonds communs de placement à risque (FCPR) et de juillet 1985 sur le régime particulier des sociétés de capital-risque (SCR) comme « l'investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des sociétés non cotées en bourse, y compris les opérations de création et de transmission des entreprises ». Les risques généralement élevés de ces opérations sont compensés par des perspectives de plus-values élevées à réaliser au bout d'un certain temps par les opérateurs lors des reventes des participations (*exit* ou sortie). Le capital-risque ne peut pas être assimilé, sans nuances, à l'activité du *venture capital*, même s'il peut contribuer, aujourd'hui, au financement de tous les stades de développement possibles de l'entreprise.

Les investisseurs en capital-risque définissent leur métier comme « le financement et l'assistance au management » et ils mettent en avant l'expression de partenaire actif de l'entreprise ou du dirigeant (*hands on*). Cette activité ne doit pas se confondre avec le financement en fonds propres qui est une participation financière passive au capital de sociétés non cotées (*sleeping partners*). En terme de métier, le savoir faire du capital-investisseur est un savoir faire financier, d'évaluation et de conseil des projets de lancement et de développement des entreprises ; les capital-risqueurs sont au cœur d'un réseau de relations (investisseurs financiers et consultants) qu'ils animent et mobilisent.

(A) Evolution des métiers du capital-risque.

Le capital-risque français est une technique de financement relativement récente. En effet, elle s'est véritablement développée à partir des années 1985 pour connaître une véritable explosion sur son premier cycle de croissance 1986/1991 pour se hisser au troisième rang de l'activité mondiale (6 % du marché) derrière les Etats-Unis (50 %) et l'Angleterre (24 %) et devant l'Allemagne (3 %). Cette période de croissance a été suivie d'un retournement de l'activité française des capital-risqueurs sur les années 1992 à 1995 pour marquer de nouveaux signes d'effervescence à partir de 1996.

Les ressources financières mobilisées par le capital-risque français représentent à la fin de 1996 un encours total de près de 75 milliards de francs et plus de 9 000 entreprises (à peine 5 % des PME) qui ont pu bénéficier de l'appui des capital-risqueurs et

d'intervnants spécialisés en fonds propres ou en haut de bilan (AFIC, 1997).

Il n'y a pas un métier du capital-risque, mais une gamme de métiers et la profession de capital-risqueur s'apparente à des réalités d'une fondamentale diversité, selon l'étape du développement dans laquelle se trouve l'entreprise (LACHMANN, 1996). Traditionnellement, ils sont regroupés en trois grandes rubriques (la création, le développement et la transmission/reprise d'entreprise) et chaque capital-risqueur s'est spécialisé par rapport à un de ces métiers avec un quasi-retrait sur les petits dossiers en amont du cycle de croissance des entreprises et une concentration sur les autres métiers du capital-investissement.

◦ **Le financement du capital-crédation**, avec un ticket moyen qui est passé de 1 million de francs au début de la décennie 1980 à plus de 1,5 million de francs en 1995 et 4 millions de francs en 1996, englobe trois métiers bien distincts :

- tout d'abord, le capital d'amorçage (*seed capital*) qui est le financement très en amont du démarrage d'un projet pour prouver la faisabilité de l'idée ou du projet. La finalité de cette étape de faisabilité (*seed stage*) est également d'élaborer le plan de développement (*business plan*) qui est un document de 20 à 30 pages (voire plus) pour présenter sur un horizon généralement de trois ans la structuration technique, juridique, économique et financière du projet (LACHMANN, 1992) ;

- ensuite, le démarrage proprement dit (*start up*) qui est le financement de la création d'entreprise qui va jusqu'au stade du lancement industriel et commercial du projet ;

- enfin, la post-crédation ou la phase de première croissance (*early stage*) qui concerne les deux ou trois premières années de démarrage de l'entreprise restant d'une grande vulnérabilité. Le capital faisabilité, création et post-crédation constitue ce qu'on appelle le « capital-risque » stricto-sensu par opposition aux deux autres métiers du capital-développement et reprise/transmission ; l'ensemble des trois forme le « capital-investissement » .

◦ **Le développement d'une entreprise ou le capital-développement**, avec des participations moyennes qui sont passées de 1,9 million de francs en 1986 à près de 5 millions de francs, distingue généralement trois sous-étapes : le financement du deuxième tour de table ou du second stade (*second stage*) pour couvrir des besoins en fonds de roulement résultant de la croissance des ventes, en particulier si l'entreprise se trouve contrainte d'accorder des délais de paiement plus longs pour accéder à certains marchés ; le financement du troisième tour de table (*expansion capital*) qui permet la réalisation de nouvelles extensions des capacités de pro-

duction ou du réseau commercial devant normalement poser moins de problèmes pour l'obtention de concours extérieurs si l'autofinancement n'est pas suffisant ; et enfin, le financement d'attente (*mezzanine financing*) qui permet à l'entreprise de faire le point ou de préparer l'introduction en bourse ou la reprise par une autre société.

◦ **Les techniques financières de reprise/transmission d'entreprise**, le capital-reprise avec un ticket moyen de participation proche ou supérieur à 10 millions de francs, sont directement inspirées du LBO anglo-saxon (*leverage buy-out*) utilisant l'effet de levier de l'endettement à travers un holding financier. Les repreneurs peuvent être les dirigeants en place ou une équipe extérieure. En France, avec le rachat d'entreprise par les salariés (RES), c'est-à-dire la possibilité pour les cadres et/ou les salariés de racheter l'entreprise par un tel montage, il est possible de bénéficier d'avantages fiscaux favorisant ce type financement.

(B) Les instruments et les différentes formes du capital-investissement.

Le capital-investissement peut prendre plusieurs formes d'intervention financière pour participer au développement ou à la restructuration d'une entreprise. Fondamentalement, le seul instrument financier correspondant à l'approche du capital-risque est la souscription d'actions (en numéraires ou en nature) au capital social pour la nouvelle entreprise ou l'augmentation (voire la restructuration) du capital pour une entreprise existante. Cependant, pour répondre à la demande exprimée par les firmes et par le marché, il existe en complément de la participation au capital à travers la souscription d'actions, de nombreux instruments financiers, appelés « quasi-fonds propres » qui concernent essentiellement les comptes courants d'associés, les obligations ordinaires ou convertibles en actions et d'autres formes d'apports (MOURGUES, 1996). L'idée qui prédomine à propos de tous ces instruments financiers ou quasi-fonds propres est bien entendu de transformer un jour ces créances en actions, selon les possibilités de l'entreprise et en fonction de modalités à prévoir. Selon les financiers, les fonds propres regroupent l'ensemble des ressources propres de l'entreprise (fonds apportés par les actionnaires, ressources accumulées au cours de la vie ou ressources obtenues de l'extérieur auprès des capital-risqueurs ou intervenants spécialisés en fonds-propres) figurant au bilan et ayant un caractère permanent.

Ils se distinguent des autres capitaux permanents (dettes à long et moyen terme) par le fait qu'ils ne sont pas destinés à être remboursés dans un certain délai. Ils peuvent également être élargis à d'autres créances transformables facilement en actions. Les



capitaux propres de l'entreprise comprennent les fonds propres et les quasi-fonds propres.

A la création de l'entreprise, les ressources propres s'identifient à l'apport en numéraires ou en nature des associés. Si l'apport en numéraires apparaît clairement identifiable par la souscription d'actions, il n'en est pas de même pour l'apport en nature et tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'apports intellectuels ou de travaux de recherche.

Au cours de la vie de l'entreprise et de son développement, les ressources propres varient de façon régulière chaque année par l'affectation du résultat social (en plus ou en moins) et de façon exceptionnelle par les opérations d'augmentation (ou de réduction) du capital en numéraires ou en nature, par incorporation des réserves, par conversion d'obligations ou de bons de souscription et éventuellement de certaines autres créances en actions.

Pour faire face au manque d'engouement sur les « petits dossiers » pour des investissements inférieurs à 1 million de francs de participation que la communauté financière a progressivement désertifié, voire au retrait des capital-risqueurs régionaux pour les investissements à haut risque (création de petites sociétés ou micro-projets et entreprises innovantes), les collectivités territoriales, essentiellement les Régions, ont mis en œuvre des actions spécifiques en faveur des fonds propres visant à palier les carences des organismes financiers privés (LACHMANN, 1997). Le capital-risque régional est composé, aujourd'hui, d'une quarantaine d'organismes financiers connus qui sont relativement bien répartis sur tout le territoire et les Conseils régionaux ont investi près de 500 millions de francs dans 37 structures régionales (Enquête de l'APCR, 1997) avec, dans la plupart des cas, le soutien de la CDC aux intermédiaires financiers dans le cadre du plan triennal de 500 MF par année en faveur du renforcement des fonds propres.

(C) Les mécanismes de sortie du capital-investissement.

La phase finale de tout investissement d'une société de capital-investissement consiste à mettre en œuvre un mécanisme de sortie (*exit*) selon une valorisation qui intègre la participation au bénéfice généré par le développement de l'entreprise (sans aucune garantie) et qui en cas de difficulté ou de déboires est perdue intégralement ou partiellement (si garantie de SOFARIS). Les mécanismes de sortie peuvent concerner la « mort de la participation », la cession de gré à gré et le marché boursier. Ainsi, six grands types de sortie sont usuellement retenus :

- la mort de la participation : on rencontre deux types de mortalité dans le portefeuille des participations, celle des nouvelles entreprises, dont une

sur deux connaît l'échec globalement et voire 70 % pour les nouvelles entreprises technologiques (NET) encore appelées « cocktail de la mort », et celle des entreprises existantes, dont le taux d'échec reste beaucoup plus faible (10 à 20 %) ;

- le rachat par la société avec réduction du capital : la réduction du capital en l'absence de pertes permet aux sociétés par actions (ainsi qu'aux SARL) un paiement en numéraires avec l'annulation d'actions ou l'amortissement du capital qui autorise le remboursement de tout ou en partie du capital aux actionnaires par prélèvement sur les réserves ;

- la sortie financière : elle s'opère naturellement auprès d'autres sociétés de capital-risque ou autres établissements financiers qui peuvent ainsi prendre le relais d'un intervenant spécialisé. La cession de la participation entre capital-risqueurs est identifiée par l'AFIC sous le vocable de « rachat de positions minoritaires » et peut, selon les années, représenter une forte activité financière (par exemple, 21 % des montants investis en 1995). Toutefois, en période de retournement du marché du capital-risque ou de concentration de l'activité sur des entreprises en développement, le passage du relais se fait plus difficilement et tout particulièrement des SCR-crédation vers les sociétés spécialisées en capital-développement. Elles sont condamnées à rester au capital après la phase de première croissance alors qu'il n'est pas dans leur mission de participer aux tours de table ultérieurs qui relèvent d'un autre métier (capital-développement et transmission) et qui dépassent le plus souvent leurs possibilités financières ;

- la sortie industrielle : elle s'opère lors d'une cession à une autre entreprise qui peut être minoritaire ou majoritaire par intégration dans un groupe industriel. Bien que ce type de sortie ne soit pas encore suffisamment organisé en France par rapport à des pays comme le Japon ou l'Allemagne où le rachat par les grands groupes industriels est très développé (ce qui explique la faiblesse de leur activité de capital-risque), il constitue aujourd'hui une possibilité de plus en plus utilisée qui devrait connaître un fort développement sur le marché français dans les prochaines années ;

- la cession aux fondateurs, actionnaires ou salariés : lorsque les différentes possibilités de sortie précédentes ne peuvent pas être envisagées, la sortie sur l'entreprise ou la revente aux cadres et salariés de l'entreprise, moyennant un montage financier par l'intermédiaire d'une société holding pour des raisons fiscales de type *leverage buy-out* (LBO) ou reprise d'entreprises par les salariés (RES), peut être envisagée et

devant permettre de racheter éventuellement les participations détenues par l'intermédiaire financier ou industriel ;

- capital-investissement et introduction en bourse sont intimement liés, à tel point que l'essor de l'un a été, est et sera sans doute dépendant de celui de l'autre. Toutefois, capital-risque ne signifie pas pour autant introduction en bourse et le nombre très limité d'élus en est la preuve. Il n'en reste pas moins vrai que l'introduction en bourse reste la voie royale tant pour la notoriété qu'elle procure que par les répercussions financières de la sortie.

En plus de la cote officielle (marchés à règlement mensuel et au comptant) réservée aux valeurs les plus actives de la cote, aux PME ayant déjà une certaine surface financière et surtout aux grandes entreprises, deux marchés boursiers peuvent être accessibles aux PME/PMI pour d'abord mettre des titres sur le marché, puis se procurer des liquidités pour financer éventuellement leur croissance :

- le **SECOND MARCHÉ**, qui a été créé en 1982, se présente comme un marché intermédiaire avant le passage à la cote officielle pour les PME offrant de belles perspectives de croissance et ayant le statut de sociétés par actions ;

- le **HORS-COTE**, qui est né en 1962 en même temps que la cote officielle (soit 20 ans avant le second marché), est ouvert pratiquement à toutes les entreprises sans formalités particulières si ce n'est d'être une société par action et que la cotation des sociétés sur le marché doit se faire par l'intermédiaire d'une société en bourse, à la demande d'un actionnaire ou de la société émettrice ;

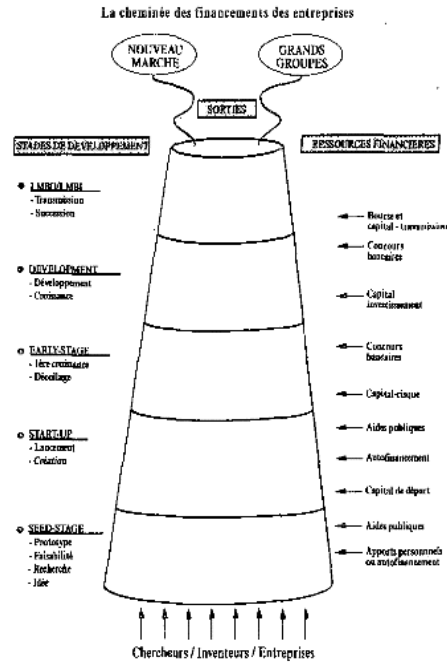
- un troisième, le **NOUVEAU MARCHÉ (NM)** conçu sur le modèle américain du marché électronique du NASDAQ (NATIONAL ASSOCIATION FOR SECURITIES DEALERS AND AUTOMATIC QUOTATION), est venu les compléter en 1996 pour combler le maillon manquant entre le capital-risque et le marché boursier traditionnel pour les jeunes entreprises technologiques et innovantes à fort potentiel de croissance.

Réservée aux meilleures entreprises, l'introduction en bourse est sans aucun doute la sortie optimale pour tous les partenaires ; elle doit se préparer à l'avance et elle nécessite de bons résultats financiers ainsi que de gérer l'information financière au mieux.

(D) La cheminée du financement des entreprises.

Toutes les difficultés du financement des entreprises concernent un problème de « tirage de la cheminée ». Pour que le tirage s'exerce dans les meilleures conditions, il est indispensable qu'à aucun stade de développement de l'entreprise (du

démarrage à la maturité), la « cheminée » ne soit bouchée et la sortie doit être parfaitement assurée.



C'est sous cette condition que le financement peut être développé en parfaite harmonie, en mobilisant au mieux les partenaires selon les différents stades de développement d'une entreprise (*seed stage, start-up, early stage, développement et transmission, reprise*) ainsi que les différents outils de financement et les deux grands moyens de sortie des investisseurs (le nouveau marché et les grandes entreprises).

Plus les entreprises sont petites et moins elles disposent de véritables alternatives au crédit bancaire traditionnel qui a caractérisé l'économie d'endettement jusque dans les années quatre-vingt dix, car elles n'ont pas pu bénéficier véritablement de nouveaux produits de financement.

« L'effet cheminée » permet à une nouvelle entreprise ou une entreprise existante de passer du stade de démarrage à celui d'une société à forte croissance ou même cotée sur le marché boursier, voire leader national ou international sur son créneau et dont le chiffre d'affaires peut atteindre plusieurs centaines de millions de francs. Considérant, la cheminée dans sa globalité, si elle ne tire pas, c'est qu'elle peut être bouchée à trois endroits : en bas, au début du projet ; entre les deux, pendant la croissance ; et en haut, à la « sortie » (LACHMANN, 1996) :

- au début (durant les premières années), le déve-

loppement n'arrive pas à prendre, car la nouvelle entreprise (*seed stage, start-up ou early stage*) souffre d'insuffisance de capital et tout le système financier est globalement défaillant. Il manque le financement privé nécessaire au démarrage qui est globalement nettement insuffisant pour les tickets inférieurs à 1 million de francs et les fonds publics peuvent parfois constituer la seule ressource financière disponible ;

- entre les deux, durant la phase de croissance, car tous les opérateurs se focalisent généralement sur les « bons dossiers », qui concernent quelques « gros dossiers » ou « grosses PME », et se retirent ou abandonnent les « petits dossiers » qui concernent généralement les petites ou très petites entreprises qualifiées de « mauvais dossiers » ;

- à la sortie, le projet est asphyxié par des besoins trop importants de ressources financières extérieures (développement sur le marché international, par exemple) ou par des difficultés de changer de taille (recherche de capital-risqueurs ou de participation industrielle d'autres sociétés). En France, jusqu'en 1996, cette sortie nécessaire vers le haut ne se présentait pas car il n'existait ni l'équivalent du NASDAQ destiné à accompagner les besoins très élevés en ressources financières extérieures des entreprises en forte croissance, ni le rachat ou les participations industrielles par les grandes entreprises qui sont restées relativement marginales sur le marché français.

Depuis, a été lancé sur le territoire français le NOUVEAU MARCHÉ (NM) à Paris et l'EASDAQ, le marché paneuropéen des valeurs de croissance basé à Bruxelles, qui essaient de créer un environnement comparable au marché électronique américain. Enfin, en décembre 1996 a également été lancée, en France, la BANQUE DU DÉVELOPPEMENT DES PME (BDPME) qui regroupe l'activité du CEPME intervenant exclusivement en cofinancement et de SOFARIS pour la garantie (70 % pour les nouvelles entreprises et 50 % pour les existantes) dans le but de favoriser les concours financiers en faveur des PME et des très petites entreprises (TPE). Dans un paysage économique marqué par la permanence de taux d'intérêts réels élevés (+ 5 points), la logique du financement des entreprises passe par le désendettement et par le recours aux fonds propres internes (autofinancement) et externes (émissions d'actions, appel au capital-risque et augmentation de capital). Le capital-investissement peut contribuer à la nécessaire évolution vers une économie de fonds propres à tous les stades de développement des entreprises et sa professionnalisation en fait un partenaire financier indispensable.

J. LACHMANN

Bibliographie

- AFIC (1996) Rapport sur l'activité du capital-investissement en France, juin.
- LACHMANN J. (1992) *Le seed capital*, Economica.
- LACHMANN J. (1996) *Financer l'innovation des PME*, Economica.
- LACHMANN J. (1997) *L'Action économique régionale*, Economica.
- MOURGUES N. (1996) *Capitaux propres et quasi-fonds propres*, Economica.

Corrélat

- ← Fonds communs de placement spécialisés
- Levier
- Levier (effet de ***)
- Introduction en bourse
- Leverage buy out
- Quasi-fonds propres
- Rachat de l'entreprise par les salariés
- ⊙ Dettes subordonnées

CAPITALISATION

- ⇒ Protection sociale
- ⇒ Retraite

CAPITAUX (SOCIÉTÉS DE ***)

- ⇒ Sociétés

■ CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres sont des fonds mis à la disposition de l'entreprise de façon permanente, afin d'assurer le financement de celle-ci. Cette notion soulève parfois quelques difficultés liées au décalage traditionnel entre des principes juridiques et comptables clairement exprimés et les réalités économiques et financières.

Le droit comptable précise d'une part que :

Le passif du bilan fait apparaître successivement au moins les éléments suivants : les capitaux propres, les autres fonds propres, les provisions pour risques et charges, les dettes, les comptes de régularisation et les écarts de conversion (Article 13 du décret n°83-1020 du 29 novembre 1983, JO 1er décembre). Il précise d'autre part que :

Les capitaux propres correspondent à la somme algébrique des apports, des écarts de réévaluation, des bénéfices autres que ceux pour lesquels une décision de distribution est intervenue, des pertes, des subventions d'investissement et des provisions réglementées (Article 22 du décret précité). Ainsi les capitaux propres comprennent cinq catégories de ressources :

- liées aux apports, lors de la constitution de la société ou d'une augmentation de capital ultérieure ;
- capital social et primes d'émission, de fusion ou d'apport liées à une réévaluation (légale ou libre) ;
- contrepartie du réajustement des valeurs antérieurement portées au bilan, elles ne correspondent pas à des apports réels liées aux résultats ;
- réserves (légales, statutaires, contractuelles, réglementées, libres) ;
- résultat de l'exercice et report à nouveau créditeur ou débiteur liées aux subventions (essentiellement subventions d'investissement) liées aux provisions à caractère de réserves réglementées ou à caractère fiscal (hausse des prix, fluctuation des cours ou amortissements dérogatoires...)

La loi comptable de 1983 a ainsi substitué au terme d'actif net, le terme de capitaux propres. Ceux-ci doivent être corrigés de certains éléments pour obtenir soit la situation nette, de laquelle sont exclues les subventions d'investissement et les provisions réglementées, soit la valeur mathématique de l'entreprise, après déduction de certains postes de l'actif ou de dettes fiscales latentes.

Le passage de la notion comptable de capitaux propres à la notion financière de fonds propres nécessite une double opération :

- d'abord de retraitement comptable, pour substituer éventuellement aux montants comptables des montants cohérents avec les droits et obligations au jour de l'appréciation (déduction de certains postes d'actif comme les frais d'établissement et les dettes fiscales latentes) ;
- ensuite d'inclusion de quasi-fonds propres (obligations convertibles, comptes d'associés, prêts participatifs...) en conformité des définitions légales et des conventions administratives. Des intérêts substantiels s'attachent à cette notion de surface élargie, retenue par les analystes financiers, notamment dans le domaine bancaire.

Le droit des sociétés reste très attaché à la notion de capital social et au principe de la fixité et de l'intangibilité de celui-ci, assurant à la fois la stabilité du pouvoir et la garantie des droits des tiers. Le capital est la valeur d'origine des éléments mis à la disposition de l'entreprise par les associés sous forme d'apports en espèces ou en nature. Ces principes ne sont pas cependant étrangers à la notion de capitaux propres.

En effet, traditionnellement, les capitaux propres représentent pour les associés, à travers la notion de capital social, la clé de la répartition de la propriété dans l'entreprise, donc du pouvoir et des droits

financiers pour les tiers, et au-delà de cette notion de capital social, une garantie collective, car soumis aux aléas de la firme, ils ne peuvent être répartis entre les associés qu'après complet désintéressement des créanciers privilégiés et chirographaires.

Pour l'entreprise les capitaux propres présentent quatre qualités essentielles :

- ils lui sont affectés jusqu'à réalisation de son objet et n'ont donc pas à être remboursés dans un délai déterminé ;
- ils ne sont rémunérés qu'en fonction des résultats et l'assemblée générale est souveraine sur l'affectation des résultats ;
- ils sont soumis aux aléas de l'entreprise sans qu'elle ait à fournir de garantie ;
- ils ne grèvent pas ses capacités d'endettement qu'au contraire ils renforcent.

Ainsi, bien que privilégiant la notion de capital social, plusieurs textes de la Loi sur les sociétés font référence aux capitaux propres, notamment l'article 241 : « Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social » .

La qualification de capitaux ou fonds propres repose en fait peut-être sur le caractère permanent ou non de ces capitaux. La notion de fonds propres serait marquée par une certaine réversibilité du processus engagé. Cependant les fonds propres et quasi-fonds propres (hormis ceux liés à un différé de réalisation d'une opération particulière) ont cette qualité dans l'entreprise à la suite généralement d'une clause particulière d'un contrat : clause de blocage (comptes courants d'associés), cession d'antériorité (emprunts mezzanine), clause de dernier rang (titres subordonnés.), clause prévoyant le caractère de rente perpétuelle de l'emprunt (titres subordonnés à durée indéterminée). Ces clauses traduisent la nécessaire permanence des fonds propres. Et même si cette évolution rend plus imprécise la frontière entre les positions d'associés et de créanciers, ces différents produits ont permis à de nombreuses entreprises de contourner la difficulté qu'elles éprouvaient à lever de véritables capitaux propres.

Cette notion appréhendée de façon marginale par les juristes apparaît toutefois dans certains textes : le décret du 29 novembre 1983, en son article 13, distingue les « autres fonds propres » c'est-à-dire titres participatifs, avances conditionnées ; la Directive du Conseil de l'Union européenne du 17 avril 1989 réglemente les fonds propres des établissements de crédit.

A. LIGER

Bibliographie

- COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) *Droit du financement*, Lamy.
- JOBARD J.-P., NAVATTE P., RAIMBOURG P. (1994) *Finance*, Précis Dalloz.
- LIGER A. (1988) *La gestion fiscale des PMI : un mythe*, LGDJ.
- VAILHEN C.-A. (1992) Réflexions sur la notion de fonds propres in *Mélanges Roger Percerou*. Vuibert.

Corrélat

- ← Capital social
- ⊙ Dettes subordonnées
- Quasi-fonds propres

CAPTEURS SOCIAUX

- ⇒ Observatoire social

CAR (MÉTHODE ***)

- ⇒ Marchés financiers (efficience des ***)

CARNEGIE

- ⇒ Organisation (structure d'***)

■ CARRIÈRES

Le mot carrière renvoie à deux réalités distinctes :

- d'un côté, les aspirations individuelles, les besoins de développement personnel, qui peuvent être appréhendés par l'analyse des attentes à l'égard de la vie professionnelle. Ils justifient les décisions individuelles de mobilité externe et interne ; bon nombre de cadres sont, à juste titre, considérés comme des « mercenaires ». Cet individualisme explique le succès des « chasseurs de têtes » en matière de recrutement, l'individualisation comme système de gestion et les interrogations sur les moyens de la « fidélisation des compétences » ;
- d'un autre côté le mot carrière renvoie à un problème de gestion et de développement des ressources humaines. Gérer les carrières c'est trouver la meilleure adéquation possible entre les besoins de compétences sur les différents emplois et les ressources humaines dont dispose l'entreprise. Cette mission ne peut se concevoir que dans une perspective dynamique de développement de l'organisation.

L'un des problèmes les plus délicats à résoudre pour un responsable des carrières est celui de l'appréciation des ressources. La méthode la plus

courante consiste à segmenter la population à partir de deux variables : les performances et le potentiel.

	Potentiel estimé	
	<i>faible</i>	<i>fort</i>
<i>fort</i>	PILIERS	ÉTOILES
Performances observées	DILEMMES	ESPOIRS
<i>faible</i>		

Pour l'évaluation des performances, les responsables de carrières s'appuient généralement sur le résultat des entretiens annuels d'appréciation. L'évaluation des potentiels pose, en revanche, un problème plus complexe car aucune méthode ne donne de résultats totalement satisfaisants sur le plan scientifique. Les informations que l'on considère, en pratique, comme les plus fiables sont celles que fournissent les entretiens de carrières (entre l'individu *n* et son hiérarchique *n+2*) et les tests réalisés dans le cadre de centre d'évaluation. Cependant ces dernières sont coûteuses à obtenir, l'existence de centres d'évaluation ne se justifie que dans les grandes entreprises ou dans les organismes professionnels.

La gestion du développement nécessite une double réflexion : quelle est l'utilisation optimale des ressources en regard des besoins et comment faire face aux urgences qui émaillent la vie de l'organisation ?

Sur le premier plan l'entreprise doit s'interroger sur les filières promotionnelles ; c'est-à-dire sur les successions de postes et les temps de passage qui permettent d'acquérir les qualifications requises pour évoluer vers le sommet de la hiérarchie. Elle doit également s'interroger sur les courbes de performances individuelles : à partir de quel moment un individu atteint-il son maximum de performance puis son déclin sur un emploi donné ? ;

En ce qui concerne les urgences (création de poste et départs des titulaires) l'entreprise doit distinguer parmi les emplois ceux dont la vacance doit être impérativement comblée à court terme et ceux dont le temps de remplacement et particulièrement long. Pour ces emplois, il est généralement utilisé un organigramme de remplacement (ou organigramme trois cases) qui fait figurer à côté du nom du titulaire le ou les noms des collaborateurs susceptibles de le remplacer. Pour les autres emplois les préavis sont, a priori, suffisants pour gérer le renouvellement.

B.SIRE

Bibliographie

CASPARD P., MILLET J (1993) *Apprécier et valoriser les hommes*, Éditions Liaisons.

LEVY-LEBOYER C. (1990) *Évaluation du personnel: quelle méthode choisir ?*, Éditions d'Organisation.

PERETTI J-M. (1994) *Ressources Humaines*, Vuibert, col. Gestion.

VERMOT-GAUD C. (1991) *Gérer l'emploi, Optimiser les carrières*, Éditions Liaisons.

Corrélat

← Ressources humaines
(gestion prévisionnelle des ***)
→ Compétence
Mobilité
Motivation
© Cadres
Développement personnel
Individualisation
Performance (évaluation de la ***)

■ CARTELS

Dérivé du mot « charte », le cartel constitue, à l'origine, un syndicat de producteurs soucieux de réagir contre le risque de voir se développer une concurrence ruineuse sur des marchés caractérisés par une forte intensité capitalistique et l'offre de produits homogènes.

Très répandus en Allemagne au début du siècle (on en dénombrait alors, selon C.GIDE plus de 500) ce type d'ententes défensives fut longtemps considéré avec une certaine bienveillance par l'analyse économique dominante dans les pays de langue allemande. On doit ainsi à R.LIEFMAN une intéressante analyse de la justification économique de la première grande vague de cartels vers la fin du siècle dernier en Allemagne. Alors que pendant longtemps la concurrence avait comme seul objectif la satisfaction d'un consommateur en quelque sorte déconnecté de la production, vers la fin du XIX^{ème} siècle, le développement des usines de production à large échelle aurait, selon cet auteur, rendu plus solidaires acheteurs et producteurs. La partie de la population susceptible d'être simplement intéressée par des achats aux prix les plus bas possibles aurait en effet commencé à devenir minoritaire par rapport à la grande masse des « consommateurs-travailleurs » souhaitant le maintien de leur emploi et de leur rémunération. Il n'est d'ailleurs pas sans intérêt, ajoutait LIEFMAN, de constater que les premières grandes vagues de cartellisations de l'industrie allemande se sont manifestées à l'époque de la profonde dépression qui toucha dans les années 1870 des secteurs tels que la sidérurgie, le papier-carton, la potasse et l'industrie charbonnière. Sans l'existence des syndicats des mines, renchérit

pour sa part G. SCHMOLLER, « les crises eussent été beaucoup plus violentes dans la Prusse Rhénane ou en Westphalie... Grâce à cette organisation, une plus grande régularité peut s'établir dans le mouvement de la production et des prix ». SCHUMPETER, lui-même, professait des opinions plutôt favorables à l'égard des tentatives d'organiser le repli en bon ordre des secteurs en difficulté. Le danger de voir les offreurs groupés en cartel s'affranchir trop durablement du jeu de la concurrence et fixer les prix à des niveaux trop élevés et la production à des niveaux trop faibles n'a toutefois jamais été ignoré de la plupart des économistes. Les dispositions du Traité CECA témoignent d'ailleurs de l'ambiguïté avec laquelle a été longtemps analysé le phénomène des ententes défensives. Tout en adoptant des dispositions précises pour éviter l'émergence d'ententes ayant pour objectif ou effet de restreindre la concurrence (art.65), le Traité donnait toutefois aux autorités communautaires la faculté d'instaurer un régime de quotas de production en cas de crise manifeste (art.58-1) accompagné éventuellement de fixations de prix minimaux à l'intérieur de l'espace communautaire (art.61-b). Une cartellisation en quelque sorte « publique » du marché du charbon ou de l'acier (qui d'ailleurs a fonctionné par exemple de 1980 à 1986) était donc jugée plus rassurante que des accords privés (GLAIS, 1996b).

Les restrictions de concurrence entre firmes appartenant à un même secteur d'activité peuvent prendre différentes formes et viser des objectifs spécifiques (GLAIS, 1993). Les ententes contemporaines assimilables à une situation de type cartel présentent une configuration et un mode de gestion spécifiques (A). Très rares sont toutefois les cas où elles peuvent être aujourd'hui accueillies avec indulgence par les autorités de la concurrence (B).

◦ (A) Portrait-robot et mode de gestion.

Les ententes assimilables aux pratiques de cartellisation ont représenté environ le quart des concertations jugées illicites par les autorités communautaires de la concurrence au cours de ces trente dernières années (GLAIS, 1993). Elles regroupent essentiellement des entreprises évoluant dans des secteurs très capitalistiques (à forts coefficients capital /produit) situés le plus souvent en amont des filières de production (cimenterie, sidérurgie, chimie de base, papier carton...).

La difficulté, pour les entreprises de ces secteurs, à répondre avec suffisamment de rapidité et de souplesse aux fluctuations de la conjoncture constitue un des problèmes majeurs de leur gestion à court terme. Confrontées à l'existence d'une contrainte technologique incontournable : présence de fortes indivisibilités dans leurs fonctions de production, elles se trouvent régulièrement aux prises avec des

phénomènes de sous-utilisation de leurs capacités de production en périodes de basse conjoncture. Offreurs de produits homogènes à faibles élasticité-prix de la demande de marché, les entreprises concernées sont, par ailleurs, d'autant plus conscientes de leur interdépendance que les marchés considérés sont de nature oligopolistique. La crainte de voir se déclencher des guerres de prix que chacune sait devoir être ruineuse pour toutes les incitent donc à chercher à stabiliser leurs comportements tarifaires. L'expérience leur ayant montré que l'adoption tacite de prix à peu près identiques s'avère souvent trop fragile, leurs accords s'avèrent en général plus formalisés. L'entente est alors essentiellement fondée sur une répartition des marchés concernés à l'aide de quotas de production. Le respect de ces accords quantité-prix nécessite par ailleurs que ces coalisés s'entendent également sur des mesures de surveillance propres à dissuader les éventuels comportements de passager clandestin (*free-riding*).

• **(B) Attitude des autorités concurrentielles.**

Aujourd'hui, l'indulgence dont certaines autorités concurrentielles ont pu faire preuve dans le passé ne semble plus de mise. La jurisprudence très répressive de l'antitrust américain s'est progressivement imposée en Europe en même temps que l'analyse économique mettait davantage en évidence que de telles ententes réduisent l'efficacité économique. Les années récentes ont été à cet égard riches (tout au moins en ce qui concerne l'application du droit communautaire) en condamnations des ententes illicites établies dans des secteurs confrontés au problème des capacités excédentaires de production en période de mauvaise conjoncture (décision : « Producteurs européens de poutrelles » . JOCE L.116 du 5/5/94 ; « carton » JOCE L.243 du 19/09/94 ; « ciment » JOCE L.343 du 30/12/94....).

Une entente visant à stabiliser les prix en période de récession ou de baisse tendancielle de la demande ne saurait être légitimée au regard des dispositions du § 3 de l'article 85 du Traité de Rome si elle ne s'accompagne pas, au minimum, d'un programme de restructuration fondamentale (en particulier réduction irréversible des capacités de production). Encore faut-il que ce programme ne puisse être mené à bien sans recours à des pratiques jugées normalement dérogatoires au principe d'indépendance de comportement des acteurs du marché. Ont ainsi pu être légitimés certains accords de restructuration de durée très courte (en général moins de cinq ans) à condition que les parties concernées demeurent totalement libres de leurs stratégies de prix et de volumes de production. En cas de création d'entreprise commune, les conditions de légitimation de l'accord diffèrent selon la forme juridique donnée à l'unité conjointe. Lorsqu'elle prend une forme « coopérative » (les sociétés mères

demeurent des concurrents actifs sur le marché de la filiale commune), vérification est faite que certaines restrictions accessoires (accords de brevets, savoir-faire, ou mise en commun de centres de recherche) sont bien nécessaires et indispensables à l'obtention des avantages escomptés. Par contre, en cas d'entreprises communes de nature « concentrative » (avec donc sortie du marché concerné de l'un ou de l'ensemble des actionnaires de l'entité conjointe) destinées à permettre la réduction des capacités d'offre excédentaires, le projet reçoit assez facilement l'aval de l'autorité communautaire dès lors que preuve est faite de l'absence de création (ou de renforcement) d'une position dominante sur le marché considéré (GLAIS, 1996a).

M. GLAIS

Bibliographie

- GIDE C. (1921) *Cours d'Economie Politique*. Sirey.
- GLAIS M. (1993) Analyse typologique des ententes illicites soumises à l'appréciation des autorités françaises et communautaires de la concurrence. *Revue d'Economie Industrielle* n° 63 1er T.
- GLAIS M. (1995) Analyse Economique des ententes défensives. *Revue de l'AFEC*.
- GLAIS M. (1996a) Les accords de coopération inter-entreprises. *Revue d'Economie Industrielle* n° 76. 2è.T.
- GLAIS M. (1996b) *European policies on competition, trade and industry : the case of steel*. E.Elgar Publishing.
- LIEFMAN (1914) *Cartels et trusts*. Giard.
- SCHUMPETER S. (1969) *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Payot.
- SCHMOLLER G. (1969) *Principes d'Economie Politique*. Giard.

Corrélat

- ← Concurrence (politique de ***)
 → Intégration verticale
 Marchés contestables
 Passager clandestin
 © Entente

■ CARTOGRAPHIE PERCEPTUELLE

La majorité des problèmes de gestion concerne des entités (produits, entreprises, salariés...) qui sont définies par de nombreuses caractéristiques. Il est parfois intéressant de représenter sur une carte la façon dont elles se répartissent les unes par rapport aux autres.

Le *mapping* est une représentation cartographique de données comportant un grand nombre de

dimensions. Il doit représenter fidèlement le nuage de ces données tout en réduisant sa complexité. Il sert particulièrement en marketing, pour cartographier les positionnements des produits et les attentes des consommateurs (MERUNKA, BOURGEAT). Plus généralement, on peut l'employer pour identifier des classes d'objets et visualiser leurs proximités ou pour découvrir les grandes dimensions latentes qui structurent les espaces.

On distingue deux grandes méthodes de réduction des nuages multidimensionnels : les méthodes factorielles et les méthodes topologiques.

Les méthodes factorielles ont pour but d'identifier la structure cachée du nuage, c'est-à-dire, les dimensions qui traduisent le mieux la morphologie du nuage. Ces facteurs sont des combinaisons linéaires des caractéristiques manifestes des objets. On les identifie un à un : le premier restitue le maximum de l'information contenue dans le nuage, le second restitue le maximum de l'information non restitué par le premier, ... L'information est généralement définie comme la moyenne des carrés des distances des objets au centre de gravité du nuage.

Avant de commenter un *mapping*, il est fondamental de connaître la quantité d'information qu'il restitue ; c'est elle qui détermine la pertinence des analyses. Le plan formé des deux premiers facteurs est dit « plan principal ». C'est celui qui restitue le plus d'information ; il est donc le plus couramment utilisé. En général, il suffit d'un nombre limité de facteurs pour restituer l'essentiel de l'information. Ce nombre n'est pas toujours facile à déterminer (BON, GREGORY, AURIFEILLE, CLIQUET).

L'interprétation d'un facteur se fait en considérant le poids de chaque caractéristique manifeste dans sa combinaison. Plus il est élevé, plus la caractéristique « explique » le facteur. Il est courant qu'un facteur principal restitue à lui seul l'essentiel de l'information. Ceci traduit, soit une mauvaise définition du problème (des caractéristiques supposées différentes sont analogues), soit une polarisation des données par un phénomène extérieur, par exemple affectif (AURIFEILLE). Dans de tels cas, on peut réviser l'ensemble des données ou bien limiter l'interprétation aux autres facteurs.

Les combinaisons des facteurs étant connues, il est facile de positionner les entités étudiées sur les différents plans. Il peut même s'agir d'entités supplémentaires, c'est-à-dire d'objets dont on connaît les caractéristiques mais qui n'ont pas servi à extraire les facteurs. Cette possibilité est particulièrement utile lorsqu'on souhaite interpréter de façon cohérente un phénomène évolutif ; par exemple, les observations nouvelles pourront être ajoutées sur la carte initiale.

Les méthodes topologiques, souvent désignées par le sigle *MDS* (*Multidimensional scaling* ou analyse des dissimilarités) ne procèdent pas par extraction de facteurs successifs. Elles partent d'une matrice de dissimilarités entre les objets et imposent que la taille de l'espace réduit soit fixée a priori. Les algorithmes correspondants minimisent une fonction d'écart (*stress*) entre les distances réelles et les distances obtenues dans l'espace réduit. L'algorithme le plus employé (SAPORTA) réduit la fonction d'écart en agissant alternativement sur les distances restituées et sur les distances initiales. Les premières sont d'abord calculées pour s'ajuster le mieux possible aux secondes. Ensuite, les distances initiales sont modifiées de façon à s'ajuster aux distances calculées ; cette seconde modification doit uniquement conserver l'ordre des distances initiales. Le chassé-croisé se répète, jusqu'à ce qu'un *stress* assez faible soit atteint.

La matrice de référence étant plusieurs fois modifiée, les données initiales peuvent n'avoir qu'un lointain rapport avec celles servant de référence dans le calcul du *stress*. On peut donc aboutir une solution « dégénérée » ; c'est pourquoi il faut toujours vérifier la correspondance des distances initiales et restituées. Souvent mesurée par la corrélation entre le vecteur des distances réelles et celui des distances restituées, cette vérification est problématique, car des configurations différentes peuvent avoir des distances parfaitement corrélées. Par exemple, soit trois points alignés A, B, C dont le vecteur des distances AB, BC, AC est égal à [1, 2, 3], et soit trois autres points, en triangle, A', B', C' de distances [2,3,4], on constate que les deux vecteurs sont corrélés à 100 %. Pour les mêmes raisons, il est difficile de comparer deux cartes *MDS*.

Moins contraignante que les méthodes factorielles, l'analyse *MDS* permet de retenir un plus petit nombre de dimensions. Elle s'impose lorsque les dissimilarités ne respectent pas les trois axiomes d'une distance ($AdA = 0$, $AdB = BdA$, $AdB + BdC = AdC$) ; c'est souvent le cas lorsqu'on étudie les préférences des individus.

Outil descriptif par excellence, le *mapping* est charmeur et trompeur. Quand on s'y réfère, il est indispensable de savoir précisément quelle procédure d'analyse a été suivie et de connaître les indicateurs de qualité de la solution.

J-M AURIFEILLE

Bibliographie

- AURIFEILLE J-M. (1991) Proposition d'une méthode de mesure du halo affectif en marketing, *Recherche et Applications Marketing*, 6.
- BON J., GREGORY P., AURIFEILLE J-M., CLIQUET G. (1995) *Techniques marketing*, Vuibert.

MERUNKA D., BOURGEAT P. (1988) Une méthode de mesure et de représentation de la concurrence entre les marques, *Recherche et Applications Marketing*, 3.

SAPORTA G. (1990) *Probabilités, analyse des données et statistique*, Technip.

Corrélat

- ← Données (analyse de *** en marketing)
- Positionnement
- ⊙ Données (analyse de ***)

CASCADE (PROCÉDURE DE LA ***)

- ⇒ Vérifications de comptabilité

CASH AND CARRY

- ⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)
- ⇒ Vente

CASH-FLOW

- ⇒ Autofinancement

■ CATASTROPHE

Les agents économiques sont au cœur de toutes les activités économiques et sociales. Leur positionnement sur les champs des ressources génériques du système, ressources humaines, ressources financières et ressources technologiques, leur confère une aptitude à intervenir sur les flux, flux de matière, flux d'informations et flux d'énergie qui assurent le fonctionnement et l'évolution du système. Il y a transaction entre agents, par échange de ces flux, respectant localement les notions d'équilibre ou de déséquilibre, mais impliquant l'abandon des notions de réversibilité incompatibles avec un système d'état dissipatif.

Quant à l'évolution du système, elle se trouve liée à l'évolution morphogénique des champs qui le structure. Le système socio-technico-économique jouissant de quatre degrés de liberté (énergie, matière, capital et savoir), une des conditions nécessaires à l'émergence d'attracteurs étranges donnant naissance à des régimes chaotiques est satisfaite. L'évolution du système peut alors procéder par transformation chaotique et non par transformation déterministe, engendrant des ruptures de stabilité, les « catastrophes » au sens de René THOM, nées de l'innovation technologique.

Sous la pression de son environnement marchand (*market pull*) ou de l'avancée du front des technologies (*technology push*), l'entrepreneur est contraint de modifier en permanence son comportement. Mais il lui est également possible de prévenir ces modifications, de prendre l'initiative et d'anticiper l'innovation en la provoquant. Fonctionnant suivant

un mode systémique ouvert, l'entrepreneur s'approprie les informations lui permettant de bâtir un nouveau projet. Le pilotage de cette capacité implique une faculté d'adaptation et de créativité qui ne peut être atteinte qu'avec des structures possédant un certain degré de flexibilité. L'innovation ne peut pas s'alimenter aux structures passées pour y puiser les ressources nécessaires à la rupture de la boucle réursive constituée de processus irréversibles autorégressifs. Seul un nouvel entrant, un flux de savoirs nouveaux, est capable de faire « dérailler » cette boucle décisionnelle et lui faire prendre une nouvelle voie, celle de l'innovation.

Confronté à un événement qu'il n'avait pas prévu, l'entrepreneur est contraint de modifier son comportement habituel ou celui que par anticipation il avait prévu de suivre. L'espace de stabilité dans lequel il se trouvait, est ainsi déformé sous les effets de stimuli externes. Pour trouver la réponse appropriée à la modification qu'il subit, l'entrepreneur ira rechercher dans sa mémoire les éléments lui permettant de bâtir une stratégie correspondant au comportement qu'il aura retenu : fuite, correction, adaptation. Cette analyse fait appel à deux modes comportementaux distincts : l'un, purement routinier cherchera à plaquer la leçon tirée d'événements passés pour en retirer une stratégie ; l'autre mode renonce au moins partiellement à l'exploitation de cette courbe des expériences passées et s'adaptera aux particularités de la nouvelle situation en interrompant la récursivité des boucles de décision. Apparaît la créativité et donc l'innovation : innovation organisationnelle, innovation de produit, innovation de procédé, séparément ou simultanément. L'entrepreneur se découple de ses acquis pour définir sa nouvelle stratégie. Ce cheminement créatif se fait par projection sur son réseau d'infralogismes d'éléments qu'il a en sa possession, d'éléments dont il n'a qu'une connaissance floue, ou d'éléments qu'il ne possède pas en totalité. Dans cette position il est possible à l'entrepreneur de proposer une solution résolument novatrice.

L'entrepreneur peut également éventuellement procéder par touches successives en un processus d'auto-apprentissage. Les enseignements retirés des situations antérieures sont exploitables et permettent une amélioration progressive des solutions proposées. Le processus d'innovation s'effectue par apprentissage et non plus par rupture. L'entrepreneur est en position de programmer l'extrait futur sur son processus interne de rétroaction entre sa position actuelle, sa mémoire des événements passés et les processus qui y concourraient, et une part d'infralogismes fondamentalement heuristiques.

L'apport de nouveaux savoirs dans le système peut prendre deux formes suivant la nature des flux

d'entrants et les caractéristiques des agents constituant le système :

- ou bien ces apports s'intègrent dans le corps de technologies existantes. Un tel apport se traduit par injection de savoirs dans des éléments existants sans modification de la structure interne du système, accompagné le cas échéant de changement dans les relations entre agents économiques, ménages ou entreprises ;
- ou bien l'apport de savoirs nouveaux entraîne la création de nouveaux artefacts techniques.

L'entrepreneur arbitre entre l'option de routine, maintenant l'entreprise dans son domaine de stabilité, et l'option innovatrice du franchissement des strates de conflit par acquisition de nouvelles ressources génériques. Quel que soit le processus suivi, la chronologie des décisions et des actions qu'elles déclenchent est importante. Cette chronologie s'articule autour d'un processus séquentiel où certains nœuds de décision sont des nœuds de bifurcation, dits nœuds « catastrophiques » quant aux choix qu'ils proposent et quant aux décisions qu'ils entraînent.

A. MAÏSSEU

Bibliographie

- BERGER P. (1988) *Le chaos, théorie et expériences*, Eyrolles.
- THOM R. (1974) *Modèles mathématiques de la morphogénèse*, Union Générale d'Éditions, coll 10/18.

Corrélat

- ← Chaos
- Technologie (diffusion de la ***)
- Front de recherche
- Marché (traction du ***)
- Technologie (poussée de la ***)
- ⊗ Complexité
- Innovation
- Savoir

CATCH BALL

- ⇒ Qualité (politique- ***)

CATÉGORIE DE PRODUIT

- ⇒ Positionnement

CATEGORY KILLERS

- ⇒ Vente (point de ***)

CAVALIER SEUL

- ⇒ Passager clandestin

CDD

- ⇒ Travail atypique

CEDAC

- ⇒ Qualité (politique- ***)

CENTRALISATION

- ⇒ Attributs structurels

CENTRE D'ACHAT

- ⇒ Marketing industriel

CENTRE DE FORMALITÉS DES EMPLOYEURS

- ⇒ Création d'entreprise

CERTIFICAT D'ADDITION

- ⇒ Produit (protection du *** nouveau)

CERTIFICAT D'INVESTISSEMENT

- ⇒ Valeurs mobilières

CERTIFICAT D'UTILITÉ

- ⇒ Brevet
- ⇒ Produit (protection du *** nouveau)

CERTIFICATION D'ENTREPRISE

Depuis une décennie, les économies des pays industrialisés sont confrontées à une profonde évolution : le passage de l'ère où prévalaient confiance et réputation à celle où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits, de son organisation ou de l'information diffusée aux tiers.

Cette mutation qualitative est une tendance lourde de l'économie nationale et du marché européen. Elle se traduit par l'émergence d'exigences nouvelles, de clauses d'assurance de la qualité de normes ou de codes de bonnes pratiques de fabrication qui s'imposent aux entreprises désireuses d'accéder à certains marchés. La question des moyens dont disposent les utilisateurs pour apprécier la qualité des produits ou services qui leur sont offerts revêt une importance considérable. Pour répondre à ces sollicitations nouvelles, des systèmes généralement privés de certification de produits, d'entreprises et de personnes se sont développés. Ils permettent de garantir, par l'intervention d'un organisme tiers, qu'un produit, une prestation de service, une organisation présente les caractéris-



tiques attendues en matière de qualité. La certification d'entreprise a ainsi initialement répondu au besoin ressenti par certains clients de remplacer une approche de contrôle des produits livrés par le fournisseur par une approche permettant d'inciter chaque fournisseur à se sentir responsable du produit livré.

La certification d'entreprise, dite également certification des systèmes d'assurance de la qualité, se fonde sur un référentiel normatif international spécifique et requiert des conditions d'obtention particulières (A). Du fait de son succès, la certification d'entreprise pose de nouveaux problèmes de gestion, relatifs à sa portée juridique et à son positionnement vis-à-vis des autres modes de certification mobilisables par l'entreprise (B).

• (A) Certification d'entreprise et Qualité.

La certification d'entreprise s'inscrit dans une réflexion sur la mobilisation des acteurs de l'entreprise pour améliorer la qualité de ses produits et services, et l'efficacité de son fonctionnement. Par qualité, on entend l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera à un ensemble d'exigences données. La démarche d'assurance qualité peut être résumée en trois phases : tout d'abord, l'expression des besoins par le dialogue entre le client et son fournisseur potentiel, ensuite la spécification des exigences techniques auxquelles doit satisfaire le produit, notamment à travers la contractualisation d'un ensemble de normes dérivant des besoins explicites et avérés du client, enfin la réalisation des exigences ainsi spécifiées.

La certification d'entreprise a pour objet de certifier que le système d'assurance de la qualité d'une entreprise est conforme à l'un des trois modèles normalisés de la série des normes ISO 9000.

• **La nécessaire interprétation des normes ISO 9000.** La série de normes internationales ISO 9000 est constituée de cinq documents, trois normes fondamentales sur les systèmes qualité, qui sont des modèles d'assurance de la qualité, appelées ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003, et deux normes présentant des lignes directrices, appelées ISO 9000 et ISO 9004. Ces normes sont chacune divisées en quatre parties, objet et domaine d'application, références, définitions, et exigences en matière de qualité.

Cette dernière partie est particulièrement importante puisqu'elle présente la totalité des exigences (vingt paragraphes) adressables au système qualité de l'entreprise entendu comme l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, de

la procédure, des procédés et des ressources utilisées pour mettre en œuvre la gestion de la qualité.

Une des difficultés majeures de la mise en œuvre d'une démarche de certification provient du nécessaire travail d'interprétation de ces paragraphes. Le manque d'instructions précises sur ce qu'il faut faire (et comment le faire), décourage toute personne désirent transposer la structure générique du contenu de la norme, à une organisation donnée. En analysant en détail le contenu des normes de la série ISO 9000, on identifie, en fait, des niveaux d'exigences très distincts.

Le paragraphe 4.1.1 de la norme ISO 9001 commence par exemple par : « La direction du fournisseur doit définir et mettre par écrit ... ». De nombreux paragraphes contiennent une exigence de ce type, cependant aucun des trois modèles ne spécifie comment l'entreprise doit le faire, mais seulement ce qu'elle doit faire. C'est à l'entreprise de décider comment mettre en œuvre les exigences de la norme. Cette flexibilité dans l'interprétation est aussi bien une source d'avantages que d'inconvénients. La norme n'impose pas au fournisseur des procédures et/ou des techniques particulières. Etant donné que les normes sont des modèles ou des lignes directrices couvrant une large gamme d'industries, leurs auteurs ont dû délibérément envisager toutes les lignes directrices possibles pouvant être interprétées par chaque type d'industrie. La difficulté provient de ce qu'il y a autant d'interprétations que de lecteurs et d'experts en la matière.

Autre exemple, les paragraphes 4.10.1.1 et 4.10.1.2 de la norme ISO 9001 : « Le fournisseur doit assurer que le produit reçu n'est ni utilisé, ni mis en œuvre tant qu'il n'a pas été contrôlé ou tant que sa conformité aux exigences spécifiées n'a pas été vérifiée d'une autre manière. La vérification doit être effectuée conformément au plan qualité ou à des procédures documentées ». Pour satisfaire les exigences présentées dans ce paragraphe, l'entreprise doit-elle contrôler toutes les matières premières entrant dans son site ? La réponse a priori est négative, en d'autres termes, les procédures de contrôles et essais devront clairement expliquer quels sont les produits à contrôler et selon quelle procédure. La question n'est pas « que faut-il contrôler pour satisfaire aux exigences des normes ? » mais plutôt « avons-nous des procédures pour contrôler les matières premières à l'arrivée, et ces contrôles répondent-ils aux exigences spécifiées dans les deux paragraphes de la norme ? » Lors de la détermination de l'étendue et de la nature des contrôles à la réception, il faut prendre en considération le contrôle exercé à la source et l'existence d'une preuve documentée de la conformité.

En dépit des efforts faits par les différents acteurs de la certification pour expliquer l'objet et le champ d'application de la série des normes ISO 9000, la préparation à la certification d'entreprise (en France, certification AFAQ, ASSOCIATION FRANÇAISE D'ASSURANCE QUALITÉ) reste un exercice délicat et un acte lourd d'organisation et de management.

◦ **Les conditions de l'obtention du certificat.**
Le certificat AFAQ n'est attribué qu'après une analyse rigoureuse du système qualité de l'entreprise candidate, par des experts réunis au sein de commissions tripartites (acheteurs, fournisseurs, techniciens). Toute entreprise désireuse de faire certifier son système qualité doit suivre plusieurs étapes.

L'entreprise adresse sa candidature à la Délégation à la Certification de l'AFAQ, qui lui retourne un questionnaire d'identification, permettant d'ouvrir le dossier de l'entreprise. A la demande de l'entreprise, une visite d'évaluation permet de mieux cerner les activités et les sites à soumettre à la certification AFAQ. Elle permet d'apprécier le modèle ISO 9001/2/3 le mieux adapté aux besoins de l'entreprise et de dégager les principaux domaines du système qualité actuel où doivent a priori être apportées les améliorations. Le comité compétent au sein de l'AFAQ, après signature du contrat, analyse le périmètre de certification et confirme le choix du modèle. Le comité envoie à l'entreprise le guide de l'auditeur, établi selon la norme ISO 10001, le questionnaire d'évaluation accompagné éventuellement du guide d'application. Il évalue le système qualité proposé au moyen des documents fournis par l'entreprise (étude de la réponse à un questionnaire d'évaluation, manuel qualité...). Le comité de l'AFAQ propose alors une équipe d'audit qui évaluera sur place la conformité du système qualité à la norme choisie (l'entreprise a la possibilité de récuser un auditeur). A la suite de cet audit, un rapport est adressé à l'entreprise et au Secrétariat du Comité de Certification. L'entreprise est invitée à proposer les actions correctives qu'elle a l'intention de mettre en place. Elle peut éventuellement émettre un point de vue différent de celui des auditeurs.

Trois cas peuvent se présenter :

- l'audit n'a pas mis en évidence de non-conformité à la norme, le Comité délivre le certificat AFAQ, ainsi que l'annexe EQN et (l'AFAQ est membre de l'*European Quality System Assessment and Certification Committee* regroupant les principaux partenaires européens de la certification) ;
- l'audit a révélé des non-conformités concernant la formalisation du système qualité. Il est demandé à l'entreprise de compléter des docu-

ments et/ou de créer ceux qui manquent. Ces documents sont alors soumis au responsable d'audit qui apprécie s'ils lèvent les non-conformités. Après nouvel examen, le certificat AFAQ est alors délivré ;

- enfin, l'audit a démontré des non-conformités concernant au moins pour certaines d'entre elles la mise en application elle-même du système qualité. L'entreprise procède aux actions correctives nécessaires, le responsable d'audit vérifie lors d'un audit complémentaire leur mise en application. Après nouvel examen, le certificat AFAQ peut être délivré.

L'AFAQ s'assure par des audits de suivi (un audit par an), que le système certifié est effectivement appliqué et maintenu dans le temps. Tous les trois ans, le certificat doit être renouvelé. L'échange d'information entre l'organisme certificateur et le client est un des points-clé du fonctionnement efficace de la certification. Le client se doit d'informer l'organisme certificateur des problèmes rencontrés avec un fournisseur certifié s'il s'avère que ceux-ci sont de nature à remettre en cause la validité du certificat. Dans ce cas, l'organisme certificateur pourra décider d'un audit non-programmé auprès du fournisseur concerné, audit pouvant aboutir au retrait du certificat. Il est à noter que la tenue d'un registre des réclamations des clients portant sur l'organisation qualité est une obligation faite par l'organisme certificateur aux entreprises certifiées. On devine ici les points d'achoppement potentiel entre l'organisme certificateur, l'entreprise certifiée et ses clients.

◦ (B) Nouveaux enjeux, nouveaux problèmes

La certification est un ensemble complexe et en pleine évolution. Sa complexité est renforcée par une terminologie courante souvent imprécise et une très grande variabilité des référentiels et des procédures en fonction des systèmes, des organismes intervenants, des pays et des cultures. Victime de son succès, le développement de la certification d'entreprise pose notamment la question de la portée juridique de la certification et celle du chevauchement entre les différents modes de certification mobilisables par l'entreprise.

◦ **La portée juridique de la certification.** Loin de l'exemple de la certification des comptes où les responsabilités juridiques des parties sont clairement définies, les implications juridiques de la certification d'entreprise ne sont pas définitivement établies du fait du développement relativement récent et consensuel de cette activité ainsi que de l'absence de référence contentieuse. En fait, la certification d'entreprise porte en elle les germes d'un contentieux potentiel et pose de nouvelles questions pour le droit des affaires : il s'agit d'une part, du pro-



blème de la qualification juridique du certificat délivré par l'AFAQ, et d'autre part, de la question traditionnelle de la détermination de la juridiction compétente, en cas de contentieux entre les différentes parties prenantes de la certification.

Dans ces relations contractuelles avec un donneur d'ordre ou un partenaire, l'entreprise peut s'appuyer sur deux éléments : le certificat et le rapport d'audit. En règle générale, le certificat comporte le nom de l'entreprise, les sites concernés, le libellé de l'activité faisant l'objet de la certification, le modèle (ISO 9001, 9002 ou 9003) utilisé, et la date de validité. Le client doit donc vérifier que le produit qu'il a l'intention d'acheter proviendra d'un site certifié d'une part, et que d'autre part, au sein du site, l'activité liée à l'élaboration du produit figure bien sur le certificat. Le client doit également s'assurer du fait que le modèle choisi est cohérent avec ses attentes. Enfin, il doit vérifier que la date de validité n'est pas dépassée, les certificats sont renouvelés tous les trois ans, sous réserve que les visites de suivi annuelles aient été satisfaisantes. En cas de doute sur le certificat, le client ne doit pas hésiter à se rapprocher de l'organisme certificateur. Le rapport d'audit est la propriété de l'entreprise auditée. L'organisme certificateur n'a pas le droit de s'opposer à sa diffusion. Il peut toutefois, et c'est le cas de la plupart des organismes certificateurs reconnus, prendre des dispositions pour que l'information véhiculée dans ces rapports ne puisse être utilisée de façon tendancieuse. La règle posée par l'AFAQ est par exemple d'exiger de l'entreprise certifiée qu'elle ne puisse produire le rapport d'audit que dans son intégralité. Ceci afin d'éviter que seuls les meilleurs passages soient publiés.

La certification AFAQ n'a qu'une durée limitée de trois ans, passé ce délai, l'entreprise est soumise à un contrôle préalable de son système d'assurance qualité, contrôle qui conditionne le renouvellement de la certification. De ce fait, en raison de l'importance que représente la certification, des litiges potentiels sont à prévoir en cas de refus de renouvellement. La question qui ne manquera pas de se poser est celle de la détermination de la juridiction compétente pour connaître les recours émanant d'entreprises lésées par le refus éventuel de renouvellement de leur certification. Autre aspect, un contentieux peut se développer autour de la délicate question du partage des responsabilités dans le cas de la survenance d'un accident qui interviendrait après la délivrance d'une certification. On peut légitimement s'interroger sur les responsabilités réciproques de l'entreprise et de l'AFAQ, qui par la certification garantit d'une certaine façon, la fiabilité du système qualité de l'entreprise.

A un niveau plus général, la description de la procédure de certification laisse clairement apparaître

l'existence d'un contrat entre l'entreprise et l'AFAQ : dans la phase d'évaluation du système d'assurance qualité de l'entreprise, le comité de certification adresse à l'entreprise toute précision concernant le guide de référence applicable, un questionnaire préliminaire et un contrat de certification. Ce contrat a pour objet de préciser les obligations réciproques des parties au cours de la procédure de certification et de fixer les modalités d'utilisation de la marque AFAQ. En ce qui concerne les obligations de l'AFAQ, celle-ci s'engage à fournir les auditeurs et les moyens appropriés pour évaluer les dispositions d'assurance de la qualité adoptées par l'entreprise selon les normes ISO 9001 ou 9002 ou 9003. Elle s'engage à conduire, pendant la période de validité du certificat, les audits de suivi de la conformité des dispositions de l'assurance de la qualité adoptées avec la norme retenue. En ce qui concerne les obligations de l'entreprise, celle-ci s'engage à coopérer avec l'AFAQ pour fournir tout document utile à l'évaluation de son système qualité et à respecter en toutes circonstances les règles d'utilisation de la marque AFAQ et du certificat AFAQ.

Ces quelques remarques montrent clairement que la certification d'entreprise a une portée juridique incontestable sans toutefois préjuger de la nature juridique de la certification elle-même.

- **La concurrence entre les différents types de certification.** L'entreprise peut légitimement se poser la question du choix entre les différents types de certification, certification produit, certification service ou certification d'entreprise. Les chevauchements entre les différents modes de certification entraînent des redondances dans les audits coûteux pour les entreprises.

Le choix entre certification de produit et certification d'entreprise s'effectue en fonction du contexte relationnel dans lequel se situe l'entreprise. La certification de produits convient notamment lorsque les clients potentiels constituent des catégories assez larges et exigeantes (installateurs professionnels, acheteurs publics...) et lorsque l'offre est très concurrentielle (pas de fabricant dominant qui jouerait alors de préférence sa propre image de marque). Elle valorise commercialement les produits qu'elle couvre par l'assurance qu'elle donne au consommateur à la fois quant à la qualité du produit (conformité aux normes de référence) et quant à la réalité du contrôle exercé par un organisme tiers sur les produits eux-mêmes. La certification d'entreprise a pour objectif de donner confiance en la capacité de l'entreprise à fabriquer des produits conformes aux spécifications requises, mais sans en donner la garantie formelle par des résultats d'essais. On ne peut cependant faire figurer sur le produit le certificat d'entreprise qui, juridiquement, ne garantit rien sur le produit lui-même. On ne peut qu'adopter une

formule comme « fabriqué dans une entreprise certifiée conforme aux normes ISO 9000 ». Les normes ISO 9001 et 9002 précisent en effet que « le fournisseur doit établir et entretenir un système qualité documenté qui permet d'assurer que le produit est conforme aux exigences spécifiées ». Dans ce cadre, le fournisseur, peut procéder à des essais en interne s'il dispose d'un laboratoire, pour s'assurer de la conformité de ses produits aux spécifications de ses clients, mais cette conformité n'est pas attestée par un organisme tiers comme dans la certification du produit.

La certification des services semble être proche de la démarche certification d'entreprises quand il y a obligation de moyens (garantie sur les moyens mis en œuvre et non sur le résultat). Les fondements de certification système qualité et certification de services sont différents : la certification ISO 9000 exige une organisation standard du métier exercé. La certification NF-SERVICE exige pour chaque métier des spécifications adaptées. Les référentiels sont différents : la certification du système qualité des entreprises s'appuie sur les normes ISO 9001, 9002 et 9003, la certification NF-SERVICE s'appuie sur les normes NF (ou EN) qui spécifient chaque service et prestation de service et si nécessaire sur des éléments des ISO 9001, 9002, 9003, pour l'évaluation des dispositions d'assurance qualité. Enfin, les objets de la certification sont différents, la certification du système d'assurance de la qualité a pour objet de certifier l'organisation interne de l'entreprise et son application dans la relation avec le client, la marque NF-SERVICE certifie ce qui sera directement consommé par le client en vérifiant a priori, tous les moyens mis en œuvre par l'entreprise (visible et non visible), et a posteriori la satisfaction du client.

La question du choix entre les différents types de certification renvoie principalement à la nature des relations entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. Plus le client est loin du fournisseur, moins il peut intervenir sur la conception, le mode de production et les systèmes qualité. La certification des produits prend alors toute son importance pour lui apporter la preuve de leur conformité aux spécifications requises. La certification des systèmes qualité d'entreprise est demandée par le client direct qui recherche plus la confiance dans l'aptitude de son fournisseur à détecter les anomalies et à les corriger sans délai. La certification de produits a pour objectif la satisfaction du client pour les produits qu'il achète. L'objectif principal de la certification d'entreprise est de créer un climat de confiance entre le client et son fournisseur.

Les initiatives qui visent à supprimer les redondances entre les différents systèmes de certification

et à établir des passerelles pour alléger les contraintes subies par les fabricants et tirer le meilleur parti des certifications dont ils sont titulaires, sont de plus en plus largement développées. Une convention entre l'AFAQ et l'AFNOR (ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION) a fixé les modalités de prise en compte et de reconnaissances des opérations effectuées dans le cadre de la certification de systèmes qualité d'entreprise ou de la certification des produits sous la marque NF (réalisation d'audits communs, prise en compte réciproque des audits effectués par l'AFNOR dans le cadre de la marque NF et par l'AFAQ).

Il reste à souligner à quel point on peut multiplier les chances de succès d'une démarche de certification d'entreprise en intervenant sur le contexte humain et organisationnel global dans lequel elle prend son sens. L'application des normes reconnues sur le plan international permet de reconsidérer l'organisation, les pratiques de gestion des ressources humaines et les procédures de fonctionnement de l'entreprise. Au-delà des aspects techniques évoqués, la certification d'entreprise représente un processus permanent de communication qui permet de rapprocher les hommes autour de projets communs.

H.PENAN

Bibliographie

- AFNOR (1992) *Gérer et assurer la qualité, tome 1 : concepts et terminologie.*
- COURET A., IGALENS J., PENAN H. (1995) *La Certification*, PUF, Que Sais-Je ?
- IACONO G. (1994) La certification d'assurance qualité : de nouvelles questions pour le droit, *Revue Internationale de droit économique*, n°1.
- IGALENS J., PENAN H. (1984) *La Normalisation*, PUF, Que Sais-Je?
- JENSEN P.B. (1993) *Guide d'interprétation des normes ISO 9000*, Afnor.
- LAMPRECHT J. (1994) *ISO 9000, Se préparer à la certification*, Afnor.

Corrélat

- ← Qualité
- ⇒ Norme
- Référentiel normatif
- ⊙ Qualité (politique-***)
- Qualité (assurance-***)

CERTIFICATS DE DÉPÔT

⇒ Instruments financiers monétaires

CESSATION DES PAIEMENTS

⇒ Paiements (cessation des ***)

CESSION BAIL

⇒ Crédit-bail

CGPME⇒ Organisation d'employeurs
⇒ Patronat**CHAÎNE DE RATIOS**

⇒ Modèles en marketing

CHAÎNE DE VALEUR⇒ Filière
⇒ Valeur (chaîne de ***)**CHAÎNE VOLONTAIRE**

⇒ Distribution (canal de ***)

■ CHÂÎNES MOYENS-FINS

Les chaînes moyens-fins (CMF) sont des représentations des processus qui relient les motivations et les comportements des individus. Leur connaissance est essentielle pour ajuster l'offre à la demande, ainsi que pour la communication et la persuasion. D'inspiration empirique, ces instruments ont connu un développement rapide tant sur le plan des méthodes que sur celui des applications (typologie, discriminance) ; ils ouvrent de nouvelles voies de modélisation des comportements, en permettant la prise en compte de plusieurs processus parallèles.

Les comportements des individus sont motivés ; c'est sur ce postulat que repose la majorité des modèles relatifs aux comportements des consommateurs ou du personnel. Les décisions prises par un individu sont des moyens d'atteindre les fins qu'il poursuit.

Une bonne connaissance des processus reliant les fins et les moyens est essentielle pour tout ce qui concerne l'adaptation de l'offre à la demande, la communication et la persuasion.

Quelques modèles théoriques ont été proposés, tel le modèle valeurs => attitudes => choix. Leur mise en œuvre s'est heurtée à l'absence de validation empirique satisfaisante et à leur caractère tautologique (par exemple, l'importance donnée à la valeur écologie entraîne une attitude favorable aux magasins diététiques, laquelle entraîne une fréquentation plus importante de ces magasins).

Les CMF (*means-end chains*) apportent une réponse empirique à ces questions. Les processus reliant les moyens et les fins sont explorés au cours d'entretiens individuels (administrés directement ou par téléphone). En voici le protocole :

- le répondeur indique quel est son produit préféré, puis il indique quels sont les attributs du produit qui motivent cette préférence et les classe par ordre de motivation décroissante. Chaque attribut, en partant du premier, servira d'origine à une CMF ;

- chaque CMF découle de la répétition d'une unique question : « Qu'est-ce que cela vous apporte en priorité ? » La première question s'applique à l'attribut d'origine ; ensuite, chaque question s'applique à la réponse précédente.

On observe que les réponses deviennent de plus en plus abstraites, au fur et à mesure que l'on s'éloigne du produit (attribut) et qu'on se rapproche des motivations centrales (valeurs) du répondeur. Entre ces deux niveaux, se trouve une étape charnière qui correspond aux bénéfices que les consommateurs tirent directement du produit : les « conséquences ». Ces trois étapes sont subdivisables, en fonction du degré de finesse souhaité dans l'analyse.

Niveau moyen-fin	CMF n° 1	CMF n° 2
Valeurs :		
- terminales	appartenance	liberté
- instrumentales	assurance	maîtrise de soi
Conséquences :		
- psychosociales	élégance	
- fonctionnelles	lavage fréquent	économie
Attributs :		
- abstraits	doux	
- concrets	camomille	prix bas
Marque préférée : THIMOTÉE		

CMF d'un acheteur de shampoing

Les principaux domaines d'applications des CMF sont le marketing (segmentation, positionnement) et la gestion des ressources humaines (HEMETSBERGER et alii).

Les CMF ont fait l'objet de nombreuses recherches au cours des années quatre-vingt dix ; aujourd'hui, elles présentent trois avantages majeurs :

- le caractère causal et détaillé des processus identifiés, qui multiplie les possibilités d'action stratégique (positionnement concurrentiel, contrôle précis des phénomènes d'incohérence ou de cannibalisme au sein des gammes) ;
- la lisibilité des processus mis-à-jour, qui favo-

rise l'échange des idées entre décideurs et la convergence des points de vue ;

- l'existence d'outils spécifiques de description (cartographie, typologie), de prédiction (segmentation prédictive, analyse discriminante) et de simulation stratégique. Plusieurs logiciels sont d'ores et déjà accessibles (GENGLER et REYNOLD, AURIFEILLE et VALETTE FLORENCE, AURIFEILLE et BERGMANN). Par exemple, en matière de simulation stratégique, le logiciel M3C permet de segmenter la population en imposant des contraintes de longueur et de contenu aux CMF représentant chaque segment. Ainsi, la segmentation sera différente selon que l'on recherche des chaînes courtes (par exemple pour une publicité par l'affiche) ou longue (presse magazine, télévision).

On peut reprocher aux CMF leur caractère « ultra-cognitif » et s'interroger sur leur réalité. Cependant, les CMF présentent une bonne validité prédictive et reposent sur l'observation de logiques verbales qu'il devrait être utile de reprendre dans le discours publicitaire.

L'apport de l'analyse moyens-fins ne se limite pas aux aspects empiriques. Elle permet d'appréhender le comportement individuel sous forme de plusieurs processus parallèles ; à cet égard, elle constitue une base de réflexion féconde sur les plans théorique et méthodologique.

J.-M. AURIFEILLE

Bibliographie

AURIFEILLE J.-M., VALETTE-FLORENCE P. (1995) Determination of the Dominant Means-End Chains, *International Journal of Research in Marketing*, 12,3.

AURIFEILLE J.M., BERGMANN J. (1995) Segmentation des marchés : une méthode fondée sur l'optimisation contrainte d'un réseau de neurones par algorithme génétique, Actes des XVIIèmes journées de statistique, ASU : Jouy en Josas.

GENGLER C.E., REYNOLDS T.J. (1989) Means-End Structural Analysis : Computer Generated Hierarchical Value Maps. in OLSON J.C. and MOLLER K. (eds) *Actes du Workshop on Consumer Behavior : Extending the Cognitive Structure Perspective*, European Institute for Advanced Studies in Management, 1 rue d'Egmont, Bruxelles.

HEMETSBERGER A., MAIRAMHOF G., MÜLBACHER H. (1992) The reduction of Working Time as an Internal Marketing Problem, *Actes du congrès de l'EMAC*, K.G. Grunert et D. Fuglede eds.

REYNOLDS T.J., GUTMAN J. (1988) Laddering Theory, Method Analysis and Interpretation, *Journal of Advertising Research*, 28.

Corrélat

- ← Achat (attitude face à l'***)
- Positionnement

Segmentation
Styles de vie
⊗ Cartographie perceptuelle
Motivation

CHALANDISE

⇒ Localisation commerciale

CHAMP (ÉCONOMIE DE ***)

⇒ Economies/Déséconomies

CHANGE

- Change (position de***)
- Change (risque de***)
- Change (taux de***)
- | Change (lettre de ***)
- ⇒ Paiement (moyens de ***)

CHANGE (LETTRE DE ***)

⇒ Paiement (moyens de ***)

CHANGE (POSITION DE ***)

La position de change est à la fois un instrument de mesure et un cadre de décision pour la gestion du risque de change de l'entreprise. Il s'agit d'un outil qui synthétise par nature et par devise les flux qui exposent l'entreprise à un risque de change transactionnel, ainsi que les opérations de couverture financière. La position nette de change indique à une date donnée l'exposition globale face à un mouvement non anticipé de la devise. Le montant de la position nette doit correspondre aux choix de l'entreprise en matière de couverture.

Pour une devise donnée, et toutes échéances confondues, on distingue la position nette commerciale et la position nette financière.

◦ La première est la somme algébrique des éléments suivants :

- + comptes clients à l'export
- comptes fournisseurs à l'import
- + commandes en cours à l'export
- commandes en cours à l'import
- + risques commerciaux aléatoires (par exemple, soumission à des appels d'offres internationaux)
- + / - comptes de liaison comptabilité-trésorerie (par exemple, entre sociétés d'un même groupe)
- = position nette commerciale

La position commerciale doit prendre en compte les engagements en devise dès leur naissance, à la commande (solution préconisée par l'ASSOCIATION



FRANÇAISE DES TRÉSORIERIS D'ENTREPRISE), voire avant, au cours du processus de négociation commerciale ou lors de la participation à un appel d'offre international. La valorisation des engagements en devise doit faire référence à un cours de change incontestable : cours au comptant ou cours à terme.

• La position nette financière est la somme des engagements financiers en une devise :

- + / - solde des comptes courants
- + achat comptant ou à terme
- vente comptant ou à terme
- + prêts ou créances en devise
- + intérêts perçus
- emprunts en devise
- intérêts à verser
- + achats d'options d'achat en devise (*call*) et ventes d'options de vente (*put*), ventes d'options d'achat, et achat d'options de vente
- + / - opérations en capital (émissions de titres, prises de participation, dividendes...)
- = position nette financière.

Le tableau de calcul de la position de change par devise a un caractère extra-comptable. Certains éléments peuvent être repris de la comptabilité, d'autres donnent lieu à des estimations extra-comptables qui doivent être dirigés vers la trésorerie de l'entreprise : évaluation des options de devises, des engagements pré-transactionnels...

La position nette de change est une résultante globale. Le principe est celui d'une couverture entre des positions de sens contraires dans une devise donnée quelles que soient la nature et l'échéance du flux qui en est la cause. La logique est donc celle d'une macro-couverture et non pas d'une couverture individualisée opération par opération. La micro-couverture systématique de chaque opération d'exportation par une vente à terme du même montant et de même échéance conduit à une politique de position de change nulle, systématiquement, et est source de rigidités.

L'objet social et la vocation économique d'une entreprise n'est pas de spéculer sur les monnaies. La politique fixée par la Direction Générale de l'entreprise en matière de couverture de la position de change peut être systématique et viser une position nette nulle en fin de journée. D'autres politiques correspondent à l'acceptation d'un certain niveau de risque de change, ce qui se traduira par une position nette de change positive (longue) ou négative (courte), limitée et plafonnée. L'exposition au risque de change ne doit pas mettre en danger la rentabilité économique de l'entreprise. Ainsi, des positions de sens contraires en devises proches peuvent être éventuellement compensées : ainsi, on impu-

tera une position longue en dollar canadien sur une position courte en dollar américain. L'entreprise ne subit alors qu'un risque de change croisé.

Le suivi quotidien de la position nette de change conduit à comparer le cours du jour avec le cours de valorisation initial des engagements en devise de manière à faire ressortir une plus ou moins value potentielle qui est la contrepartie du risque de change assumé.

H. DE LA BRUSLERIE

Bibliographie

POLONIATO B, VOYENNE V. (1990) *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Interédition.

SIMON S. (1993) *Techniques Financières Internationales*, 5ème éd., Economica.

Corrélat

→ Change (risque de ***)

Option

⊙ Trésorerie

■ CHANGE (RISQUE DE ***)

Le risque de change apparaît comme le résultat de la confrontation d'une incertitude extérieure sur la situation de l'entreprise. Cette incertitude est la variation du taux de change des devises autres que celle qui sert de l'unité de compte et de mesure du résultat ; cette monnaie est dite de référence.

Trois approches du risque de change sont distinguées, même si celle qui est traditionnellement privilégiée est la première : l'approche transactionnelle, l'approche de traduction patrimoniale et l'approche économique.

• Une entreprise se trouve exposée au risque de change à l'occasion d'une transaction commerciale ou financière effectuée ou envisagée dans une monnaie autre que celle de référence. Il existe un risque de voir le règlement de la transaction se réaliser à une parité différente que celle retenue lors de la décision initiale.

Lié à un engagement générateur d'un flux positif ou négatif en devise, le risque transactionnel est d'abord commercial. Il concerne l'ensemble des créances et des dettes d'exploitation découlant d'opérations d'exportations, d'importations, de contrats de brevets ou de licences... L'analyse fine de la naissance du risque de change montre que celui-ci peut être de nature pré-transactionnelle, c'est à dire qu'il apparaît avant même la facturation lors de la passation de la commande, voire avant même la commande, lors de l'affichage de propositions commerciales ou de la publication d'un catalogue en

devise. Il importe donc de savoir se démarquer de l'information comptable qui en raisonnant en termes de facturation-livraison, mesure avec retard le volume des transactions de l'entreprise.

Il s'y ajoute un risque de change lié aux transactions financières en devises. Toute entreprise peut être amenée à emprunter ou à prêter en devise dans le cadre de choix à long terme (acquisition d'une société à l'étranger, prêt à une filiale, émission euro-obligataire...) ou dans un optique à court terme (avance en devise, placement en euro-monnaie, couverture de positions de change...). Le risque de change transactionnel possède une échéance certaine ; le gain ou la perte de change est latent avant d'être réalisé le jour du règlement de la transaction.

- Le risque de change patrimonial est un risque de conversion de valeur d'actifs permanents. Il découle de la réévaluation périodique, à la date du bilan, des actifs permanents en monnaie étrangère. La variation de change entre deux dates conduit à mettre en évidence des gains ou des pertes de change qui restent latents car ils ne correspondent pas à un flux prévisible de trésorerie. Les variations de situation net, par exemple entre deux bilans consolidés successifs, ne sont pas neutres car elles font l'objet d'un traitement fiscal et comptable qui n'est pas le même dans tous les pays.

- Le risque de change économique correspond, en fait, à l'appréhension des conséquences des variations de change sur la situation de l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Il s'agit d'un risque stratégique en termes de compétitivité à long terme. Une hausse de la monnaie nationale rend les exportations plus difficiles, mais diminue le coût de fournitures importées. Le risque économique conduit à une analyse non seulement en terme de compétitivité-prix mais aussi en terme de volume et d'élasticité. L'étude du risque de change économique peut donner lieu à des simulations complexes portant sur des éléments stratégiques à la fois quantitatifs (quelle sera la conséquence d'une baisse de la devise sur le coût de fabrication ?) et qualitatifs (avec quelle élasticité les exportations augmenteront-elles ?). L'évaluation du risque de change économique est complexe car elle conduit à estimer sur le long terme la modification de la valeur économique de l'entreprise consécutive à un choc de taux de change.

La gestion du risque de change économique relève de la Direction Générale de l'entreprise. Le trésorier est en revanche directement concerné par le risque de change transactionnel dont l'effet à court terme sur le résultat est immédiat. Cela explique pourquoi, dans la pratique, seul ce risque fait l'objet d'un suivi et de mesures permanentes de cou-

verture dans le cadre d'une gestion active de la position de change.

H. DE LA BRUSLERIE



Bibliographie

- POLONIATO B., VOYENNE D. (1990) *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Interédition.
 SIMON Y. (1993) *Techniques Financières Internationales*, 5ème éd., Economica.

Corrélat

- ← Position de change
- ⇒ Euro
- Résultat
- ⊗ Consolidation
- Evaluation de l'entreprise
- Trésorerie

CHANGE (TAUX DE ***)

Le taux de change exprime le prix auquel se fait l'échange entre deux devises. On distingue le taux de change au comptant (*Spot*), le taux de change à terme déterminé de gré à gré (*Forward*) et le taux de change pratiqué sur les marchés organisés (*Futures*).

- Le **taux de change spot**, sur un marché qui cote l'incertain (marché français notamment), représente le nombre d'unités de monnaie nationale qu'il faut verser pour obtenir une unité de monnaie étrangère. Sur un marché qui cote le certain (Place de Londres), le taux de change exprime le nombre d'unités étrangères que l'on peut obtenir avec une unité de monnaie nationale. La plupart des places cote l'incertain. A titre d'exemple, le taux de change du dollar US dollar/franc français sera noté :

$$S_{USD/FRF} = 6,1860$$

Le franc français s'appelle la devise de référence (ou monnaie cotante) et le dollar US monnaie cotée. Les taux de change sont exprimés avec 4 décimales. Il existe un taux de change acheteur (*Bid*) et un taux de change vendeur (*Ask*). La différence entre le taux *Ask* et le taux *Bid* s'appelle le *Spread*.

Plus généralement, si l'on envisage trois devises notées respectivement 1, 2 et 3 on a les relations suivantes :

$$S_{1,2} = 1/S_{2,1}$$

De même à l'équilibre, le prix de la devise 1 exprimé en devise 2 doit être identique au produit du prix de la devise 3 par le prix de la devise 1 exprimé en devise 3 (cours croisé ou *Cross*).

$$S_{1,2} = S_{3,2} * S_{1,3}$$

Si cette égalité est momentanément non vérifiée, l'équilibre est rétabli par un arbitrage sans risque avec profit qui est immédiatement initié.

Le taux de change tend à refléter la parité des pouvoirs d'achat, c'est-à-dire le différentiel d'inflation entre les deux pays. Le pays dans lequel le taux d'inflation est le plus élevé enregistrera un ajustement du taux de change par dépréciation de sa monnaie. Cet ajustement se produit sur la longue période. Dans le court terme, la corrélation peut ne pas être respectée entre le taux de change et le différentiel d'inflation.

- **Le taux de change à terme ou forward** sur un marché de gré à gré exprime le différentiel de taux d'intérêt pratiqué sur les deux monnaies.

Selon le théorème de la parité des taux d'intérêt, un investisseur qui dispose d'un montant de A unités en monnaie 2 et place cette somme sur son marché national au taux i_2 doit obtenir le même rendement que s'il convertit dans un premier temps la somme A en unités 1, place dans un second temps la contre-valeur au taux de la devise 1 soit i_1 et enfin, pour éliminer tout risque de change, rachète de la monnaie 2 à terme, soit :

$$A(1+i_2) = A/S_{1,2} \cdot (1+i_1) F_{t,T}(1,2)$$

avec $F_{t,T}$ taux *Forward* déterminé à l'instant t pour l'échéance T , soit pour la période $T-t$.

En négligeant les taux d'intérêt *bid* et *ask* pratiqué sur les devises 1 et 2 et en faisant abstraction également du taux *spot* acheteur et vendeur, le taux *forward* est déterminé à partir de la relation ci-dessus, soit :

$$F_{t,T}(1,2) = S_{1,2} \cdot (1+i_2)/(1+i_1)$$

Analytiquement, il est évident que si $i_2 > i_1$, on a $F_{t,T}(1,2) > S_{1,2}$, il faut plus d'unités de devises 2 pour acheter à terme de la devise 1 que pour acheter cette même devise au comptant. La devise 1 est en report vis à vis de la monnaie 2 ou, ce qui revient au même, la devise 2 est en déport vis à vis de la devise 1. Inversement, si $i_2 < i_1$, la devise 2 est en report vis à vis de la devise 1, et la devise 1 en déport vis à vis de la devise 2.

- A la différence des contrats *forward* qui sont conclus entre la banque et l'entreprise ou l'investisseur pour des montants et des échéances librement débattues, les contrats *futures* sur devises sont négociés sur des marchés organisés, sur lesquels les dates d'échéance (mars, juin, septembre et décembre) ainsi que les montants sont standardisés. Outre cette différence formelle, il existe une distinction plus substantielle entre les contrats *forward* et *futures*. Dans un contrat *forward* aucune somme n'est échangée avant l'échéance. Pour un contrat *futures*, les opérateurs doivent verser, lors de la conclusion du contrat, un dépôt de garantie (*deposit*), en outre le contrat est *marked to market* : la position de chaque opérateur est comptabilisée chaque jour en fonction du taux de change constaté à la clôture. Les

gains et les pertes de chaque co-contractant donnent lieu à des versements quotidiens. Ces versements ont pour finalité de maintenir à son niveau d'origine le *deposit* (la partie perdante est appelée en marge, la partie gagnante perçoit son gain).

Le taux de change des contrats *futures* est calculé selon les mêmes modalités que pour les contrats *forward*. Les différences constatées résultent du comportement stochastique des taux d'intérêt. Si les taux d'intérêt étaient prévisibles avec certitude, il y aurait des arbitrages sans risque avec profit si les taux de change pratiqués sur les deux marchés étaient différents. Il est également démontré qu'avec des taux d'intérêt stochastiques, les taux de change *forward* et *futures* diffèrent d'un montant dont l'importance est fonction de la corrélation entre les mouvements de prix des *futures* et les mouvements de taux d'intérêt. Dans la pratique les différences de taux de change sur ces deux marchés sont faibles.

CH-A. VAILHEN

Bibliographie

AFTALION F., PONCET P. (1994) *Les taux d'intérêt*, 3ème éd., PUF.

COX J.C., INGERSOLL J.E., ROSS S.A. (1981). The relation between Forward and Futures Prices. *Journal of Financial Economics*, déc.

FONTAINE P. (1996) *Gestion du risque de change*, Economica.

SIMON Y. (1994). *Techniques financières internationales*, 5ème éd., Economica.

VAILHEN CA. (1997) *Risque de change*, 2ème éd., Economica.

Corrélatés

→ Change (risque de ***)
Marchés financiers (contrats sur ***)

■ CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le changement organisationnel a pour objectif de rendre compte à la fois des déterminants mais aussi du processus de changement dans les organisations. Avec le développement et le comportement organisationnels, il s'agit d'une véritable discipline qui est, dans les pays anglo-saxons, au cœur des enseignements et des recherches en gestion. Pour l'essentiel, le changement organisationnel se compose d'un modèle de l'organisation complexe et de nombreuses méthodes d'intervention.

- **L'organisation complexe.** La complexité a été reconnue à la fin des années cinquante à travers la mise en évidence des écarts entre les objectifs des individus membres d'une organisation et ceux des

minorités dominantes définissant les objectifs propres à l'organisation. Cette complexité remettait en cause à la fois les fondements théoriques issus de l'organisation scientifique du travail mais aussi l'organisation traditionnelle de l'entreprise et tout particulièrement la relation d'autorité entre supérieur et subordonné. A la logique du commandement, fortement inspirée de l'organisation militaire, s'est progressivement substituée celle de la participation.

La remise en cause des structures pyramidales, le développement du management participatif, la nature du lien entre l'individu et l'organisation font partie des thèmes les plus fréquemment abordés par les chercheurs en changement organisationnel. Mais, sous ce thème, figurent également de nombreuses interventions de praticiens et de consultants pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

◦ **Les méthodes d'intervention.** Elles sont diverses mais présentent trois points communs. Elles s'appuient sur le développement des sciences du comportement. Elles prennent souvent appui sur le groupe, groupe naturel de travail ou groupe ad hoc. Elles nécessitent un pilote, le plus souvent un consultant spécialisé.

De nombreuses expériences de laboratoire, expériences de psychologie appliquée en particulier, ont été appliquées aux situations réelles des organisations. L'hypothèse était qu'en observant leur propre comportement et les interactions de groupe, les participants découvrirait les aspects importants de leur manière d'être et d'agir avec les autres. Le *T.Group* traduit par groupe d'autodiagnostic est le dispositif de ce type le plus célèbre. Mais ces interventions peuvent présenter des dangers si le profil du consultant n'est pas adapté. En particulier, il doit être conscient de l'impact de son intervention sur l'organisation, il doit posséder une vision théorique, analytique (aptitude au diagnostic) et opérationnelle (capacité à mobiliser).

En conclusion, le changement organisationnel rassemble un corpus théorique et une palette d'interventions qui en font un puissant levier d'amélioration de la vie des organisations. Mais l'importance de la qualité du pilote de l'opération est proportionnelle à la puissance même des outils utilisés.

J. IGALENS

Bibliographie

ROJOT J., BERGMANN A. (1989) *Comportement et Organisation*, Vuibert.

Corrélat

← Organisation
Organisations (théorie des ***)

Travail (organisation scientifique du ***)

Travail (organisation du ***)

⇒ Complexité

Comportement

⊙ Efficience/Efficacité

□ CHAOS

Comment se combinent les déterminismes financiers, les comportements humains, les enjeux commerciaux, les opportunités technologiques, les impératifs législatifs dans l'action entrepreneuriale ? Une connaissance approximative des conditions initiales et une bonne compréhension des lois de la nature permettent-elles de déterminer de manière satisfaisante leur comportement ? Cette hypothèse fondamentale de l'ordre newtonien, est-elle applicable au « système entreprise » ? La réponse est négative. La multitude des facteurs mis en jeu, « la combinaison des principes de régulation et de déséquilibre où se mêlent contingence et déterminisme, création et destruction, ordre et désordre, où enfin s'échafaudent des systèmes composés de plusieurs niveaux d'organisation » (WEINBERG, 1995) impliquent une approche abandonnant l'hypothèse de linéarité, « mathématiquement commode, mais tout à fait appauvrissante » (ABRAHAM-FROIS, 1994) et l'adoption d'un référentiel fondé sur la dynamique chaotique, permettant l'endogénéisation de facto, des ressources technologiques comme l'un des principes explicatifs. Si cette dynamique chaotique limite la prévisibilité, elle fait apparaître des relations causales là où elles n'étaient pas imaginées (CRUTCHFIELD et alii, 1992).

Historiquement, la théorie du chaos est née de la conjonction des travaux déjà anciens de H. POINCARÉ, avec ceux de R. THOM. Elle permet, notamment, de prendre en compte la sensibilité aux conditions initiales d'un grand nombre des phénomènes qui font le quotidien de l'humanité. Une succession d'événements peut atteindre un point critique au delà duquel une petite perturbation peut prendre des proportions gigantesques. « Le battement d'aile d'un papillon aujourd'hui à Pékin engendre des remous qui peuvent se transformer en tempête le mois prochain à New York (BERGÉ, POMMEAU, VIDAL, 1988) : tel est l'effet papillon ».

Tout système dynamique, l'entreprise en est un, peut être caractérisé par son aspect, c'est-à-dire par les informations qui le caractérisent, et par sa dynamique, c'est à dire par l'évolution de son état en fonction du temps. On a longtemps pensé, avec LAPLACE, que notre Univers était strictement déterministe, donc complètement prévisible. Il « suffisait » pour connaître son état futur, et donc éventuellement en modifier la forme, de connaître sans trop d'erreurs son état initial et la dynamique de



son évolution, c'est à dire de résoudre le système d'équations différentielles reliant les $2N$ coordonnées des N objets du système. Cette assertion généralement exacte, n'est pas applicable au système entreprise dont le comportement ne peut pas être décrit par un système d'équations linéaires, et dont le degré de liberté est nettement supérieur à trois. Dès lors, c'est une dynamique chaotique qui est descriptive du fonctionnement et de l'évolution du système entreprise.

Aucune définition scientifique précise du substantif « chaos » n'existant encore, BERGÉ, POMEAU et VIDAL ont proposé de le définir à partir de ses caractéristiques, faisant de l'imprédictibilité l'aspect déterminant du caractère chaotique. « La connaissance d'un système pendant un temps aussi long que l'on veut ne permet pas pour autant de prévoir ce que sera son évolution ultérieure ». Cette définition, si elle a le mérite d'être pragmatique n'est pas marquée par sa rigueur. Elle contient des ambiguïtés incontournables : sur la frontière qui sépare prédictibilité et imprédictibilité, sur la distinction entre impossibilité d'ordre théorique et impossibilité d'ordre pratique,... (CRUTCHFIELD et alii 1992)

Elle ne doit pas laisser accroire qu'un système chaotique puisse être stochastique. « Le chaos est déterministe. Il est régi par un ensemble de règles précises qui ne font elles mêmes intervenir aucun élément aléatoire ; en principe le futur d'un tel système est complètement déterminé par son passé, mais en pratique les incertitudes sur les conditions initiales sont amplifiées de sorte que si le court terme est prévisible, l'évolution à long terme ne l'est plus » (GLEICK, 1989). Les systèmes chaotiques ne sont pas seulement sensibles à de très faibles variations de leurs conditions initiales. Ils réagissent à des perturbations minimales à tout instant de leur évolution.

A la vision conventionnelle d'une entreprise fonctionnant comme une mécanique d'horlogerie bien huilée, doit succéder la vision d'une entreprise, véritable organisme vivant, à la fois plus instable et imprévisible, mais surtout créatif. L'entreprise rassemble en un tout devant posséder une certaine cohérence, des groupements humains dont les comportements sont différents, et dont les compétences sont complémentaires. Hétérogène et non hétéroclite, le « système entreprise », est un système complexe, dont le fonctionnement, la plupart du temps, est également complexe.

L'entreprise procède d'une dynamique mue par une profusion de forces en interaction, qui tantôt s'affrontent, tantôt convergent selon des boucles rétroactives positives ou négatives. Des périodes de relative stabilité succèdent à des périodes de fortes turbulences. Elle est confrontée, par exemple pour

ce qui se rapporte aux ressources technologiques, à des phénomènes d'émergence d'innovations et de produits nouveaux, destructeurs des positions acquises, mais créateurs d'autant d'opportunités de développement.

Le processus selon lequel une technologie va naître, se développer, pour finalement s'établir sur un marché procède selon des mécanismes que ses qualités intrinsèques n'expliquent pas à elles seules. Les mécanismes de sélection entre technologies concurrentes dépendent pour une large part des conditions initiales ayant procédé à leur émergence, de la chronologie des événements ayant marqué leur développement. Cette sensibilité aux conditions initiales engendre des issues diamétralement opposées, le succès ou l'exclusion. L'incidence des améliorations mineures marque l'évolution de la technologie sur son cycle de vie : elle ne constitue certes pas une avancée techniquement significative, mais leur succession finit par provoquer une rupture technologique. La non linéarité des processus d'apprentissage, le phénomène schumpétérien d'anticipation, les effets de déstabilisation des marchés que crée l'émergence de toute nouvelle technologie réfute toute logique d'équilibre pour ne considérer que celle d'un déséquilibre permanent. Les influences réciproques qu'ont sur le déroulement du processus innovateur les quatre facteurs de production, capital, énergie, matière et savoir, la nature fondamentalement irréversible du temps, « sa flèche » pour reprendre l'expression de PRIGOGNE, ce que bon nombre de développements mathématiques parfois fort sophistiqués effectués en économie occultent, sont pour chacune d'entre elles des conditions suffisantes pour que soit retenue comme hypothèse fondatrice du processus innovateur, un modèle chaotique, validant conséquemment, l'abandon des hypothèses de linéarité retenues dans la plupart des modèles économétriques.

La prise en compte du processus innovateur, du fait « technologique » implique et explique la nature chaotique du mouvement des principales grandeurs économiques, des ruptures, des tendances, des changements structurels, l'irréversibilité des dynamiques économiques, l'évolution et les mutations des paradigmes fondateurs des systèmes socio-technico-économiques,... Cette liste ne prétend pas être exhaustive.

Les concepts de bifurcation et d'instabilité structurelle locale (BERGÉ, 1988) trouvent intuitivement une application dans la description des innovations de rupture, susceptibles de modifier non seulement le niveau du taux de croissance économique, mais la forme de la dynamique économique. Il en est de même, pour ce qui se rapporte aux innovations mineures dont les émergences se succèdent suivant une dynamique qualifiable de lente, emmenant une

grandeur structurelle au delà d'une valeur critique à partir de laquelle survient l'irrégularité forte d'une rupture « catastrophique ». Les ruptures que provoquent ces bifurcations, ayant pour origine des innovations majeures ou mineures, peuvent être considérées comme autant d'épisodes critiques de la vie des entreprises, à la fois par leur caractère d'accident dynamique, et par les changements structurels dont elles sont la cause directe. Cette capacité systématique de l'innovation technologique à modifier les paramètres descriptifs des structures et de la dynamique économique, justifierait que soient recherchées les modalités d'application d'une dynamique chaotique à son analyse.

Reste à résoudre l'extrême difficulté que constitue la modélisation de cette dynamique chaotique à la description du processus innovateur et à son insertion dans la modélisation économique.

A. MAISSEU

Bibliographie

ABRAHAM-FROIS G. (1994) La dynamique chaotique, *Revue Economie Politique* 104, mars-juin.
 BERGE P. (sous la direction de) (1988) *Le Chaos*, coll Synthèses, C.E.A. Eyrolles.
 BERGE P., POMEAU Y., VIDAL C. (1988) *L'ordre dans le chaos*, Hermann.
 CRUTCHFIELD J., FARMER D., PACKARD N., SHAW R. (1992) *Le chaos in L'ordre du chaos*, coll Pour la Science, Belin.
 GLEICK J. (1989) *La théorie du Chaos*, Albin Michel.
 WEINBERG A. (1995) Les jeux de l'ordre et du désordre, *Sciences Humaines*, n°47.

Corrélat

- ← Système
- Equilibre
- Processus
- ⊙ Complexe (phénomène ***)
- Complexité
- Technologiques (ruptures ***)

CHARGES

Une fois n'est pas coutume, la doctrine s'accorde sur la définition des charges. Ainsi, l'*International Accounting Standards Committee (Iasc)* définit les charges comme « des diminutions d'avantages économiques au cours de la période comptable, sous la forme de sorties ou de diminutions des valeurs des actifs, ou de survenance de dettes qui ont pour résultat de faire diminuer les capitaux propres autrement que par des distributions aux propriétaires du capital ». L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES (OEC) précise : « une charge peut être définie

comme une dépense engagée ou subie (exposée) dans le cadre d'un processus de création de richesses, qui n'a pas ou qui n'a plus, à la clôture de l'exercice, la faculté d'engendrer des avantages économiques futurs suffisamment sûrs ».

Ces définitions limitent ainsi les charges :

- aux dépenses : l'utilisation gratuite de ressources (par exemple naturelles) ne sera pas prise en compte par la comptabilité (à moins que survienne une obligation légale) ;
- dépenses exposées : présentes ou futures, et donc sans lien avec un décaissement dans la période (notion de comptabilité d'engagement) ;
- n'ayant plus la faculté d'engendrer des avantages économiques futurs : sinon, ces dépenses pourraient être « activées » (portées à l'actif : sous forme d'immobilisations, de frais d'établissement,...) ;
- suffisamment sûres : en cas d'incertitude, la prudence conduit à classer en charges ce qui aurait pu être activé.

En combinant ces critères, l'avis n°26 de L'OEC a précisé la démarche à suivre pour bien définir les charges d'un exercice.

	Charge de l'exercice	Actif
La dépense engagée est-elle rattachable à un produit déterminé ?		
Oui : - rattachable à un produit de l'exercice - ou d'un exercice antérieur - rattachable à des produits d'un exercice futur	X X	X
Non : - mais la dépense exposée aura un effet économique positif sur plusieurs exercices ; une ventilation est effectuée en fonction de l'utilité - et la dépense exposée n'aura pas d'effet économique positif pour les exercices à venir	quote part X	quote-part
Les recettes espérées (R) deviennent inférieures au montant inscrit à l'actif (A)	(A) - (R)	(R)

Une fois définies, les charges peuvent faire l'objet de diverses ventilations :

- en comptabilité financière, le Plan Comptable Général privilégie un classement par nature à l'intérieur de la classe 6 (regroupant toutes les charges), puis, lors de la présentation du compte de résultat, opère des regroupements afin de dégager les char-

ges d'exploitation, les charges financières et les charges exceptionnelles ;

- en comptabilité de gestion, les charges sont des éléments de coût introduits dans le réseau d'analyse d'exploitation. Elles peuvent donc être différentes de celles retenues en comptabilité financière (du fait des charges non incorporables et des charges calculées -substituables et supplétives-), et peuvent faire l'objet de classifications multiples : par fonction, par centre de responsabilité, par activité, selon leur degré de variabilité...

J.-L. MALO

Bibliographie

Conseil National de la Comptabilité (1986) *Plan Comptable Général*, Imprimerie Nationale.

LASSEGUE P. (1993) *Lexique de Comptabilité*, 3ème éd., Dalloz.

Ordre des Experts Comptables (1993) *Principes Comptables*.

de la VILLEGUERIN E. (sous la direction de) (1995) *Dictionnaire de la Comptabilité 1996*, La Villeguérin Editions.

Corrélat

- ➔ Audit financier
- Bilan financier
- Résultat
- ⊗ Coûts comptables
- Provisions

CHARTISTES

⇒ Rationalité interactive en finance

CHECK LIST

⇒ Diagnostic

CHEF D'ENTREPRISE (RESPONSABILITÉ PÉNALE DU ***)

⇒ Responsabilité pénale du chef d'entreprise

CHEF DE MARCHÉ

⇒ Fonction marketing

CHEF DE PRODUIT

⇒ Fonction marketing

CHEMIN CRITIQUE

⇒ Program Evaluation and Review Technique

CHEVALIER BLANC

⇒ Offres publiques

CHOIX COLLECTIFS

⇒ Bureaucratie

CHSCT

⇒ Représentants du personnel
⇒ Travail (amélioration des conditions de ***)

■ CIBLE

La cible est définie comme l'ensemble des acheteurs potentiels vers lesquels l'entreprise va orienter son offre et concentrer ses moyens d'action commerciale. Le choix de la cible est une décision stratégique, qui se fonde sur l'analyse de la structure de la demande et notamment sur l'identification d'éventuels segments. Segmentation puis choix de cible forment deux étapes hiérarchisées de la stratégie marketing, et permettent de préciser à quelle demande la firme va tenter de répondre (nombre de segments choisis), et comment elle va adapter son offre à ces segments.

• **L'étendue de la cible : le nombre de segments choisis.** Trois options sont offertes à la firme pour déterminer l'étendue de sa cible à partir des segments qui ont été identifiés :

- la concentration conduit à ne retenir qu'un seul segment ; on parle aussi de stratégie de focalisation, ou de niche ;
- la spécialisation consiste à retenir un ensemble de segments que la firme estime compatibles avec son métier ;
- la stratégie indifférenciée, ou marketing de masse, consiste à regrouper tous les segments afin d'aborder le marché comme une entité homogène. Cette démarche est envisageable si les besoins de tous les consommateurs sont effectivement homogènes, ou encore si l'analyse de la demande n'a pas permis de retenir des critères de segmentation pertinents : il peut ainsi être difficile de définir a priori le segment des acheteurs potentiels d'un produit qui constitue une innovation radicale par rapport à l'offre existante.

• **L'adaptation de l'offre à la cible.** Trois options principales sont accessibles à la firme pour élaborer une offre adaptée à la cible qu'elle a choisie :

- la spécialisation sur un seul produit qui sera offert à l'ensemble de la cible ;
- la différenciation de l'offre : la firme élabore un produit spécifique pour chaque segment composant la cible ;
- l'adaptation de l'offre : la firme développe un

seul produit de base, mais elle adapte le programme marketing aux différents segments composant la cible (les différentes classes sur les marchés des transports de voyageurs par exemple).

♦ **Les critères de choix de la cible.** Le choix d'une cible dépend de critères financiers, commerciaux et organisationnels. Le volume de ventes prévu auprès d'une cible potentielle doit permettre à l'organisation de dépasser son seuil de rentabilité ; dans le cas d'une stratégie de différenciation, les investissements commerciaux exigés par cette différenciation doivent être justifiés par le gain en volume que procure cette option. Sur le plan commercial, il faut que l'entreprise puisse accéder à la cible, c'est à dire que son action, notamment de communication et de distribution, atteigne seulement la cible choisie pour éviter un gaspillage de ressources. Au niveau organisationnel enfin, la mise en œuvre du ciblage doit être compatible avec la structure de la firme.

M.FILSER

Bibliographie

KOTLER P., DUBOIS B. (1994) *Marketing management*, 8ème éd., Publi Union.

LAMBIN J.J. (1986) *Le marketing stratégique*, McGraw Hill.

Corrélat

- ← Demande
- Segmentation
- Stratégie marketing
- Yield management
- ⊗ Différenciation des produits
- Offre

CIM

- ⇒ Génie des systèmes industriels
- ⇒ Production (systèmes intégrés de ***)

CIMOSA

- ⇒ Modélisation en entreprise

CLANDESTIN

- ⇒ Management public
- ⇒ Passager clandestin

CLASSIFICATION DES PRODUITS

- ⇒ Produits (classification des ***)

CLAUSE ANGLAISE

- ⇒ Marché (structures de ***)

CLAUSE D'AGRÉMENT

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE D'INALIÉNABILITÉ

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE DE NON-ACQUISITION

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE DE PLAFONNEMENT DES PARTICIPATIONS

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE DE RÉMÉRÉ

- ⇒ Conventions de portage

CLAUSE DE RÉSERVE DE PROPRIÉTÉ

- ⇒ Propriété comme garantie

CLAUSE DE SAUVEGARDE

- ⇒ Internationaux (contrats ***)

CLAUSE DE SORTIE CONJOINTE

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE DE SORTIE PRIORITAIRE

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE DE SORTIE PROPORTIONNELLE

- ⇒ Conventions entre associés

CLAUSE LÉONINE

- ⇒ Conventions de portage

CLAUSE SUBJECT TO CONTRAT

- ⇒ Internationaux (contrats ***)

CLIMAT SOCIAL

- ⇒ Diagnostic
- ⇒ Observatoire social

CMIF

- ⇒ Marché à terme international de France
- ⇒ Offres publiques



CNPF

- ⇒ Organisation d'employeurs
- ⇒ Patronat

CO-TRAITANCE

- ⇒ Firme-réseau

COALIGNEMENT

- ⇒ Configuration organisationnelle

COALITION

- ⇒ Entente

COB

- ⇒ Commission des opérations de bourse

CODAGE

- ⇒ Données (analyse de *** en marketing)

COEFFICIENT DE GINI

- ⇒ Indices de concentration

COEFFICIENT DE SHARPE

- ⇒ Portefeuille (théorie moderne du ***)

COEFFICIENT MULTIPLICATEUR

- ⇒ Prix

COENTREPRISE

- ⇒ Entreprise

CŒUR DU BUDGET

- ⇒ Bureaucratie

COGNITIF

- ⇒ Achat (attitude face à l'***)

■ COGNITION

Au cours des siècles, le thème de la connaissance a fait l'objet de nombreuses analyses. Les débats philosophiques (possibilité d'une connaissance autre que symbolique) et épistémologiques (étude des principes fondateurs des sciences) ont largement dominé jusqu'aux années cinquante. A partir de cette date, les progrès de l'informatique, de la neurologie, et la pression des courants empiriques en sciences sociales (psychologie, sociologie) ont conduit à étudier le problème dans une perspective phénoménologique : il s'agit d'étudier la structure et les processus de la connaissance plutôt que sa réalité. Connue sous le nom de « cognitivisme », ce

mouvement regroupe une variété de sciences dites « cognitives » qui concourent au développement d'une véritable « cognitive » : ingénierie de l'intelligence artificielle.

A bien des égards, les sciences de gestion se rattachent au groupe des sciences cognitives. Science de la décision et de l'action, la Gestion traite de processus comportementaux (consommateurs, décideurs) et s'appuie sur des disciplines largement engagées dans le cognitivisme (informatique, psychologie, sociologie). Un des principes fondateurs des sciences de gestion consiste d'ailleurs à proposer des paradigmes plus conformes aux réalités des comportements humains que les modèles d'utilité et de rationalité initialement développés en Économie.

Bien que réaliste, cette tâche est très complexe : elle demande non seulement une révision des concepts, mais aussi de nouvelles méthodes d'analyse quantitative rompant avec les démarches paramétriques et les modèles linéaires. On est encore loin de pouvoir développer des modèles cognitifs cohérents, ce qui donne aux principales avancées un caractère descriptif et dispersé. La question de savoir si l'on peut penser la pensée reste donc posée. Cela conduit certains chercheurs à adopter une démarche « connexionniste » où le souci de comprendre et de conceptualiser cède le pas à celui de prédire et - surtout - d'optimiser. La phénoménologie s'exerce alors à un niveau sub-symbolique, sur la base de modèles bio-mimétiques qui simulent le fonctionnement supposé du cerveau (réseaux de neurones) ou des systèmes génétique et immunitaire (AURIFEILLE, 1997).

En gestion, l'analyse de la cognition porte essentiellement sur deux aspects : les capacités cognitives et la cohérence cognitive.

Les capacités cognitives de l'individu ont des limites qui conditionnent ses comportements. Ainsi, les travaux de MILLER (1956) indiquent que l'individu ne peut pas gérer simultanément plus de $7 (\pm 2)$ informations différentes. Initialement constatée pour des suites de nombres stockables dans la mémoire de travail de l'individu, cette observation a connu de nombreux avatars en Gestion. Le nombre maximum de marques considérées par un consommateur lors d'un choix (ensemble de considération) et le nombre maximum de critères pris en compte dans une décision sont limités ; il convient donc d'en tenir compte dans les stratégies de communication et de positionnement. Le nombre d'items mobilisables dans la mémoire de travail, ou « complexité cognitive », varie selon les individus et selon les situations ; par exemple une faible implication de l'individu dans la décision à prendre peut s'accompagner d'une moindre complexité cognitive. Par d'autres voies, H.SIMON (1973) met aussi en évi-

dence le fait que la rationalité des décisions de gestion est limitée par le temps, le coût et la complexité des informations. Au lieu de procéder de façon extensive, le décideur recherche l'information au fur et à mesure de l'évolution de son processus de décision. Cette « rationalité procédurale » relève, à la fois, de l'heuristique et de la persuasion : le décideur recherche l'information qui concorde avec les étapes antérieures du processus de décision. Ce faisant, il progresse par optima locaux sans garantie d'une solution globalement performante. Le cas échéant, il pourra être amené à refuser de l'information, même gratuite, s'il existe une possibilité qu'elle remette en cause le processus de décision déjà engagé.

L'importance du **besoin de consonance** ou « **cohérence cognitive** » a été mise en évidence par les travaux de FESTINGER (1957). Ce dernier observe que, une fois leur décision accomplie, certains individus éprouvent un sentiment de « dissonance cognitive » qui les pousse à continuer la collecte et le traitement d'informations concernant la décision. Sur le plan stratégique, cela signifie que la communication sur un produit ou un événement ne doit pas s'arrêter sitôt la transaction effectuée.

De nombreux comportements peuvent être assimilés à des démarches d'auto-argumentation (LÉVY-GARBOUA et BLONDEL, 1997). PHAM (1996) illustre ce point en donnant l'exemple du choix d'un restaurant. Soit trois restaurants A, B et C dont les performances en matière de qualité culinaire et de qualité du cadre sont respectivement : $B > A > C$ et $A > C > B$. On constate que le restaurant C, deux fois dominé par A, sert de « faire-valoir » à ce dernier ; en effet, lorsque C n'est pas proposé, la symétrie des dominances entre A et B entraîne une répartition plus favorable à B. On interprète cela en disant que le décideur adopte l'option la plus facilement justifiable (A).

La « rationalité différée » et l'auto-argumentation conduisent à remettre en question le paradigme de la « hiérarchie des effets ». Suivant ce dernier, la décision résulterait de l'enchaînement implacable de trois étapes : cognitive (prise de conscience d'un besoin et des moyens de le satisfaire) \Rightarrow affective (préférence pour l'un de ces moyens) \Rightarrow conative (intention d'achat). En pratique, les trois phases sont largement interdépendantes. Par exemple, il est courant que les perceptions des individus soient influencées par leurs préférences ; le « halo affectif » (AURIFEILLE, 1993) qui contamine les perceptions peut aller jusqu'à rendre unidimensionnel l'espace « perceptuel » des individus. C'est de ce phénomène que le « modèle d'attitude multiattributs » de FISHBEIN (1975) tire une part de sa prédictivité. D'après ce modèle, la préférence

envers un bien pourrait être estimée simplement en effectuant la somme des perceptions pondérées par l'importance de leur critère. Dans la mesure où les perceptions sont influencées par la préférence, le modèle n'est plus : « affectif = f(cognitif) » mais, simplement, « affectif = f(affectif) ».

De même, les actes passés déterminent en partie les perceptions, notamment du fait de l'« auto-attribution ». Suivant ce mécanisme, l'individu s'attribue les croyances qui peuvent expliquer le comportement dans lequel il s'est engagé de façon peu ou pas réfléchie : « si j'ai commis tel acte, c'est que je suis d'accord avec ce qu'il représente ». Plus généralement, l'individu tend à accorder à ses comportements une valeur cognitive excessive ; par exemple, il tendra à surévaluer la taille de la première entreprise dont le nom lui vient à l'esprit.

Paradoxalement, la plupart des mécanismes identifiés en sciences cognitives se produisent de façon inconsciente. Par exemple, on a observé que les décisions d'octroi de prêt effectués par certains banquiers surpassent systématiquement celles indiquées par des systèmes experts ou des méthodes de *scoring* ; cependant, les intéressés n'ont pas été capables d'en formuler les règles (NOTTOLA, CON-DAMIN et NAÏM, 1991). Il semble que celles-ci varient à chaque nouveau problème et dépendent largement du contexte des décisions. Une couleur, un son, une image peuvent contribuer à centrer (*framing*) le point de départ du processus cognitif et donc sa vitesse et son parcours. Le caractère inconscient des processus cognitifs peut donc être exploité à des fins de persuasion.

Au total, on assiste à la coexistence de deux concepts. Le plus ancien, sur lequel repose les modèles constructivistes, est celui de « structure » : les individus ont une vision du monde stable et organisée dont on peut tirer une représentation spatiale isotropique (graphes) ou même isométrique (cartes). L'autre concept repose sur le caractère heuristique, voire chaotique, des processus cognitifs.

Le débat structure / processus concerne l'ensemble des sciences cognitives ; il cristallise en deux niveaux de symbolisation différents. L'un est proche des mécanismes physiologiques et comporte probablement une réalité topologique ; l'autre concerne des concepts plus abstraits et relève d'abord d'une topique. Même si cette séparation n'est qu'une commodité transitoire (CHANGEUX et CONNES, 1989), elle concerne au premier chef des disciplines dont l'objet quotidien est la prise de décision. La modélisation et les « systèmes experts » donnent une réponse de type constructiviste. Au contraire, les démarches connexionnistes apportent une réponse pragmatique et a-théorique en connectant une multitude d'automates simples et en les faisant



« cogiter » (au sens étymologique du terme : co-agitare, LE MOIGNE, 1991). On peut espérer que les recherches cognitivistes sur la phénoménologie de la mémoire, de la perception et de la décision permettront de relier les deux conceptions.

J.-M. AURIFEILLE

Bibliographie

- AURIFEILLE J.-M. (1993) Proposition d'une méthode de mesure du halo en marketing. *Recherche et Applications Marketing*, vol. VI, n°4.
- AURIFEILLE J.-M. (1997) *Du bio-mimétisme en Gestion : contribution à la formulation et à la résolution de problèmes*. Cahiers GREGEOI : <http://piton.stdenis.univ-reunion.fr/gregeoi>, 1-40.
- CHANGEUX P., CONES A. (1989) *Matière à Penser*. Odile Jacob.
- FESTINGER L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to theory and Research*. Addison-Wesley.
- LE MOIGNE J.-L. (1991). Sur les fondements épistémologiques de la science de la cognition : contribution de la systémique aux constructivismes in ANDREEWSKY E. (ed.) *Systémique et cognition*, Dunod.
- LEVY-GARBOUA L., BLONDEL S. (1997) La décision comme argumentation. In R. BOUDON, A. BOUVIER et F. CHAZEL (eds) *Cognition et sciences sociales*, PUF.
- MILLER G. (1956) The Magical Number Seven Plus or Minus Two *The Psychological Review*, 63.
- NOTTOLA C., CONDAMIN L., NAIM P. (1991) *Réseaux de neurones durs pour l'extraction de règles*. Neuro-Nîmes.
- PHAM M.T. (1996) Heuristiques et biais décisionnels en marketing. *Recherche et Applications Marketing*, 11.
- SIMON H. (1976) From Substantive to Procedural Rationality, In LATSISI (ed.) *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge University Press.

Corrélat

- Attitude (s)
- Décision
- Organisation (structure d'***)
- Réseaux neuronaux
- ⊗ Comportement du consommateur
- Rationalité limitée

COGNITIQUE

⇒ Cognition

COHÉRENCE DES ACTIONS ET CONSÉQUENCES

⇒ Anticipations rationnelles

COLLAR

⇒ Produits sur taux

COLLECTE DE DONNÉES

⇒ Enquête commerciale

■ COLLECTICIELS

Les progrès réalisés en informatique et télécommunication, tout particulièrement dans le domaine des réseaux locaux ou étendus, ont permis l'émergence d'un nouveau concept : le collecticiel (*groupware*), c'est-à-dire l'informatique au service du groupe.

Nés aux Etats-Unis, à la fin des années quatre-vingt, les collecticiels regroupent deux grands paradigmes : celui de l'aide à la décision appliquée au groupe comprenant les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision de Groupe (SIAD-G) ou *Group Decision Support Systems (GDSS)* et celui de la communication *Computer-Mediated Communication Systems (CMCS)*. Ces outils sont proposés aux équipes de travail, pour s'affranchir des contraintes spatio-temporelles : leurs membres peuvent tout aussi bien travailler dans un même lieu ou dans des lieux différents, à un même moment ou en asynchrone.

Il serait néanmoins réducteur de ne conserver que la dimension technologique du collecticiel, au détriment de sa composante humaine et organisationnelle (les méthodes). L'ASSOCIATION FRANÇAISE POUR LA CYBERNETIQUE ÉCONOMIQUE TECHNIQUE (AF CET, (1994) donne ainsi une vision plus complète : Les collecticiels sont « un ensemble de techniques et de méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de projet ».

Les collecticiels s'inscrivent donc dans le cadre de groupes de travail constitués, dont les objectifs sont clairement définis et partagés par l'ensemble de leurs membres. Le mode de coordination de tels groupes est basé sur le couplage réciproque au sens de THOMPSON (on ne peut donc pas programmer les séquences de travail des participants).

D'un point de vue organisationnel, outre la suppression des contraintes spatio-temporelles, les collecticiels vont proposer aux groupes de nouvelles méthodes de travail qui vont leur permettre d'organiser leur tâche ou bien encore de structurer leur processus de travail. On peut ainsi distinguer plusieurs grandes familles de produits collecticiels :

- la gestion de la communication (collecticiels à

base de messagerie, de partage d'écrans,...) ;
 - la gestion de données (bases de données multiutilisateurs) ;
 - la gestion de documents (traitement de texte coopératif, circulation des documents ou *workflow*,...) ;
 - la gestion de modèles (cartes cognitives, systèmes experts,...) ;
 - la gestion des méthodes de travail (collecticiels de réunions, outils de vote,...)

Plus généralement, les collecticiels permettent d'augmenter la visibilité sur les travaux collectifs, facilitent la coordination des groupes, en augmentent la performance décisionnelle, facilitent l'intégration d'un plus grand nombre de participants au sein des groupes...

M.FAVIER, J. TRAHAND

Bibliographie

COAT F., FAVIER F., TRAHAND M. (1995) *Les groupwares : un essai de typologie, Deuxième colloque de l'AIM*, Namur.

FAVIER M. (1993) *Rôle de l'utilisation de collecticiels dans la performance décisionnelle de groupe : un cas de situation, la réunion en un même temps et au même moment*, Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble.

LEVAN S.K., LIEBMANN A. (1994) *Le groupware*, Collection Systèmes d'information, ed.Hermès.

Corrélats

- ← Décision (aide à la ***)
- Information
- Système d'information (conception d'un ***)
- Système d'informations (coordination d'un ***)
- Informatisation
- Réseau
- ⊗ Informations (besoin en ***)
- Information (qualité de l'***)

COLLECTIFS (BIENS ***)

- ⇒ Biens collectifs
- ⇒ Management public

COLLECTIFS (CHOIX ***)

- ⇒ Bureaucratie

COLLUSION

- ⇒ Réseaux de firmes

COMITÉ CENTRAL

- ⇒ Comité d'entreprise

COMITÉ D'ENTREPRISE

Le Comité d'entreprise et les délégués du personnel constituent les deux principales institutions représentatives des salariés créées, en France, au lendemain de la deuxième guerre mondiale.

Bien avant, s'était déjà affirmée la revendication du « contrôle ouvrier » de l'entreprise.

La première expérience de participation des travailleurs à la vie de l'Entreprise est attribuée à l'industriel catholique Léon HARMEL qui institua, en 1885, un conseil d'usine dans son entreprise du Val des Bois. A la suite des accords de Matignon de 1936, la délégation du personnel fut consacrée par la loi du 24 juin 1936 et le décret-loi du 12 novembre 1938 mais la guerre en suspendit l'application. Dans les perspectives corporatistes du régime de Vichy, la Charte du Travail mit en place des « Comités sociaux » qui regroupaient le personnel et la direction. Leurs attributions s'intéressaient à l'organisation sociale de l'Entreprise à l'exclusion de sa gestion économique. Les initiatives spontanées de la période de la Libération conduisirent le gouvernement à remettre en vigueur les délégations ouvrières créées en 1936. Ainsi les délégués du personnel reçurent-ils un nouveau statut avec la loi du 16 avril 1946, tandis que l'ordonnance du 22 février 1945 instituait le Comité d'entreprise. Par la suite de nombreuses lois en ont développé les attributions.

Au niveau communautaire, le Traité de Maastricht a permis la relance du projet de création d'un Comité d'Entreprise Européen. La Directive du 22 septembre 1994 en organise l'instauration.

Le comité d'entreprise tel que prévu au plan communautaire n'est pas la transposition, à l'échelon transnational, de celui que connaît le système français. Il est essentiellement conçu comme un moyen d'information et de consultation des travailleurs relativement aux décisions de la direction centrale. En ceci, il se distingue également des autres systèmes nationaux de représentation des travailleurs.

Les spécificités du comité d'entreprise français se manifestent à trois points de vue : celui de son statut, des attributions qui lui sont confiées et des moyens d'action ou ressources dont il dispose.

◦ **S'agissant de son statut**, la loi fixe à cinquante salariés l'effectif requis pour que naisse l'obligation d'instituer un comité d'entreprise. En deçà de ce seuil l'instauration de cet organe résulte de dispositions conventionnelles.

Si le comité d'entreprise est une « structure » de l'entreprise, sa configuration est modulée en fonction des limites spatiales de celle-ci. Dans les entreprises comportant des établissements distincts, un « comité d'établissement » est institué dans chaque



établissement avec des compétences réduites ; un « comité central », qui est une délégation des comités d'établissement étant mis en place auprès de la direction pour coordonner l'ensemble. L'hypothèse de la concentration d'entreprises impose la création d'un comité lorsque plusieurs entreprises, juridiquement distinctes, forment en fait une « unité économique et sociale ». Depuis 1982, la loi retient une deuxième forme de concentration plus souple : celle de groupe constitué par une société dominante et l'ensemble des sociétés qu'elle contrôle. Dans ce cas un « Comité de groupe » doit être constitué.

En ce qui concerne la composition du comité d'entreprise, le chef d'entreprise ou d'établissement en est membre de droit et en assure la présidence. Les autres participants sont des salariés élus (le premier tour d'élection est fondé sur le monopole syndical) de l'entreprise dont le nombre varie en fonction des tranches d'effectif.

Chaque organisation syndicale peut également désigner un représentant au comité d'entreprise, qui assiste aux séances avec voix consultative et qui est choisi parmi les membres du personnel.

Les membres salariés du comité d'entreprise bénéficient d'un statut protecteur qui s'avère particulièrement efficace notamment en matière de licenciement. Ils disposent d'un crédit d'heures pour exercer leur mandat dans l'entreprise ou hors de celle-ci. Le respect du secret professionnel et l'obligation de discrétion sont les deux contraintes auxquelles ils sont assujettis.

- **S'agissant des attributions** confiées au comité d'entreprise celles-ci se sont accrues au fil des réformes. Il est possible de les regrouper autour de deux thèmes : les attributions d'ordre économique et professionnel d'une part et les attributions d'ordre social et culturel, d'autre part.

- En ce qui concerne **les attributions économiques et professionnelles**, la logique du système capitaliste impose que toute décision concernant l'activité de l'Entreprise ou sa structure relève de la seule autorité du dirigeant. Le comité d'entreprise, n'étant comme le soulignait le rapport AUROUX, ni un organe de cogestion, ni même de co-surveillance, il ne bénéficie en l'espèce que d'un rôle consultatif assorti d'un pouvoir d'information étendu. Sur un plan général « dans l'ordre économique, le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur des questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel » (Code du Travail art. L 432-1).

La loi précise cette obligation d'information et de consultation sur des points précis : les problèmes d'emploi, les modifications d'organisation économique et juridique (fusion, scission, acquisition, cession de filiales, prises de participations), la politique de recherche, la défaillance de l'entreprise...

Dans l'ordre professionnel l'action du comité d'entreprise est plus traditionnelle. Outre son pouvoir de consultation en matière de formation professionnelle, il intervient dans tout ce qui est du ressort des conditions de travail (règlement intérieur, durée du travail, aménagement des horaires, congés, conditions de travail des femmes, des jeunes..., introduction des nouvelles technologies...).

Dans cette perspective l'élaboration du bilan social est soumise à l'étude du comité et à son avis.

- En ce qui concerne **les activités sociales et culturelles**, l'ordonnance de 1945 a mis un terme au paternalisme patronal qui pouvait s'exprimer en ce domaine. La diversité des actions possibles est telle que le champ ouvert aux initiatives du comité d'entreprise s'est vu assigné quelques limites. Parmi celles-ci on évoquera le fait que les actions culturelles et sociales doivent respecter la liberté d'opinion des salariés, le principe de non-discrimination et le bénévolat.

Les jardins ouvriers, l'enseignement ménager ne sont plus depuis longtemps l'apanage de l'action du comité. Il se préoccupe, aujourd'hui, de tout ce qui touche à l'éducation et à la formation (centres d'apprentissage, cours professionnels, bibliothèque...) aux mesures destinées à améliorer l'existence matérielle des travailleurs (cantines, coopératives, bons d'achats, chèques-service, institutions de prévoyance et de secours mutuel) et leur vie familiale (gestion des crèches, de colonies de vacances, de logements, de maternité, organisation de séjours touristiques...).

L'essor quantitatif et qualitatif des activités du comité d'entreprise, au cours de ces cinquante dernières années, alimente de nombreux débats relativement à son importance dans la vie de la firme. Parodiant la formule « Etat dans l'Etat » on parle à son propos « d'entreprise dans l'entreprise » !

L'autonomie conférée par ses ressources et moyens d'action justifie sans nul doute l'observation... et la crainte, encore mal fondée, d'un « débordement de puissance ».

- **S'agissant des moyens et ressources** dont dispose le comité d'entreprise, leur efficacité repose sur le support juridique de la personnalité. En effet, le comité d'entreprise jouit de la personnalité civile. Ceci lui permet comme n'importe quelle entreprise incluse dans la vie économique de s'engager par voie contractuelle, de recruter du personnel et avoir

aussi la qualité d'employeur, d'acquérir à titre onéreux des biens mobiliers ou immobiliers et même d'être éventuellement soumis à un redressement ou à une liquidation judiciaire en cas de cessation des paiements.

Les similitudes avec le « comportement d'une entreprise normale » sont telles qu'aucun texte n'interdit au comité de placer à court terme une partie des ressources qui lui sont attribuées par l'employeur au titre des subventions sociales et de fonctionnement. Il peut donc percevoir des revenus tirés de placement, étant précisé qu'il doit s'agir d'un placement sans risque (type Codevi) ! Le placement du comité d'entreprise auprès de sa propre entreprise est donc une hypothèse recevable particulièrement lorsque l'entreprise concernée présente des qualités de « pérennité » (par exemple EDF-GDF).

L'analogie avec la gestion d'entreprise impose un contrôle. La tenue d'une comptabilité est donc obligatoire. Pour chaque activité gérée directement par le comité, un compte de recettes et de dépenses est établi. Toutefois, le bilan annuel dressé par le comité n'a pas les caractéristiques de celui exigé pour les entreprises commerciales !

Sur le plan strictement financier, les ressources du comité d'entreprise sont constituées par une subvention de fonctionnement versée par l'employeur (0,2 % de la masse salariale brute de l'année). Il reçoit également une contribution patronale pour le financement des œuvres culturelles et sociales dont le montant est fixé par accord collectif. Outre ces ressources, le comité peut bénéficier de cotisations facultatives du personnel, de subventions accordées par les collectivités publiques ou les organisations syndicales, de dons et legs faits par les particuliers (sous réserve du respect de certaines procédures) de recettes procurées par des manifestations qu'il organise et plus largement des revenus des biens à sa disposition...

Sur le plan extra-financier, les moyens de fonctionnement du comité sont en relation avec ses attributions. Le dirigeant doit en règle générale lui fournir les documents nécessaires à l'accomplissement de ses missions (communication du projet de licenciement par exemple) et l'informer périodiquement. Ainsi, le comité reçoit annuellement communication des documents comptables accompagné d'un rapport détaillé sur l'activité de l'entreprise et ses perspectives. Ce droit à l'information est renforcé dans les sociétés anonymes où les représentants du comité d'entreprise siègent avec voix consultative au conseil d'administration.

Une autre expression des possibilités accordées au comité se manifeste dans le recours aux experts. Depuis 1982, pour l'examen annuel de la situation et pour l'étude des projets de licenciement, le comité

d'entreprise peut se faire assister par un expert-comptable de son choix qui a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes. De même, l'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises dont l'effectif est supérieur à 300 salariés permet le recours à un expert avec accord de l'employeur et intervention, le cas échéant, du juge. Enfin pour préparer son travail, le comité d'entreprise peut faire appel à un expert. Dans cette dernière hypothèse l'expert est rémunéré par le comité alors que dans les deux précédentes les honoraires de l'expert sont à la charge de l'entreprise.

M. DIZEL

Bibliographie

Comité d'Entreprise et Comité d'Entreprise Européen, Editions Législatives, *Dictionnaire Permanent Social*.

Création et fonctionnement du comité d'entreprise (1996) éd. Liaisons sociales, n° spécial, Déc.

Corrélat

- ➔ Bilan Social
- Négociation sociale
- ⊗ Convention de conversion
- Représentants du personnel
- Syndicat

COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN

⇒ Comité d'entreprise

COMITÉ D'ÉTABLISSEMENT

⇒ Comité d'entreprise

COMITÉ DE GROUPE

⇒ Comité d'entreprise

COMITÉ DE RÉGLEMENTATION BANCAIRE ET FINANCIÈRE

⇒ Contrôle prudentiel

COMITÉ HYGIÈNE SÉCURITÉ CONDITIONS DE TRAVAIL

⇒ Représentants du personnel
⇒ Travail (amélioration des conditions de ***)

COMITÉ NOUVEAUX PRODUITS

⇒ Technologie

COMITÉ TECHNIQUE PARITAIRE

⇒ Représentants du personnel

COMMANDE (INFORMATION DE ***)

⇒ Information (typologie de l'****)

■ COMMANDEMENT

Le mot anglais *leadership* est plus souvent employé par les gestionnaires que « commandement », surtout lorsqu'il est associé, à la façon d'exercer l'autorité : style de *leadership*. L'importance du terme provient de sa place éminente dans le comportement de l'homme au travail. Il est désormais reconnu que la façon d'exercer le commandement influence la performance et la satisfaction d'une équipe.

- **Comportement de l'homme au travail.** Les travaux de LIPPITT et WHITE en 1939-1940 ont prouvé que des différences de type de commandement entraînaient des différences dans les groupes dirigés. Le commandement autoritaire qui se caractérise par un chef qui prend seul ses décisions, qui s'abstient de faire part de ses critères d'évaluation entraîne soit un fort mécontentement, soit une forte apathie de son groupe. Le commandement de style « laissez faire » qui laisse une totale initiative aux individus pour s'organiser et ne fournit que le minimum de suggestions, s'accompagne de nombreuses demandes d'informations vis à vis du chef mais n'entraîne pas de mécontentement.

Le commandement démocratique consiste à faire participer chaque membre du groupe aux décisions importantes. Le chef se conduit comme un animateur actif. C'est le type de commandement qui permet la meilleure performance tout en assurant un bon climat social au sein du groupe.

Ces premiers résultats ont été obtenus à partir de l'étude du comportement d'enfants mais par la suite d'autres chercheurs, R.LIKERT notamment, sont arrivés aux mêmes conclusions au sein des organisations.

- **Style de commandement.** Sur la base des recherches précédentes, de nombreuses voies ont été ouvertes pour amener les responsables à prendre conscience et à améliorer leur style de commandement.

La recherche des traits de personnalité adaptés au commandement constitue la base de ces travaux. La confiance en soi, le besoin de pouvoir et une image de soi positive sont les plus souvent cités. L'approche psychodynamique fait reposer le style de commandement sur le mode de résolution des conflits

du leader. L'angoisse liée au statut et à la compétition semble inhérente au commandement, la façon de gérer positivement cette angoisse est constitutive d'un bon style de commandement. Enfin, un leader se repère également par certains comportements qu'il adopte vis-à-vis de ses subordonnés. De ce point de vue, la capacité d'écoute, l'empathie, la confiance sont des dimensions essentielles. Au-delà des caractéristiques du style de commandement souhaitable, des consultants ont proposé des méthodes plus ou moins fiables de passage d'un style à un autre. L'exemple le plus célèbre est celui de la « grille managériale » de BLAKE et MOUTON qui, sur la base de tests et de travaux de groupe, prétendent fournir la base d'un leadership efficace, c'est-à-dire attachant une grande importance à la fois aux hommes et à la réalisation de la production.

En conclusion, s'il existe un certain consensus sur l'importance du commandement dans le domaine de l'efficacité de l'organisation en revanche les travaux normatifs et prescriptifs ayant pour objectif de faire de tout un chacun un leader efficace sont souvent sujets à caution. On relève en particulier le poids des situations et de l'environnement dans les styles de direction. Des approches plus contingentes sont, à l'évidence, mieux fondées.

J.IGALENS

Bibliographie

JAGO AG. (1994) *Leadership : perspectives théoriques et recherche, Textes de base en sciences sociales ; Individu et organisations*, Université de Houston.

THEVENET M. (1992) *Style de direction, Encyclopédie du Management*, Tome I, Vuibert.

Corrélat

← Pouvoir
→ Efficacité/Efficience
Performance (s)
Style de gestion
◎ Comportement
Décision

■ COMMERCE

Le mot commerce désigne aussi bien une opération qu'une activité, qu'elle soit locale, ou internationale, de gros ou de détail, au sens d'un ensemble d'opérations ou d'un secteur économique, mais également le lieu où elle s'exerce. Le terme commerce est souvent employé comme contraction de l'expression commerce de détail (*retailing*).

L'opération commerce, ou acte de commerce, concerne l'achat et/ou la vente d'un bien ou d'un service soit sous forme de troc soit sous forme

d'échange monétaire. Cette opération est le fait d'un vendeur qui est aussi acheteur et qui en fait son activité : le commerçant. Celui-ci peut acheter des produits pour les transformer, il est alors industriel, ou pour les revendre en l'état, c'est le commerçant au sens strict du terme. Distinguer l'industriel du commerçant est de plus en plus difficile à faire car le premier est parfois amené à servir d'intermédiaire commercial pour la vente de certains produits alors que le second, surtout s'il est distributeur, peut investir dans des installations industrielles.

Au niveau local, le commerçant exerce son activité soit de manière non sédentaire sur les marchés en tant que commerçant ambulant, soit de manière sédentaire dans un point de vente : certains cumulent ces deux formes du commerce. La clientèle ainsi attirée constitue le fonds de commerce.

Le commerce en tant que secteur d'activité a connu une formidable accélération de son histoire dès le milieu du XIX^{ème} siècle grâce en particulier à Aristide BOUCICAULT et aux principes qu'il a énoncés : les prix marqués et fixes, l'entrée libre, la possibilité de toucher la marchandise, le magasin-spectacle, le choix aussi bien des produits que des services, sans oublier la promotion, la motivation du personnel et ce qu'on appelait la réclame, autant de méthodes de management éprouvées et améliorées depuis.

La distinction entre commerce de gros et commerce de détail est en pleine mutation. Les grossistes sont les intermédiaires entre producteurs et détaillants. Il ne faut pas confondre commerce de gros et fonction de gros, celle-ci étant assurée quoiqu'il arrive soit par le grossiste, soit par le producteur qui décide de la prendre en charge (cas de la franchise par exemple), soit de plus en plus par les détaillants qui créent des groupements d'achat, soit par des sociétés de distribution qui assurent la fonction de gros à l'aide de centrales d'achat. L'importance de l'activité spécialisée de grossiste tend donc à se réduire au profit d'un commerce qui intègre les fonctions de gros et de détail, ou d'organisations de type associatif ou franchisé, les coopératives ayant rencontré de nombreuses difficultés ces dernières années. Le commerce de détail connaît une évolution vers une plus grande professionnalisation intégrant des techniques et méthodes toujours plus sophistiquées. Un véritable marketing du commerce de détail se met en place. Des sociétés de distribution très puissantes développent des stratégies de différenciation, de diversification et d'internationalisation qui montrent que la puissance industrielle ne suffit plus et que les réseaux du commerce de détail contribuent au renforcement des structures économiques d'un pays tant à l'intérieur de ses frontières qu'à l'extérieur.

On a parfois opposé commerce et distribution. La première activité viserait à acheter le moins cher possible pour revendre le plus cher possible tandis que la seconde chercherait à acheter le moins cher possible pour revendre le moins cher possible. Cette vue un peu manichéenne du commerce a eu pour conséquence d'un côté une différenciation vers le haut de gamme que certains grands magasins ou magasins populaires ont du mal à opérer, et de l'autre des politiques de discompte qui ont pu faire oublier la notion même de service au client. L'idée de commerce, au sens traditionnel, retrouve de l'intérêt auprès de nombreux commerçants et surtout de consommateurs. La conjoncture économique influence ces évolutions, la crise recentrant les préoccupations sur les prix quand la reprise permet de développer les services. Il s'agit en fait d'un mouvement classique connu sous le nom de « roue du commerce (de détail) » liée au phénomène de cycle de vie propre aux formes de commerce.

Le commerce international, bien que très ancien, connaît actuellement un développement sans précédent non seulement en termes de volume d'échange mais aussi en nombre de pays concernés. Sous l'impulsion d'organisations internationales, regroupant soit quelques pays d'une même région du monde (ASEAN dans le Sud-Est asiatique, ALENA en Amérique du Nord,... et bien sûr Union Européenne), soit la majeure partie des pays du monde (GATT devenu OMC, ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE), la tendance est à l'abaissement des barrières douanières et à la facilitation des échanges internationaux. L'importance des phénomènes culturels obligeant les entreprises à mettre en œuvre un véritable marketing interculturel et la concurrence de plus en plus exacerbée entre nations développées d'une part et entre nations en voie de développement ou récemment industrialisées et nations développées d'autre part, sont des traits majeurs du commerce international actuel.

G. CLIQUET

Bibliographie

- HARDOUIN P., DUCROCO C. (1993) *Le commerce indépendant organisé*, EL.
 JALLAIS J., ORSONI J., FADY A. (1994) *Marketing du commerce de détail*, Vuibert.
 KRIER H., JALLAIS J. (1985) *Le commerce intérieur*, Que Sais-je ? n°2214, PUF.
 GUYOMAR A., MORIN E. (1995) *Commerce international*, 2^{ed}, Sirey.

Corrélat

- ⇒ Marketing du commerce de détail
 Vente (point de ***)
 © Concurrence (politique de ***)
 Distribution

COMMERCE DE DÉTAIL

⇒ Commerce

COMMERCE DE GROS

⇒ Commerce

COMMERCE ÉLECTRONIQUE

⇒ Vente (point de ***)

COMMERCIAL (NOM *)**

⇒ Propriété industrielle

COMMERCIAL PAPER

⇒ Marchés financiers (déréglementation des ***)

COMMISSION

⇒ Impartition

⇒ Vente

COMMISSION**ADMINISTRATIVE PARITAIRE**

⇒ Représentants du personnel

**■ COMMISSION
DES OPÉRATIONS
DE BOURSE**

La COMMISSION DES OPÉRATIONS DE BOURSE (COB), instituée par une ordonnance du 28 septembre 1967 est une autorité administrative indépendante et dispose pour agir de prérogatives de puissance publique.

Sa mission est de veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières ou tout autre placement faisant appel à l'épargne. Elle est également chargée de veiller à la bonne information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés de valeurs mobilières, de produits financiers cotés, ou de contrat à termes négociables (art. 1er de l'ordonnance n°67-833 du 28 septembre 1967).

La COB peut prendre des règlements concernant le fonctionnement des marchés placés sous son contrôle ou encore prescrire des règles de pratique professionnelle qui s'imposeront aux personnes morales faisant appel public à l'épargne ou à toute personne intervenant dans des opérations sur des titres placés par appel public à l'épargne. Elle peut intervenir par voie d'instructions qui précisent les domaines où elle exerce son contrôle. Elle peut

enfin intervenir par l'intermédiaire de textes à caractère simplement incitatif : recommandations, avis, propositions de modification de loi.

La COB dispose d'un droit d'enquêter. A ce titre elle pourra obtenir tout document, entendre toute personne ou accéder à tout local à usage professionnel. Elle dispose d'un droit de perquisitionner dans le cadre d'enquêtes menées pour la recherche de délits boursiers. Elle dispose d'un droit de faire procéder à des contrôles complémentaires des comptes des sociétés faisant appel public à l'épargne. Elle dispose enfin d'un droit de prononcer des sanctions pécuniaires dans la limite de dix millions de francs ou, si des profits ont été réalisés dans la limite du décuple de ceux-ci. Ces sanctions peuvent s'appliquer aux personnes physiques et aux personnes morales et/ou aux dirigeants de celles-ci. Les recours contre les décisions de la COB, autres que celles ayant un caractère réglementaire et celles relatives à l'agrément des organismes de placement en valeurs mobilières, doivent être soumis à la Cour d'appel de Paris.

La COB peut, sur simple requête demander au Président du Tribunal de Grande Instance (TGI) de décider la mise sous séquestre de fonds, valeurs, titres ou droits appartenant aux personnes mises en cause, en quelque main qu'ils se trouvent ; elle peut également lui demander de prononcer à l'encontre de toute personne physique ou morale intervenant sur le marché financier, l'interdiction temporaire d'exercer son activité professionnelle ; elle peut enfin lui demander d'ordonner à toute personne mise en cause la consignation d'une somme d'argent dont il fixe le montant. Le Président de la COB peut, s'il constate sur un marché une pratique irrégulière portant atteinte aux droits des épargnants, demander au Président du TGI de Paris statuant en la forme des référés, qu'il soit mis fin à l'irrégularité constaté ou que les effets de celle-ci soient corrigés.

B. AMANN

Bibliographie

FAUGEROLAS L. La COB, *Dictionnaire Bourse et Produits financiers*, Joly-GLN

Corrélat

← Cotation

Introduction en bourse

Titres

© Indices boursiers

Offres publiques

Option

COMMUNICATION

- Communication/Promotion
- Communication interne
- Communication par l'événement
 - Communication de marque
 - ⇒ Communication/Promotion
 - Communication d'entreprise
 - ⇒ Communication/Promotion
 - Communication fiscale
 - ⇒ Droit de communication fiscale
 - Communication globale
 - ⇒ Publicité
 - Communication graphique
 - ⇒ Publicité
 - Communication institutionnelle
 - ⇒ Communication/Promotion
 - Communication produit
 - ⇒ Communication/Promotion

COMMUNICATION/PROMOTION

La communication a, de tous temps, évoqué la relation qui s'établit, autour d'un message, entre un émetteur et un récepteur. Ce terme prend un sens élargi au cours du vingtième siècle et notamment une valeur scientifique à travers les premières formulations des théories de la communication. La communication marketing se développe dans cette voie.

Les travaux fondateurs de SHANNON définissent le système de communication comme un processus linéaire reliant : une source d'information qui produit un message, un émetteur qui le transforme en signaux, un canal qui transporte les signaux, un récepteur qui les décode et un destinataire auquel le message est destiné. Des bruits peuvent perturber les signaux pendant la transmission. Les recherches de WIENER vont compléter le schéma en proposant le principe de rétroaction, à l'origine de la cybernétique. La synthèse des deux approches permet d'établir que l'émetteur modifie et améliore ses messages envoyés au récepteur à l'aide des études sur la perception de ses messages. D'autres enrichissements sont issus de la sémiologie (étude du codage et décodage des messages) et de l'étude des émissions involontaires de messages (école de PALO ALTO). Ces développements des recherches sur la communication se sont doublés d'un élargissement du contenu de la communication, en marketing notamment.

Longtemps la communication marketing a été centrée principalement sur la publicité qui n'en constitue que l'un des moyens auxquels il faut ajouter les relations publiques, la communication par l'événement, la promotion des ventes, la communication graphique et le bouche à oreille. Le dosage entre ces

diverses composantes peut varier largement selon le type de produits ou d'activité : grande consommation, industrielle ou de services (par exemple le bouche à oreille joue souvent un rôle déterminant dans le succès d'un film). Ce choix s'inscrit dans la définition d'une stratégie de communication qui s'articule autour de quatre éléments : le niveau de communication, l'image désirée, le mix de communication et le budget.

L'objectif de communication peut être de nature différente : cognitif, il porte sur la transmission de connaissances, affectif, il est tourné vers la persuasion du consommateur et l'amélioration de l'image, conatif, il vise à agir directement sur les comportements d'achat. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise dispose de moyens de communication qui peuvent être hiérarchisés en quatre niveaux :

- la communication produit ; communication objective, relative aux performances du produit ;
- la communication de marque ; communication symbolique sur la personnalité de la marque ;
- la communication d'entreprise ; communication objective sur les performances de l'entreprise ;
- la communication institutionnelle ; communication symbolique sur la personnalité de l'entreprise.

La cible visée peut être ou non identique à la cible marketing. Si la cible de communication est généralement plus large, car incluant tous les utilisateurs potentiels, elle peut également être plus restreinte, limitée aux leaders d'opinion ou aux prescripteurs (ex. : dans le domaine pharmaceutique, seuls médecins et pharmaciens sont visés). La définition de la cible peut s'établir sur la base de la segmentation marketing pour son volet de communication externe. Il est désormais bien établi que la communication externe doit s'accompagner d'une communication interne qui permette de valider, par l'attitude du personnel, les promesses faites au public.

Les principales erreurs de communication tiennent à la définition de la cible : l'absence de cible spécifiée, la détermination de la cible par l'audience des supports, la non actualisation, ou la redondance. Le choix alternatif le plus fréquent est constitué par deux options ; soit une cible conformiste c'est-à-dire accessible et intéressante, constituée de gros et moyens utilisateurs peu fidèles à leur marque, soit une cible plus spéculative, à haut risque car originale, moins convoitée par la concurrence car étroite, difficile voire hostile. D'autres difficultés de communication peuvent naître de l'objet même du message ; par exemple lorsque le produit ou l'activité est fortement marqué par l'existence d'un tabou. Ainsi les communications relatives à l'argent, aux risques corporels ont longtemps emprunté des stratégies d'évitement.

M. ZOLLINGER



Bibliographie

BROCHAND B., LENDREVIE J. (1992) *Publicitor*, 4ème éd., Dalloz.

DECAUDIN J-M. (1995) *La Communication Marketing ; Concepts, techniques, stratégies*, Economica Gestion.

SCHNEIDER C. (1993) *Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Encyclopédie Delmas.

Corrélat

- ← Cybernétique
- Sémiologie
- Publicité
- Relations publiques
- Ventes (promotion des ***)
- ⊗ Communication interne
- Système d'information

COMMUNICATION DE MARQUE

⇒ Communication/Promotion

COMMUNICATION D'ENTREPRISE

⇒ Communication/Promotion

COMMUNICATION FISCALE

⇒ Droit de communication fiscale

COMMUNICATION GLOBALE

⇒ Publicité

COMMUNICATION GRAPHIQUE

⇒ Publicité

COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

⇒ Communication/Promotion

■ COMMUNICATION INTERNE

La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Sans être désirée, la distance apparaît comme la résultante de trois évolutions. L'accroissement de taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser voire de

délocaliser des activités entraînent des besoins croissants de communication interne.

La communication interne favorise la compréhension, elle permet la circulation et devient une condition de la cohésion.

• Communication interne et compréhension.

La communication d'information sert de support à la performance individuelle. Tout homme a besoin de comprendre la nature de l'activité qui lui est confiée, de replacer cette activité dans le cadre élargi de l'organisation au sein de laquelle il travaille.

De même, la situation de salarié crée, au-delà de l'activité, des besoins de communication, en particulier concernant les règles et les procédures de gestion des ressources humaines. Ces besoins ne sont pas satisfaits par la simple mise à disposition d'informations sous forme de manuels de procédures, ils supposent une interaction entre les différentes composantes de l'organisation, la hiérarchie et les services spécialisés notamment.

• Communication interne et circulation.

Communiquer c'est aussi faire circuler l'information. Les outils et les supports de cette circulation constituent une préoccupation permanente des dirigeants qui ont souvent l'impression que leur action n'est pas suffisamment connue des salariés. C'est ainsi que se développent une presse d'entreprise, des moyens audio-visuels et plus récemment des réseaux d'informatique pour relayer les supports traditionnels tels que l'affichage ou la note de service.

• La communication interne et la cohésion.

La communication n'est pas la simple juxtaposition d'informations. Elle suppose un détour par les besoins et les capacités de compréhension de ceux à qui elle s'adresse. Pour assurer son identité, l'organisation doit créer un ensemble cohérent de signes, de symboles susceptibles de faciliter un langage commun et capables de favoriser l'émergence d'une véritable culture. De ce point de vue communication interne et externe se rejoignent. Une entreprise communique vers l'extérieur, vers ses clients, vers ses fournisseurs, vers ses actionnaires ou ses banquiers. Elle crée ainsi une image externe qui doit être cohérente avec ce qu'elle est réellement pour les salariés qu'elle emploie. Cette recherche de cohérence a parfois, mais rarement plaidé pour l'unification de la direction de la communication.

J.IGALENS

Bibliographie

HENRIET B. (1992) *Audit de la communication interne*, Coll. Audit, Ed. d'Organisation.

Corrélat

- ← Communication/Promotion
- Information
- Configuration organisationnelle
- Organisation
- ⊙ Image
- Motivation
- Performance (évaluation de la ***)

COMMUNICATION PAR L'ÉVÉNEMENT

La communication par l'événement est un concept récent car ses composantes ont été longtemps assimilées aux relations publiques. Elle porte sur des actions de type promotionnel et concerne des événements à caractère sportif, artistique, humanitaire, culturel,.... La traduction de ce concept par *sponsorship* en anglais est un peu douteuse car l'idée de *sponsorship* est plus large et n'est pas seulement liée aux événements ponctuels mais aussi aux soutiens de toutes sortes beaucoup moins développés en France que dans les pays anglo-saxons. Ses composantes sont essentiellement le parrainage et le mécénat.

On a un temps considéré que le parrainage ne pouvait qu'être lié à des activités sportives et que le mécénat ne concernait que l'aide destinée aux arts. Cette distinction par l'objet du soutien résiste de moins en moins à l'analyse et la dichotomie s'opère désormais par des considérations d'ordre téléologique. D'autres auteurs affirment que la distinction est inutile d'un point de vue pratique.

En effet, ce qui caractérise l'action de mécénat porte sur la mise en avant de valeurs sociétales permettant d'améliorer et de valoriser la notoriété et l'image de l'organisation et particulièrement de l'entreprise. La cible d'une action de mécénat est généralement plus large que les clientèles habituelles de l'entreprise. L'objectif est de mieux faire accepter l'entreprise par la société, de renforcer sa crédibilité et son utilité sociale. Sans aller jusqu'à nier l'importance que les médias peuvent jouer parfois dans une opération de mécénat, on cherchera cependant un certain effacement, discrétion de bon aloi, face à l'événement (concert, exposition, manifestation sportive pour une grande cause, ...). Dans les pays anglo-saxons et particulièrement aux Etats-Unis, le mécénat touche des activités et des institutions qui ne bénéficient que rarement en France de telles largesses, à savoir les théâtres, les musées, les ... universités, étant plus habitués dans notre pays à recevoir la manne de l'Etat.

Le parrainage constitue pour sa part un ensemble d'actions plus fréquemment rencontrées. Il touche

plus directement la cible habituelle de l'organisation et cherche à mettre en avant une marque particulière dans le cadre d'une entreprise. On tente ainsi de faire transférer des valeurs associées à certains événements comme le dynamisme et la performance des sportifs aux attributs de la marque. A l'aide du parrainage, l'entreprise espère ainsi, étant donné que l'événement est non directement lié à son activité habituelle, un abaissement des barrières perceptuelles de ses clients qui la voient dans des conditions plus favorables isolée surtout de ses concurrents. Beaucoup d'actions de parrainage constituent aussi des moyens de stimulation interne du personnel de l'entreprise comme ce fut le cas d'opérations menées par LA POSTE dans une course de voiliers ou du distributeur SYSTÈME U quand il soutenait une équipe de cyclisme. D'autres motivations sont moins avouables et représentent des tentatives d'évitement des règlements en matière de publicité comme c'est le cas des fabricants de tabac quand ils apportent leur aide à la formule 1 ou des grandes entreprises de distribution quand ils « sponsorisent » une émission de télévision comme la météo ou un jeu. Elles sont alors gagnantes sur deux tableaux : d'une part elles trouvent là un accès à un média qui leur est interdit (la télévision) et d'autre part elles apparaissent sans concurrents et évitent ainsi l'encombrement des écrans publicitaires classiques montrant une fois encore l'inefficacité du législateur en matière de réglementation de la concurrence. Ce type de communication, bien que liée dans le temps à un événement sur lequel l'entreprise n'a pas d'influence, permet un impact plus fort car plus durable dans la mesure où l'action dure beaucoup plus longtemps qu'un simple spot de télévision ou que le temps de lecture d'une affiche au bord d'une route.

Il est toujours difficile d'évaluer les effets d'une opération de parrainage et encore plus de mécénat comme on le fait communément pour la publicité ou la promotion des ventes car il est presque impossible de contrôler toutes les variables susceptibles de gêner la mesure spécifique de l'action de communication lors d'un événement. SÉCODIP fait la pige du parrainage des émissions de télévision.

G. CLIQUET

Bibliographie

- BAUX P. (1991) Modèles de persuasion et parrainage sportif, *Revue Française du Marketing*, 131.
- BIENVENISTE F., PIQUET S. (1988) *Pratique du parrainage*, Vuibert.
- GIANNELLONI J.-L. (1993) L'influence de la communication par l'événement sur la structure de l'image d'entreprise, *Recherche et Applications en Marketing*, 8.

GREGORY P. (1984) Sponsoring et mécénat : instrument de communication institutionnelle, *Revue Française de Gestion*, 47-48.

UDA et PIQUET S. (1985) *Sponsoring et mécénat*, Vuibert.

Corrélat

- ← Communication/Promotion
- Relations publiques
- ⊙ Publicité

COMMUNICATION PRODUIT

⇒ Communication/Promotion

COMMUTATIF (CONTRAT ***)

⇒ Période suspecte

COMPARAISONS INTERNATIONALES

⇒ Internationales (comparaisons ***)

COMPARATIVE ADVERTISING

⇒ Publicité

COMPÉTENCE

■ Compétence

■ Compétences stratégiques

Compétences (gestion prévisionnelle des emplois et des ***)

⇒ Ressources humaines (actualité de la gestion des ***)

⇒ Ressources humaines (gestion prévisionnelle des ***)

Compétences (référentiel de ***)

⇒ Référentiel normatif

Compétences dynamiques

⇒ Information imparfaite

■ COMPÉTENCE

L'entreprise tout à la fois exploite et construit un ensemble de compétences qui fondent sa compétitivité. Elle conçoit, fabrique et vend des produits et services, en faisant appel à une palette de capacités, de savoir-faire, d'expertise qui, ce faisant, se développent et se renforcent. Certaines de ces compétences sont technologiques, d'autres sont de nature organisationnelle. Certaines sont stratégiques, d'autres plus banales.

Une perspective nouvelle émerge ainsi en management, celle consistant à décrire l'entreprise à travers ses compétences. Les concepts de *Core competencies*, (HAMEL et PRAHALAD, 1990), et plus généralement de stratégies fondées sur les compétences (HAMEL et HEENE, 1994), rejoignent ainsi les

idées d'économies d'envergure et de grappes technologiques (GEST, 1986), ou encore la théorie dite des ressources (BARNEY, 1986).

Cette théorie émergente de la compétence distingue classiquement les compétences individuelles et collectives, explicites et tacites, tangibles et intangibles, cognitives et comportementales, technologiques et organisationnelles.

Savoir, Savoir-faire et Savoir-être sont ainsi trois dimensions utiles pour appréhender ce dont une organisation est capable. Ces capacités couvrent autant la détention d'équipements, le tour de main de certains ouvriers professionnels, la maîtrise d'une technologie, les processus organisationnels comme la mise en œuvre du Juste à Temps ou l'ingénierie simultanée, que les relations construites dans la durée avec des fournisseurs comme avec des clients, la compréhension des besoins du marché, une vision stratégique de l'évolution de l'environnement concurrentiel ou encore la culture et l'identité de l'entreprise. Il convient de souligner qu'une compétence peut être négative, c'est-à-dire constituer un handicap face au changement. Ce peut être par exemple le cas de la culture d'un service public s'opposant à une évolution vers une activité plus marchande.

Ces compétences se construisent à travers divers processus d'apprentissage et sont exploitées au service des clients. La difficulté d'accès à certaines compétences, le risque, le coût et les délais associés peuvent varier considérablement. L'innovation en ce qu'elle est incrémentale tend à renforcer la compétence. A l'inverse, l'innovation de rupture rend la compétence obsolète.

La stratégie de l'entreprise peut ainsi être réanalysée comme relevant des choix de construction et d'exploitation de compétences perçues comme spécifiques ou clés. Les stratégies d'alliance et d'acquisition peuvent également être réanalysées en recourant à ce concept.

La théorie de la compétence peut au total être perçue comme une généralisation du concept de grappes technologiques, l'entreprise pivotant autour de ses points d'appui - les technologies et au-delà les compétences - pour inventer le futur et déstabiliser sa concurrence.

TH. DURAND

Bibliographie

BARNEY J.B. (1986) Strategic Factor Markets : Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science* n°42.

GEST (1986) *Grappes Technologiques. Les Nouvelles Stratégies d'Entreprise*, Mc Graw Hill.

HAMEL G., HEENE A. (1994) *Competence-Based Competition*, Wiley, New-York.

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review n°68.

Corrélat

- ← Apprentissages
- Compétences stratégiques
- Grappes d'innovation
- Technologie
- © Juste à temps/Kanban
- Ressources (stratégies de ***)
- Stratégie technologique

COMPÉTENCES (GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES ***)

- ⇒ Ressources humaines
(actualité de la gestion des ***)
- ⇒ Ressources humaines
(gestion prévisionnelle des ***)

COMPÉTENCES (RÉFÉRENTIEL DE ***)

- ⇒ Référentiel normatif

COMPÉTENCES DYNAMIQUES

- ⇒ Information imparfaite

COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

Pour créer et soutenir un avantage concurrentiel, deux approches sont généralement présentées dans la littérature académique en stratégie. La première met en exergue la pression sélective qu'exerce l'environnement sur l'entreprise. Les décideurs doivent concevoir et déployer une stratégie qui assure l'alignement de l'entreprise sur les caractéristiques de l'environnement. Dans une telle approche, l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise sont largement déterminés par les caractéristiques structurelles et repérables de l'environnement. La notion de compétence renvoie d'abord à une problématique de gestion des ressources humaines : le gestionnaire doit identifier les compétences détenues par les salariés, les comparer à celles requises au regard de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, et, si nécessaire, planifier les actions d'ajustement à mettre en œuvre. Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en cohérence avec la stratégie retenue. La compétence ne revêt une dimension stratégique qu'en tant que variable d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Une seconde approche consiste à considérer l'entreprise et son environnement dans leurs influences réciproques. Au delà d'un niveau incompressible d'adaptation, l'entreprise doit tenter d'agir sur son environnement. Son succès est conditionné par sa capacité à exploiter et à développer ses ressources internes de manière originale. La logique

d'une stratégie de ressources est que le caractère unique des capacités de l'entreprise en termes de savoir-faire technique, commercial et managérial sont des sources importantes de différenciation qui permettent de créer et de maintenir un avantage concurrentiel. De manière large, les ressources peuvent se définir comme l'ensemble des actifs tangibles, des connaissances, des savoir-faire, et des capacités spécifiques de l'entreprise.

L'entreprise est alors envisagée comme un faisceau de compétences accumulées dans le temps, ancrées dans sa structure, ses technologies, ses routines, les relations inter-personnelles, et dont la combinaison unique est source de succès. On parlera de compétences clés, de compétences fondamentales, de compétences distinctives, de compétences spécifiques, pour désigner ce que l'entreprise est capable de faire avec excellence en comparaison de ses concurrents. Ces différentes terminologies sont révélatrices de la diversité des travaux de recherche sur ce thème, dans leurs perspectives théoriques comme dans leurs objectifs.

Les compétences stratégiques se développent à partir de trois types de ressources : les ressources matérielles (équipement, technologie, localisation...), les ressources humaines (les compétences des individus), et les ressources organisationnelles (structure, système de coordination et de contrôle).

Les compétences stratégiques sont dépendantes des ressources humaines de l'entreprise. La compétence de l'individu est le plus souvent envisagée comme un ensemble d'attributs personnels (savoirs, savoir-faire, savoir-être) reliés à un ensemble d'activités spécifiques. Mais la compétence, en tant que capacité à agir de manière performante, n'est pas liée à un individu unique ; l'action efficace au sein de l'entreprise met en jeu des mécanismes de coopération qui assurent la mise en interaction de compétences complémentaires, et produit des effets de synergie. L'enjeu pour l'entreprise est de coordonner et d'utiliser au mieux la collection de compétences distribuées parmi un large nombre d'individus. En d'autres termes, la compétence stratégique provient de la manière dont les compétences individuelles sont intégrées à travers des mécanismes de coordination. Les compétences stratégiques sont donc des compétences collectives. Elles résultent d'un processus de combinaison-reconstruction à partir duquel les différentes ressources internes de l'entreprise sont agrégées : la notion de compétence stratégique désigne bien les capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant de façon originale. C'est cette recherche permanente de combinaisons nouvelles entre les savoir-faire individuels, les actifs spécifiques et les règles organisationnelles qui permet de soutenir l'avantage concurrentiel. Les compétences stratégiques évoluent

collectivement au sein de l'organisation, elles s'expriment dans un ensemble d'arbitrages techniques, organisationnels et commerciaux propres à l'entreprise.

Enfin, le développement des compétences stratégiques procède d'un processus d'amplification et de légitimation progressive des compétences au sein d'un groupe puis dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit d'un processus d'apprentissage organisationnel par lequel le contenu des compétences va se transformer en se diffusant. Ce mécanisme d'apprentissage assure non seulement la transmission des connaissances explicites mais également l'appropriation des savoirs tacites difficilement imitables. On assiste ainsi à la fois à un processus d'externalisation par lequel les connaissances tacites sont rendues explicites grâce à des efforts de communication dans l'organisation, et à un processus d'internalisation par lequel les connaissances explicites sont internalisées à travers l'expérience, et transformées en connaissances tacites.

L'approche par les compétences stratégiques a changé en profondeur la perception des décisions stratégiques dont elle renouvelle les enjeux. L'avantage concurrentiel des entreprises est lié au degré de consolidation et à la vitesse de transformation de leurs compétences stratégiques.

H. PENAN

Bibliographie

- LADO A., WILSON M.C. (1994) Human resources system and sustained competitive advantage : a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, Vol 19, n°4.
- NORGHAUG O. (1993) *Human capital in organizations, competence, training and learning*, Scandinavian University Press, Oslo, Norway.
- PRALAHAD GK., HAMEL G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68,3.
- REIX R. (1995) Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre-octobre.
- WERNERFELT B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5.
- WRIGHT RW., Van WIJK G., BOUTY I. (1995) Les principes du management des ressources fondées sur le savoir, *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre-octobre.

Corrélat

- ← Ressources (stratégies de ***)
- Apprentissage organisationnel
- Europe sociale
- Réseau d'innovation
- ⊗ Compétence
- Ressources humaines (gestion stratégique des ***)

COMPLÉMENTARITÉ

⇒ Synergie

COMPLÉTUDE DES INFORMATIONS

⇒ Informations (besoin en ***)

COMPLÉTUDE DES MARCHÉS FINANCIERS

⇒ Marchés financiers (complétude des ***)

■ COMPLEXE (PHÉNOMÈNE ***)

Examinés sous l'angle de la facilité de leur appréhension, les phénomènes se répartissent en quatre catégories : simples, compliqués, complexes et chaotiques.

Le « chaos », terme introduit en 1970 par le chercheur américain James A. YORKE, regroupe l'ensemble des phénomènes qui a priori n'obéissent à aucune logique. La trajectoire du nuage « radioactif » suite à l'accident de Tchernobyl, les réactions de panique d'une population suite à un accident dans une entreprise de produits inflammables sont des exemples de phénomènes chaotiques. Mais malgré les comportements irrationnels de tels phénomènes, une métalogique a posteriori, une sorte « d'attracteur étrange », semble émerger du chaos.

Les phénomènes simples se trouvent à l'autre extrémité du spectre. Il sont triviaux, faciles à comprendre et leurs évolutions sont aisément prévisibles et maîtrisables. La quasi-totalité des phénomènes régis par des lois simples et qui sont facilement reproductibles en laboratoire sont simples : réactions chimiques, gestes répétitifs d'un ouvrier spécialisé,.... Leurs paramètres sont en nombre limité et sont facilement contrôlables.

Le phénomène est dit compliqué si le nombre d'éléments ou de composantes qui le constituent ou le nombre de paramètres qui conditionnent son fonctionnement est élevé, et si malgré tout le phénomène reste prévisible et éventuellement maîtrisable. Tant que l'on reste dans le domaine du quantitatif, de l'imbriqué, de l'enchevêtré, de ce qui demande un effort même très important - mais qui finit par être clairement compris -, on est dans le domaine du compliqué, même si certains auteurs rangent les objets techniques sophistiqués dans la catégorie du complexe. Le fonctionnement des ordinateurs, des centrales nucléaires, le mouvement des satellites autour de la Terre, la migration saisonnière des animaux et des oiseaux, la circulation sanguine dans le

corps humain, sont des phénomènes compliqués. Les mécanismes de ces phénomènes sont connus et obéissent à des lois, même si leur compréhension et la prédiction de leur évolution exigent des efforts et du temps. La complication est régie par des lois que l'être humain a réussi à dégager, grâce à l'expérience et au raisonnement. La complication n'est finalement qu'un empilement de constituants élémentaires et qu'une imbrication de composantes reliées par des actions et réactions modélisables.

Un phénomène est dit complexe s'il n'est jamais totalement compris, expliqué et encore moins maîtrisé quels que soient les efforts fournis, les moyens déployés et le temps consacré. Seule une gouvernabilité « lâche » du phénomène est envisageable. L'impossibilité d'élucider ce genre de phénomènes peut avoir deux catégories de causes aboutissant l'une à une complexité d'abondance et l'autre à une complexité de sens :

- la première catégorie de causes est d'ordre quantitatif ; dans ce cas, le nombre élevé d'éléments, de paramètres, de relations, d'interdépendances constitue un obstacle insurmontable à la compréhension, à l'explication et à la maîtrise du phénomène. Un exemple de cette complexité d'abondance est l'innovation technologique avec l'infinité de produits possibles, de paramètres susceptibles d'être améliorés, les causes et les conséquences de chaque innovation ;
- la deuxième cause est d'ordre qualitatif ; elle brouille la lisibilité et le contrôle du phénomène. Les difficultés proviennent non pas du nombre mais du contenu des relations et des comportements des éléments. La génération d'idées pendant une séance de brainstorming est un exemple de complexité de sens.

Certains phénomènes cumulent les complexités : d'abondance et de sens. Mais quel que soit son type, toute complexité possède de nombreuses caractéristiques qui en empêchent l'élucidation : incertitude, instabilité, non-linéarité, sensibilité aux conditions initiales, autorégulation, inachèvement, cohabitation d'ordre et de désordre, incomplétude,...

Les principes de la pensée complexe. Les caractéristiques des phénomènes complexes découlent de trois principes (dialogique, récursivité, hologrammatisme) sur lesquels d'ailleurs certains auteurs (MORIN, 1990) s'appuient pour construire une pensée permettant une meilleure appréhension de la complexité et qu'ils appellent « pensée complexe ». La dialogique exprime la multiplicité de logiques qui traversent un phénomène complexe. La superposition de ces logiques génère des démarches heuristiques, contingentes, procédurales, d'où une multiplicité d'objectifs, de solutions, de futurs. La récursivité traduit l'évolution du phénomène qui

se construit « chemin faisant » et en participant à la construction de la réalité par des « causalités mutuelles ». L'hologrammatisme fait que chaque point du phénomène reflète les qualités de tout le phénomène, et inversement le tout ne fait que reprendre les informations de chacune des parties.

La gouvernance des phénomènes complexes. Intégrer les principes de la pensée complexe dans sa démarche, c'est s'imprégner d'une culture de la complexité ce qui permet une meilleure appréhension de ses caractéristiques. Cette culture est d'autant plus nécessaire que la complexité fait désormais partie de la vie et de l'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui. D'autre part, la complexité ne peut pas être appréhendée par les outils classiques de la gestion. Ces outils ont été élaborés pour manipuler des objets, des phénomènes et des situations simples ou à la rigueur compliqués. Continuer à appliquer ces outils et ces modèles classiques pour faire face à la complexité est non seulement inutile mais également dangereux. Il devient alors indispensable et urgent non seulement de développer une approche adéquate permettant une lecture satisfaisante de la complexité, mais aussi de mettre en place des outils d'intervention permettant le pilotage des entreprises dans un monde de phénomènes complexes.

Outre les tentatives de construire une pensée complexe, quelques auteurs ont cherché à développer des méthodes pour le management de la complexité. Certains ont essayé de s'appuyer sur les approches systémiques afin de proposer ce qu'ils appellent la pensée globale qui privilégie la réflexion systémique (PROBST et ULRICH, 1989), d'autres proposent la modélisation de la complexité (LE MOIGNE, 1990). D'autres encore considèrent que la prospective dispose de concepts et d'outils qui la rendent apte à appréhender la complexité. En effet, approche globale et qualitative, la prospective a appris à vivre avec l'aléatoire, l'incertain, le flou, l'imprévisible.

Avec la prospective la complexité est acceptée et intégrée dans les méthodes du management. En admettant les limites des outils classiques, le prospectiviste développe de nouveaux modes d'approche lui permettant un pilotage d'entreprise qui tire profit des richesses de la complexité. Les tendances lourdes, les faits porteurs d'avenir, les constantes, les invariants, les scénarios multiples sont autant de moyens permettant :

- d'avoir des repères dans un contexte très mouvant : on réduit ainsi la complexité négative, celle qui brouille la réflexion et diminue l'efficacité de l'action ;
- d'avoir des solutions contingentes pour s'adapter rapidement à l'évolution du phénomène : le prospectiviste augmente sa capacité d'adaptation à la



complexité et donc de vivre avec elle ;
 - de disposer d'armes offensives pour créer le changement et donc élargir la complexité positive, celle qui accroît la créativité et la liberté d'action.

A. SMIDA

Bibliographie

AVENIER M.-J. (1988) *Le pilotage stratégique*, Presses du CNRS.

GENELOT D. (1992) *Manager dans la complexité*, INSEP.

LE MOIGNE J.-L. (1990) *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

MORIN E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*, Ed. ESF.

PROBST G., ULRICH H. (1989) *Pensée globale et management*, Les Editions d'Organisation.

SIMON H.A. (1991) *Science des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod.

Corrélat

- Chaos
- Prospective
- ⊙ Complexité

■ COMPLEXITÉ

Confondue avec l'idée de complication, la complexité a pu servir d'alibi à la difficulté d'expliquer certains phénomènes à éléments ou interactions multiples. Peu à peu, elle est devenue un problème et un objet d'étude à part entière.

Dans le domaine des sciences sociales, ceux qui s'intéressent à la complexité sont souvent ceux qui prônent les démarches systémiques (plutôt que les méthodes analytiques) et qui se servent de modèles constructivistes (en opposition aux règles positivistes). Les systèmes complexes peuvent être décrits comme une conjonction d'opérations, d'informations et de décisions où l'organisation constitue le concept pivot. (E. MORIN).

Une fois ces repères établis, la complexité est définie à un double niveau formel et empirique (J.-L. LE MOIGNE) :

- d'un point de vue formel, elle exprime l'enchevêtrement des niveaux d'un système. Ces niveaux ont des relations mutuelles entre eux et produisent des émergences auto-référentielles ;
- d'un point de vue empirique, elle traduit le fait que les structures observables proviennent de nombreuses co-déterminations. L'histoire et les buts de telles structures sont donc difficiles à comprendre ou à anticiper. Par exemple, les sciences humaines sont « complexes » dans la mesure où elles sont produites à la fois par les

structures sociales et les actions cognitives des individus ou des groupes.

Dans les théories économiques traditionnelles, la complexité individuelle est réduite à l'hypothèse d'un calcul rationnel de la part des acteurs organisationnels. On exclut les comportements atypiques, qui sont considérés comme une déviance globalement peu significative. On néglige les rationalités non mesurables, c'est-à-dire liées à des valeurs, des attentes subjectives ou des désirs non conscients.

Or, la compréhension d'une réalité organisationnelle nécessite de tenir compte de la diversité comportementale des acteurs. Ces derniers sont pleins de subtilités rationnelles dans le calcul des avantages ou inconvénients qu'ils tirent de leur conduite.

De même, c'est par la prise en compte des particularités de chaque situation organisationnelle qu'on pourra construire des modèles adaptés à leur complexité. On évitera ainsi d'appliquer des prescriptions trop simples à des situations à la fois auto-référentielles et codéterminées. Dans ces conditions, l'efficacité sera fonction de la capacité à satisfaire des exigences contradictoires, et non de l'aptitude (illusoire) à produire des cohérences ou des optimisations forcées. Les décideurs devront donc posséder une complexité cognitive élevée, c'est-à-dire un potentiel à traiter une grande quantité d'informations divergentes.

La théorisation stratégique puise elle aussi à la pensée complexe, car elle ne doit pas craindre de s'interroger sur ses constructions et ses préjugés (A. MARTINET). Elle est confrontée à plusieurs formes de complexités :

- du côté de l'acteur, celle de l'abondance (quand il y a beaucoup de choix possibles) et du sens (quand les points de vue sont divers ou opposés par rapport aux choix disponibles) ;
- du côté de l'action, celle de l'information (dont la richesse est toujours à organiser) et du couple conception-réalisation (dont la valeur opératoire est sans cesse à vérifier).

Ce qui est complexe ne se présente pas forcément sous une forme compliquée, touffue ou confuse. Par exemple, un système mental complexe peut produire des solutions simples en apparence, mais il les aura choisies et testées en fonction des obstacles conjoncturels à leur mise en pratique. Au demeurant, la complexité n'est pas un mal. C'est la reconnaissance de la richesse et de la diversité des organisations de toutes natures (humaines, économiques et sociales).

Le terme « complexe » possède plusieurs acceptions. En effet, l'adjectif complexe est employé comme nom pour désigner un « système d'éléments concourant à un même effet global ». En psycholo-

gie, il désigne un ensemble de représentations et d'affects inconscients qui structurent des expériences traumatisantes et entraînent certains comportements (complexe d'OEDIPE, complexe d'infériorité). En économie, il définit un ensemble d'industries semblables (à effets dimensionnels) ou complémentaires (à relations synergiques), tel un complexe sidérurgique.

Il est enfin synonyme d'un groupe d'installations ou d'équipements contribuant globalement à un usage précis (complexe ferroviaire, hospitalier, commercial).

P.LOUART

Bibliographie

BERIOT D. (1992) *Du microscope au microscope*, éd. ESF.

LE MOIGNE J.-L. (1990) *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

MARTINET A. (1993) Gérer la complexité, *Revue Française de Gestion*, mars-mai.

MELESE J. (1979) *Approche systémique des organisations*, éd. Hommes et Techniques.

MORIN E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*, éd. ESF.

ROJOT J. (1989) Théorie des organisations, in JOFFRE P., SIMON Y. *Encyclopédie de gestion*, Economica.

Corrélatés

- ➔ Ordre/Désordre
- ⊗ Régulation
- Système
- Variété requise (loi de la ***)

COMPORTEMENT

- Comportement
- Comportement (déterminants du***)
- Comportement du consommateur
- Comportement organisationnel
 - Comportement d'achat
 - ⇒ Achat (comportement d'***)

COMPORTEMENT

On appelle comportement toute activité caractéristique d'un organisme vivant. Celle-ci a une réalité objective (c'est une chose en soi) et une valeur subjective (c'est un ensemble significatif pour qui en prend conscience).

Pendant longtemps, les comportements ont été expliqués par des liens de causalité linéaire et transitive. Le behaviorisme ou psychologie de la réaction en constitue l'illustration ; il étudie les compor-

tements comme des réponses plus ou moins directes à des stimuli internes ou externes. Cette vision réductrice est complétée par des conceptions plus interactives qui se développent à partir des acquis de la sociologie, de la psychologie et de l'anthropologie. Le tout sert de base à l'élaboration des théories du comportement organisationnel qu'on peut regrouper de façon schématique en trois écoles :

- l'école traditionnelle met l'accent sur l'élaboration de principes comportementaux universels applicables à toutes les organisations et donc prescriptifs. L'OST de TAYLOR et les théories X-Y de MC GRÉGOR en sont les exemples les plus connus ;

- l'école systémique montre qu'un individu ne se comporte pas de manière identique quand il est seul et quand il est impliqué dans une organisation, en raison des interactions qui le lient aux autres individus et au contexte organisationnel ;

- l'école de la contingence souligne qu'une seule et même série de règles ne peut convenir indifféremment à toutes les situations. Par exemple, les comportements des individus au travail ne sont pas régis par des lois générales ; ils dépendent de l'environnement interne et externe dans lesquels les gens évoluent. Qu'on se souvienne de LEWIN, définissant les comportements (C) comme une résultante conjointe des personnalités (P) et des situations (S) : $C = f(P, S)$.

Prenant appui sur ces thèses, la littérature managériale a construit de nombreuses typologies ou schématisations des comportements organisationnels. Elles peuvent se traduire en rôles-clefs qui, soit décrivent des comportements pratiques observables chez une même personne (par exemple, les rôles managériaux de MINTZBERG ou les rôles de gestion de TESSIER), soit des configurations comportementales propres à un même individu et liées à sa personnalité (par exemple, les comportements ou styles de direction proposés par BLAKE et MOUTON, MACCOBY ou ADIZES).

Les comportements des salariés ont aussi fait l'objet de multiples catégorisations ; pour HIRSCHMANN, ils se résument à des options intermédiaires entre trois positions majeures : la loyauté à l'égard de l'organisation, la sortie (de fait ou symbolique) et la protestation. Dans une schématisation explicative globale, cinq composantes au moins permettent de comprendre les comportements organisationnels :

- (a) les mécanismes interpersonnels et de groupe (communications et dynamiques intra- ou intergroupes ;

- (b) les caractéristiques organisationnelles (conception, structuration et culture de l'organisation) ;



(c) les échanges entre ce qui précède et les modes opérationnels (processus de décision, gestion des conflits) ;

(d) les changements individuels et organisationnels (des stratégies de carrière aux transformations structurelles de l'organisation).

Comme on le voit, il serait vain de faire des prescriptions comportementales en les sortant de leur contexte. Il existe autant de comportements que de stratégies adoptées par les individus face aux situations qu'ils traversent et imaginent selon leurs propres enjeux, de façon dynamique et socialisée.

Du côté du marketing, on discute beaucoup des comportements d'achat ou de consommation ; leur variation conditionne les positionnements de produits ainsi que des *marketing-mix* différenciés. Par ailleurs, il existe de nombreuses d'études sur les liens entre attitudes et comportements.

P. LOUART

Bibliographie

ADIZES I. (1980) *L'ère du travail en équipe*, éd. d'Organisation.

BLAKE R., MOUTON J. (1970) *Les deux dimensions du management*, éd. d'Organisation.

GUIOT J. (1981) *Organisations sociales et comportements*, éd. Hommes et Techniques.

HIRSCHMANN (1972) *Exit, voice and loyalty*, Harvard U. Press.

MacCOBY M. (1980) *Le joueur*, InterEditions.

MINTZBERG H. (1984) *Le manager au quotidien*, éd. d'Organisation.

ROJOT J., BERGMANN A. (1989) *Comportement et organisation*, Vuibert.

TESSIER R. (1973) L'analyse des rôles de gestion au sein de l'organisation formelle, in TESSIER R., TELLIER Y. (1973) *Changement planifié et développement des organisations*, éd. IFG-EPI.

Corrélat

➔ Attitude (s)

Besoin

Motivation

Styles de vie

⊗ Achat (comportement d***)

Contingence

Implication

Organisation

Satisfaction

■ COMPORTEMENT (DÉTERMINANTS DU ***)

Le comportement du consommateur permet de répondre à un état de tension engendré soit par des

facteurs psychologiques internes à l'individu (motivations), soit par des éléments de son environnement : relations interpersonnelles, offre des entreprises, facteurs situationnels. Ces éléments peuvent être considérés comme les facteurs qui conduisent à un comportement. Mais le type de comportement adopté par le sujet dépendra encore d'autres déterminants personnels et environnementaux.

• **Les déterminants individuels** ont été développés par la théorie économique et les premiers modèles d'inspiration psychologique qui ont privilégié la notion de besoin pour expliquer les comportements. Un besoin est défini comme un décalage ressenti par l'individu entre un état désiré et un état effectif perçu. La motivation est la force psychologique qui conduit l'individu à adopter un comportement tourné vers la réduction de ce décalage par la satisfaction du besoin. MASLOW a proposé une classification des motivations fondée sur une hypothèse de hiérarchie des besoins ; cette théorie a été critiquée par des sociologues comme BAUDRILLARD qui estiment que la notion de besoin primaire n'a pas de sens. Les théories psychologiques inspirées par l'école freudienne expliquent la formation des motivations par les pulsions fondamentales. Mais l'utilisation de ce modèle pour expliquer les comportements observés s'avère difficile (études de motivations, appliquant des méthodes proches de la psychologie clinique).

La théorie de la stimulation a suscité des développements importants en matière de comportements d'achat. Elle explique que tout individu a besoin pour son bien-être d'être exposé à un niveau minimum d'excitation sensorielle et cognitive. Son comportement sera orienté vers le maintien de ce niveau optimum de stimulation, et donc à rechercher cette stimulation, par exemple en adoptant des produits nouveaux, si l'excitation qu'il reçoit est insuffisante. Certains comportements, dont l'orientation hédonique est forte, peuvent ainsi être expliqués à travers la recherche de sensations ou se stimulation : manifestations sportives, activités culturelles, ou même plus simplement contact avec la foule dans un centre commercial ou une rue animée.

• **Les déterminants environnementaux** ont aussi leur importance car même si le processus de décision qui conduit au comportement est le plus souvent individuel, des stimuli émanant de l'environnement peuvent jouer le rôle de déterminant de ce comportement, notamment en faisant prendre conscience à l'individu de l'existence d'un besoin.

Trois catégories de facteurs d'environnement peuvent être distingués :

- la situation de l'individu : elle peut faire prendre conscience d'un besoin objectif (panne d'un appa-

reil, nécessité de se procurer de la nourriture) ;
 - l'environnement social de l'individu : les conversations avec le voisinage ou l'observation des comportements d'autrui sont autant d'occasion de prendre conscience d'un besoin ;
 - l'environnement commercial : l'action des entreprises à travers la communication mais aussi à travers l'exposition des produits en magasin incite l'individu à reconnaître un besoin.

M.FILSER

Bibliographie

BAUDRILLARD J. (1972) *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard.
 ENGEL J.F., BLACKWELL R.D., MINIARD P.W. (1995) *Consumer Behavior*, 8th ed., The Dryden Press, New York.
 FILSER M. (1994) *Le comportement du consommateur*, Dalloz.

Corrélat

- ← Besoin Motivation
- Achat (attitude face à l'***)
- Achat (comportement d'***)
- ⊙ Comportement du consommateur

COMPORTEMENT D'ACHAT

⇒ Achat (comportement d'***)

COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR

La connaissance du comportement du consommateur est le fondement de la démarche marketing. Toutes les définitions du marketing s'accordent pour voir dans cette discipline une démarche organisée pour répondre à des besoins émanant d'individus ou d'organisations. Les décisions stratégiques de marketing (choix de cible, positionnement), comme les décisions opérationnelles relatives aux variables du mix font toujours référence à des caractéristiques des consommateurs et de leurs comportements. L'étude du comportement est donc devenue l'un des domaines les plus importants de la pratique des études et de la recherche en marketing : les modèles théoriques servent à formuler des hypothèses explicatives des comportements d'achat et de consommation qui sont ensuite testées au moyen des différentes méthodes d'étude du marché : enquêtes, observation, expérimentation.

L'analyse du comportement du consommateur s'inspire de nombreuses sources théoriques. Leur intégration a permis l'émergence de modèles généraux qui ont ensuite fait l'objet de nombreux perfectionnements : prise en compte de variables

supplémentaires, adaptation à des domaines particuliers de la consommation.

Les sources théoriques de l'analyse du comportement du consommateur sont diverses. L'analyse micro-économique a élaboré le premier cadre théorique destiné à expliquer le comportement du consommateur et la formation de la demande sur les marchés. Si les apports de ces modèles étaient peu adaptés à la problématique opérationnelle du marketing, l'influence de la modélisation économique est restée très importante dans la théorie du comportement. Le comportement du consommateur est en effet le plus généralement perçu comme un processus rationnel, orienté vers un objectif explicite que l'individu cherche à atteindre au terme d'un traitement plus ou moins complexe d'informations ; ainsi les modèles multiattributs utilisés pour expliquer le choix d'une marque adoptent un cadre de référence théorique proche de celui du modèle économique de LANCASTER. Des théories économiques plus récentes comme la rationalité limitée ou les coûts de transaction constituent par ailleurs un cadre de référence bien adapté à l'explication des comportements individuels. Enfin le courant de l'économie sociale a contribué à la prise en compte de phénomènes collectifs dans les choix individuels (effets d'imitation ou d'entraînement).

La psychologie a été une seconde source importante d'inspiration pour les recherches en comportement du consommateur. Alors que l'économie appréhende les dimensions rationnelles de l'individu, la psychologie aborde des dimensions inconscientes (les motivations), mais fournit aussi une théorie des processus de perception, de stockage et de traitement de l'information (psychologie cognitive) et des mécanismes d'apprentissage. Les théories psychologiques ont également permis d'intégrer aux modèles de base du comportement du consommateur un ensemble de variables explicatives des différences interindividuelles observées dans le traitement de l'information aussi bien que dans les comportements effectifs. Alors que les processus cognitifs constituaient le fondement des premiers modèles, l'intégration des facteurs affectifs (émotions, humeurs...) est devenue un champ de recherche important.

La sociologie a élargi la perspective d'analyse pour dépasser le niveau strictement individuel du consommateur et aborder les phénomènes de groupe. Elle a ainsi permis d'intégrer les dimensions symboliques du comportement, et d'expliquer des phénomènes collectifs comme l'adoption et la diffusion des innovations, ou encore l'apparition et la propagation des rumeurs.

Le courant de la modélisation mathématique a conduit dès le milieu des années soixante à des

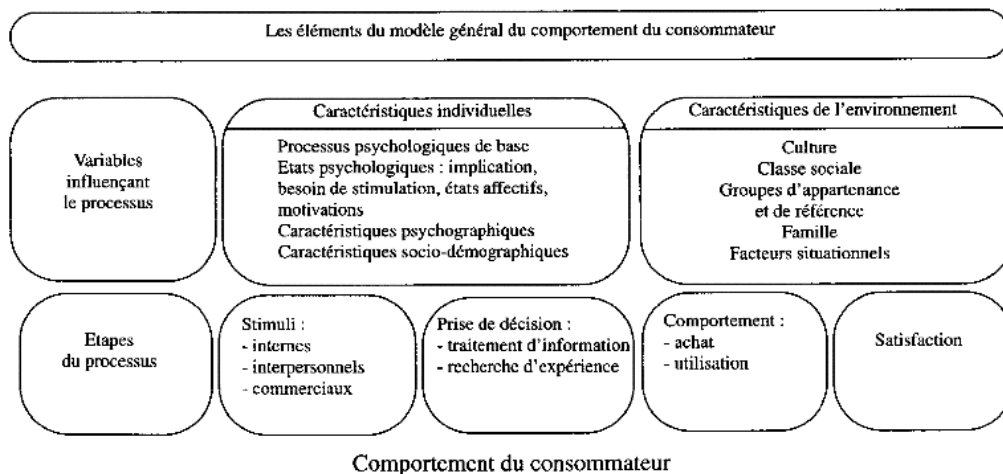


modèles formalisés reliant une variable expliquée à un ensemble de variables explicatives. Les instruments de mesure développés par la psychométrie (échelles) rendaient possible le test économétrique de ces relations. A partir de 1970, l'utilisation des méthodes d'analyse de données descriptives et explicatives a considérablement élargi les possibilités d'investigation statistique des modèles théoriques proposés par les sciences sociales, en même temps qu'elle a permis d'améliorer la qualité des instruments de mesure utilisés.

La généralisation de l'utilisation des méthodes d'investigation quantitatives s'est aussi accompagnée d'un regain d'intérêt pour des méthodes inductives empruntées à l'anthropologie ou à l'ethnologie. Enfin l'étude des effets de la publicité a mis en évidence les apports potentiels de la sémiotique à l'explication de certains comportements. On voit donc que l'évolution des sources théoriques de l'analyse du comportement du consommateur est marquée par un élargissement constant du cadre de référence utilisé, dans une perspective pluridiscipli-

naire qui recourt à la fois à des méthodes d'investigation quantitatives (exploitation de mesures issues de sondages auprès de grands échantillons) et qualitatives (analyse de contenu à partir de protocoles de recueil de données auprès d'échantillons restreints).

Le caractère pluridisciplinaire des sources théoriques de l'analyse du comportement du consommateur a fait très tôt prendre conscience de la nécessité de développer un cadre général intégrateur pouvant constituer un modèle général du comportement du consommateur. Dès le milieu des années soixante, plusieurs modèles généraux du comportement ont été proposés ; les modèles de HOWARD et SHETH d'une part, de ENGEL, KOLLAT et BLACKWELL d'autre part, se sont imposés pour décrire respectivement le processus de décision qui conduit au choix d'une marque, et le comportement global du consommateur. Le schéma ci-dessous décrit un cadre général synthétisant les apports des principaux modèles du comportement et rappelle les éléments pris en compte par la modélisation.



Le processus qui conduit au comportement est appelé processus de prise de décision. Il permet à l'individu d'éliminer un état de tension déclenché par un stimulus interne, ou émanant de son environnement. Deux principales familles de modèles décrivent le processus de décision : les plus anciens reposent sur la théorie du traitement de l'information, tandis que des modèles plus récents analysent la prise de décision comme une recherche d'une expérience vécue. Un comportement est adopté au terme de ce processus, et la confrontation de l'évaluation du résultat du comportement aux attentes détermine le niveau de satisfaction, qui influencera les processus de prise de décision ultérieurs.

Des stimuli identiques peuvent conduire à des comportements différents, non seulement chez diffé-

rents individus, mais encore pour un même individu dans des conditions différentes. Afin d'expliquer ces variations dans les relations entre stimuli et comportements, un ensemble de variables explicatives ont été proposées par les différents cadres théoriques qui ont servi de sources aux modèles du comportement. Deux catégories de variables explicatives sont distinguées : d'une part des caractéristiques de l'individu, d'ordre économique, démographique, mais aussi psychologique et psychographique (personnalité, valeurs) ; d'autre part des caractéristiques de l'environnement de l'individu, du niveau le plus général constitué par la culture, au niveau le plus élémentaire que constitue une situation particulière de prise de décision.

L'analyse de l'influence des caractéristiques de l'individu et de son environnement a occupé une place importante dans les recherches en comportement du consommateur. Elle conduit en effet à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les actions de marketing engagées par l'entreprise exercent une influence sur la décision d'achat. Les applications de ces recherches sont nombreuses pour la formulation de la stratégie marketing, notamment en matière de segmentation du marché et de définition du positionnement du produit ou de la marque. De nombreux travaux ont également été consacrés au traitement par le consommateur des variables du *mix*, notamment la publicité, les actions promotionnelles, le prix et le mode de distribution.

Des adaptations du modèle général du comportement du consommateur ont été rendues nécessaires car un modèle général du comportement présente des limites dès lors que son application concerne un domaine très spécifique. Le modèle général du comportement a été conçu pour une analyse de la consommation de biens tangibles par des individus. Deux voies d'élargissement de ce modèle sont donc abordées aujourd'hui :

- une adaptation de ce modèle est nécessaire pour analyser les comportements d'achat et de consommation dans le domaine des services, mais aussi dans des champs d'application plus nouveaux pour le marketing : activités des organisations à but non lucratif, activités sportives et culturelles, ou même marketing social et politique. Dans ces différents domaines, l'approche traditionnelle de la prise de décision du consommateur à partir de traitement d'informations relatives aux caractéristiques du produit atteint rapidement ses limites, tandis qu'il s'avère nécessaire de prendre en compte une approche plus holistique de l'objet ou du service. Enfin le développement des stratégies internationales des firmes a mis en évidence la nécessité d'approfondir la connaissance des influences culturelles afin d'adapter les produits, mais aussi la communication et la distribution aux spécificités des marchés étrangers ;

- une seconde adaptation est requise pour relâcher l'hypothèse d'une prise de décision individuelle du consommateur. La notion d'unité de décision s'avère plus pertinente pour décrire des processus qui mettent souvent en œuvre des réseaux interpersonnels complexes au niveau de la famille et d'un cercle de relations interpersonnelles dont l'influence sur le processus de décision s'avère importante. Dans le même esprit, la notion de comportement de consommation peut être utilement complétée par l'analyse de situations de dissociation des rôles : prescripteur, acheteur et utilisateur peuvent ainsi être des individus distincts.

La conception du comportement du consommateur est profondément influencée par ces différents

travaux. En guise de synthèse, le tableau ci-dessous résume les principales évolutions intervenues depuis une vingtaine d'années dans les théories du comportement du consommateur.

Les approches traditionnelles du comportement	Les conceptions actuelles du comportement
Le comportement du consommateur est surtout fondé sur une information verbale relative aux caractéristiques du produit	Le comportement du consommateur est fondé à la fois sur des stimuli verbaux et non verbaux, et sur une perception globale (holistique) de l'objet
Le comportement du consommateur est centré sur le choix d'une marque	Le comportement du consommateur peut être centré sur la fréquentation d'un point de vente puis la marque est choisie à partir de l'offre disponible
Le comportement de consommation est orienté vers la satisfaction d'un besoin à travers les caractéristiques du produit/service	Le comportement d'achat est en lui-même une source de gratification pour le consommateur
Le comportement du consommateur est influencé de manière assez constante par des caractéristiques stables qui agissent sur le processus de traitement de l'information	Le comportement est influencé par des caractéristiques très instables qui agissent à la fois sur les processus cognitifs et les états affectifs (humeur, émotions)

M.FILSER

Bibliographie

ASSAEL H. (1987) *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd ed., Kent, New York.

DUSSART C. (1983) *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, McGraw Hill, Montréal.

ENGEL J.F., BLACKWELLI R.D., MINIARD P.W. (1995) *Consumer Behavior* (8th ed.), The Dryden Press, New York.

FILSER M. (1994) *Le comportement du consommateur*, Dalloz.

HOWARD J.A. (1989) *Consumer Behavior in Marketing Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

PRAS B., TARONDEAU J.C. (1981) *Comportement de l'acheteur*, Sirey.

Corrélat

- ↔ Attitude (s)
- Comportement
- ⇒ Décision stratégique (processus de ***)
- Enquête commerciale
- Modèles en marketing
- ⊗ Achat (unité de décision d'****)
- Décision
- Données (analyse de *** en marketing)
- Marketing (applications du ***)

■ COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

Désormais traduction officielle de *organizational behavior*, le comportement organisationnel mérite d'être défini car il existe un risque de réduction du concept à une partie limitée de la réalité qu'il est censé représenter.

Le comportement organisationnel n'est pas le comportement de l'organisation mais plutôt l'ensemble des comportements au sein de l'organisation. Ainsi, le comportement de l'homme au travail, relève de ce concept au même titre que celui de l'organisation. De plus, le comportement est souvent un moment essentiel mais un simple moment d'un processus qui conduit à la performance. Ainsi il semble difficile de séparer les déterminants du comportement du comportement lui-même et le plus souvent les conséquences seront également étudiées dans le cadre du comportement organisationnel. Pour être complet, les intentions de la direction qui se traduisent par des programmes de mobilisation des ressources humaines peuvent également être considérées comme relevant du comportement organisationnel. Vaste sujet, à consonance plus anglo-saxonne que française, le comportement organisationnel pourrait à lui seul avoir la prétention de rendre compte de la dimension humaine des organisations. Mais de façon plus limitative on peut considérer que cet ensemble de théories et de pratiques s'articule autour des trois niveaux précédemment évoqués : l'individu, le groupe et l'organisation dans son ensemble.

- **L'individu et l'organisation.** Aussi banale que puisse apparaître l'affirmation des différences entre les individus, il faut reconnaître que la gestion n'a pas de tout temps reconnu et tiré les enseignements de ce constat. L'organisation scientifique du travail, par exemple, supposait implicitement une grande homogénéité de la force du travail. Même l'école des relations humaines a prôné un comportement de référence dans les relations interpersonnelles. Ce sont les travaux de psychologie sociale qui ont permis de comprendre que les comportements individuels étaient en partie conditionnés par des mécanismes de perception, de formation des attitudes, d'interaction sociales et d'apprentissage qui, combinés à des systèmes de valeur, des traits de personnalité, des besoins et des objectifs individuels différents aboutissaient à une large différenciation entre les personnes. Sans prétendre faire le point sur une masse considérable de recherche, il est possible d'éclairer la dynamique des comportements individuels à travers l'exemple de la perception sociale et de la théorie des attributions.

La perception recouvre en réalité deux opérations : une sélection et une interprétation. L'environnement, l'environnement social notamment, n'est pas une donnée objective. Il est construit sur la base d'une sélection inconsciente de certains stimuli qui dépendent autant de la personne qui perçoit et de la situation que de l'objet ou de la personne qui est perçue. Cette sélectivité dépend en grande partie des valeurs et des attitudes de l'individu, de sa personnalité, de ses expériences antérieures, de ses attentes et de ses motivations. Il en va de même pour le processus de construction et d'interprétation de l'ensemble des stimuli perçus qui se traduisent par une image mentale personnelle, une impression, que l'on peut supposer différente d'un individu à un autre. Les travaux de l'école de la Gestaltthéorie ont été à l'origine de ces découvertes.

L'une des conséquences de ce mécanisme perceptuel est l'attribution à autrui des motivations, des dispositions qui nous sont personnelles.

Une autre conséquence peut être l'imputation des causes du comportement d'un collègue à des dispositions internes alors qu'il s'agit au contraire de causes liées à la situation dans laquelle il se trouve.

Une troisième conséquence bien connue dans les organisations consiste à s'attribuer les causes des succès et à attribuer aux autres, ou à l'environnement, la cause des échecs.

Sans multiplier les exemples on comprend l'importance de ces phénomènes pour le gestionnaire qui doit évaluer des membres de son équipe.

- **Le groupe et l'organisation.** L'individu agit le plus souvent au sein de groupes de travail, s'il est en position hiérarchique il agit également sur un groupe. Ici aussi la psychologie sociale, et au départ la psychologie expérimentale, ont permis de mieux comprendre le fonctionnement des groupes. De nombreux phénomènes ont été mis en évidence. Tout groupe élabore des normes et ses normes tendent à s'imposer à chacun des membres qui le compose. Une expérience de laboratoire a prouvé ce résultat à partir de l'effet autokinétique ; NEWCOMB a pu le constater sur le terrain à partir de l'étude des opinions politiques. L'individu qui refuse ces normes devient rapidement un déviant dont le groupe cherchera à se défaire.

Le groupe a donc une influence sur le comportement de l'individu mais réciproquement l'individu influence le groupe. L'un des axes de recherche qui a été le plus étudié concerne le *leadership* c'est-à-dire l'ensemble des activités et surtout des communications par lesquelles un individu exerce une influence sur le comportement des membres d'un groupe. Cette influence est orientée dans le sens

d'une valorisation volontaire de certains objectifs communs.

Les théories du *leadership* ont été, tour à tour, personnaliste, situationniste et interactionniste. Les premières s'attachent à déceler les traits et qualités du leader, ou des leaders car plusieurs formes de *leadership* peuvent co-exister. Les secondes attirent l'attention sur les caractéristiques de la situation, pour les théories situationnistes c'est l'histoire, c'est-à-dire, les conditions historiques -qui produisent le leader et non l'inverse. Enfin les théories interactionnistes effectuent une synthèse des deux premières ; FIEDLER par exemple a montré que la clé du *leadership* efficace réside dans la modification des facteurs de situation de façon à les rendre compatibles avec le style personnel du leader.

♦ **Le comportement de l'organisation.** Avec quelque risque d'anthropomorphisme on peut évoquer l'identité et même la personnalité d'une organisation. L'un des éléments de cette personnalité le plus souvent analysé est certainement la culture. Au-delà de la définition du concept, le comportement organisationnel s'intéresse aux effets de la culture. Si, *largo sensu*, tout est culture, *stricto sensu* ne doivent être retenus que les éléments suffisamment prégnants, répétitifs et distinctifs pour caractériser la culture d'une entreprise. De nombreux auteurs insistent, à cet égard, sur les rites, les signes et les symboles qui sont effectivement porteurs de traits culturels mais les outils, les règles de gestion, la façon de poser et de résoudre les problèmes le sont tout autant. Deux effets de la culture intéressent directement le gestionnaire : le renforcement de la cohésion interne, la représentation et les transactions avec l'environnement. Dans ces deux domaines, la culture peut être un levier ou un obstacle au changement, elle est à la fois un déterminant de la performance globale de l'entreprise et un terrain privilégié pour le développement de l'organisation.

Le développement organisationnel peut faire l'objet de bien d'autres développements ; une présentation par thème et non par niveaux aurait permis de mettre en évidence les problématiques de motivation, de satisfaction ou de changement organisationnel. De même, certains développements importants, concernant les conflits notamment, font du développement organisationnel une discipline qui n'est pas sans chevauchements avec celle des relations professionnelles. Cependant, l'essentiel du thème réside davantage dans les théories et les applications qui en découlent que dans un découpage, par nature toujours artificiel.

J.IGALENS

Bibliographie

- ROJOT J., BERGMAN A. (1992) *Comportement et organisation*, Coll. Gestion, Vuibert.
- VALLERAND R.J. (sous la direction de) (1994) *Les fondements de la psychologie sociale*, Gaëtan Morin éditeur.

Corrélat

- ← Comportement
- Organisation (théorie des ***)
- Changement organisationnel
- Motivation
- Performance (évaluation de la ***)
- Travail (organisation scientifique du ***)
- ⊗ Commandement
- Conflit
- Culture
- Efficience/Efficacité
- Travail (satisfaction au ***)

COMPTABILITÉ (VÉRIFICATIONS DE ***)

⇒ Vérifications de comptabilité

COMPTABILITÉ À BASE D'ACTIVITÉS

La comptabilité à base d'activités (*ABC* ou *activity based costing*) est moins un système de calcul de coût qu'une démarche de modélisation du fonctionnement des organisations. Cette modélisation peut être utilisée dans un second temps pour construire les outils de calcul économique (coût de revient), de pilotage (tableau de bord des performances), de coordination (budgets) ou encore de choix d'investissement. Réduire l'approche des organisations par les activités au seul objectif de disposer de nouveaux coûts de produits est une vue des plus réductrices.

La comptabilité à base d'activités est le résultat d'un long cheminement, amorcé dans les années soixante, conduisant progressivement à la remise en cause de l'approche fonctionnelle hiérarchique (l'organigramme) comme cadre unique du calcul économique et du pilotage de la performance des organisations. La perte de poids de la fonction de production relativement aux fonctions d'amont et d'aval, l'introduction progressive de logiques d'actions transversales (gestion des délais et gestion de la qualité) couplées à l'incertitude croissante de l'environnement conduisent à proposer une démarche visant à reconstruire un modèle de fonctionnement des organisations. La démarche associe une étape *bottom-up* participative et itérative visant à

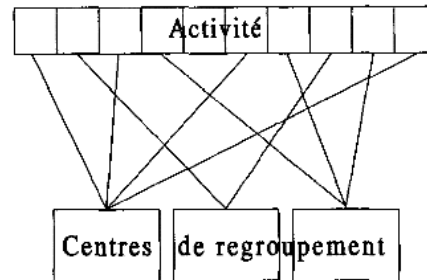


construire avec les intéressés la notion d'activité qui constitue la brique de base du modèle.

L'activité est la traduction dans la formalisation de la représentation économique des savoir-faire qui sont réunis au sein de l'organisation. Ces savoir-faire se manifestent par une production, pouvant être quantifiée, de biens, de services ou d'information. En raison de la multiplicité des choix possibles en termes de taille de maille d'analyse, cette étape est cruciale et n'est couronnée de succès que si les personnes concernées se reconnaissent dans la représentation que le modèle leur renvoie. Au cours de cette phase de construction de la notion d'activité, il est également primordial d'identifier quels sont les facteurs qui déterminent le niveau de consommation de ressources afin d'identifier les leviers d'action sur les coûts. Le résultat de cette première phase d'analyse est une carte des activités, c'est à dire une mise à plat de l'organisation, gommant les notions de fonction, de centre de responsabilité de centre d'analyse. Cette vision très éclatée de l'organisation, si elle est potentiellement riche pour le pilotage de l'action, n'est utilisable ni pour la coordination ni pour la réflexion stratégique. Il est nécessaire de simplifier cette carte des activités afin de faire émerger le modèle de l'organisation qui deviendra la référence commune.

C'est à ce stade que les modèles divergent car il existe plusieurs options de simplifications, lesquelles débouchent bien évidemment sur des représentations différentes. Les deux options majeures sont les suivantes : réunion des activités semblables par la fonction qu'elles exercent (toutes les activités de contrôle qualité, toutes les activités touchant la gestion du personnel,...) ou réunion des activités chaînées entre-elles et délivrant un produit-service ayant de la valeur pour un client externe (ensemble des activités assurant l'approvisionnement, en temps et qualité, des lignes de production, en composants et matières ; ensemble des activités nécessaires pour livrer à temps les quantités désirées de produits de qualité aux clients,...). Dans le premier cas on simplifie en reconstituant les fonctions actuellement éclatées au sein de l'organisation dans le second cas on identifie les processus transversaux majeurs qui structurent l'organisation. Eu égard à l'impact stratégique de ce choix de regroupement d'activités, il ne peut être réalisé que par l'équipe de direction. Si tel est le cas, on obtient un modèle de l'organisation dans lequel l'ensemble des opération-

nels se reconnaît au travers des activités et qui véhicule la vision du fonctionnement de la direction.



Au-delà de la modélisation, il est maintenant possible de construire ou reconstruire les outils de gestion comme le calcul des coûts de revient et la mesure de performance. Mais on comprend aisément que, suivant l'option de simplification prise, les options techniques auxquelles on aboutit sont très différentes et qu'il est donc difficile de parler de coût de revient à base d'activités sans spécifier de manière très précise le modèle qui est en amont.

P.MEVELLEC

Bibliographie

- MEVELLEC P. (1995) *Le calcul des coûts dans les organisations*, Repères, La Découverte.
LORJNO P. (1995) *Le contrôle de gestion stratégique*, 2ème éd., Dunod.

Corrélat

- ← Coût (s)
- Matrice technologie/Produit
- ⊙ Contrôle de gestion
- Performance (s)
- Processus

■ COMPTES SOCIAUX (INFORMATION SUR LES ***)

Selon leur forme juridique et leur secteur d'activité, les entreprises ont des obligations comptables variables. Contrairement aux entreprises individuelles, les sociétés sont soumises à l'établissement et à la publicité de documents nombreux. La loi du 24 Juillet 1966 et le décret du 23 Mars 1967 utilisent à leur propos le terme de « comptes sociaux ». Bien qu'il n'existe aucune définition légale, le contenu recoupe les notions de « documents comptables » et « financiers », de « documents de synthèse » et « d'information comptable et financière ».

Les informations recelées par ces documents intéressent, certes, le dirigeant, mais aussi les asso-

ciés ou actionnaires, le comité d'entreprise, le commissaire aux comptes voire les tiers.

La loi organise, de ce fait, les moyens d'accès à cette information en tenant compte de la qualité du destinataire de l'information et de « l'exploitation « potentielle qu'il peut en faire.

◦ L'information des tiers est organisée, soit par le dépôt au greffe du Tribunal de Commerce ou de Grande Instance dans le ressort du siège social de la société, soit par la publication dans des journaux d'annonces légales (Bulletin Officiel Des Annonces Civiles et Commerciales, BODAC et Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, BALO, pour les Sociétés cotées).

Toute personne peut avoir connaissance des comptes annuels, des rapports de gestion ainsi que des rapports des commissaires aux comptes et des comptes consolidés en s'adressant au greffe du tribunal (ou en utilisant certains réseaux du Minitel). Ceci n'est possible que pour les Sociétés par actions et les Société à Responsabilité Limitée (SARL) astreintes au dépôt de ces documents après la clôture de l'exercice comptable. En revanche, on ne peut s'informer sur les comptes sociaux d'une Société en Nom Collectif (SNC).

◦ L'information des associés ou actionnaires est organisée différemment pour chaque type de société. Toutefois, certains points sont communs :

- l'information préalable à la tenue de l'Assemblée Générale. Elle comprend, au minimum, les comptes annuels, assortis des rapports des commissaires aux comptes s'il y a lieu ;
- la possibilité d'une consultation permanente des comptes sociaux au siège social sur demande.

◦ L'information du comité d'entreprise s'avère, quant à son contenu, très proche de celle des associés. Elle porte, en effet, sur les mêmes comptes sociaux, lesquels sont transmis avant la présentation à l'assemblée générale ordinaire (AGO). Les modalités et le contenu de cette communication varient selon la forme de société concernée. Les Sociétés par actions étant celles qui, en la matière, ont le plus d'obligations.

◦ L'information du commissaire aux comptes est sans doute celle qui présente le caractère le plus étendu :

- avant la tenue de l'assemblée générale, le commissaire aux comptes se voit mettre à disposition, quel que soit le type de société, l'inventaire, les comptes annuels (prévisionnels s'il y a lieu), les comptes consolidés, le rapport de gestion et le rapport du groupe ;
- en permanence, et donc en dehors de la tenue d'une assemblée, il peut avoir communication au

siège social, sur simple demande, « de toutes pièces utiles... » Ces pièces peuvent être notamment, des documents comptables à usage interne, non communicables aux tiers.

M. DIZEL



Bibliographie

Dictionnaire Permanent Droit des Affaires. Editions Législatives.

Memento Pratique Sociétés Civiles, Sociétés Commerciales. Comptabilité, éd. Francis Lefebvre.

Corrélat

- ⇒ Commission des opérations de bourse
- Droit Comptable
- Droit de communication fiscale
- Soldes intermédiaires de gestion
- ⊗ Alerte
- Sociétés
- Système d'Information

COMPUTER INTEGRATED MANUFACTURED

⇒ Production (systèmes intégrés de ***)

COMPUTER INTEGRATED MANUFACTURING

⇒ Génie des systèmes industriels

COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING OPEN SYSTEM ARCHITECTURE

⇒ Modélisation en entreprise

CONATIF

⇒ Achat (attitude face à l'***)

CONCENTRATION

⇒ Indices de concentration

CONCENTRATION (CONTRÔLE COMMUNAUTAIRE DE LA ***)

⇒ Contrôle communautaire de la concentration

CONCENTRATION (STRATÉGIE DE ***)

⇒ Cible

CONCERNEMENT

⇒ Biens collectifs

**CONCESSION**

⇒ Impartition

CONCILIATEUR

⇒ Règlement amiable

CONCORDANCE**(FACTEUR DE ***)**

⇒ Notionnel

CONCORDAT

⇒ Plan de redressement

CONCOURS (JEUX ET *)**

⇒ Ventes (promotion des ***)

CONCEPTION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

⇒ Système d'information (conception d'un ***)

CONCURRENCE**(ENTRAVES À LA ***)**

⇒ Position dominante (abus de ***)

CONCURRENCE■ **Concurrence (politique communautaire de ***)**■ **Concurrence (politique de ***)**

Concurrence (entraves à la ***)

⇒ Position dominante (abus de ***)

Concurrence imparfaite

⇒ Polypole

Concurrence monopolistique

⇒ Différenciation des produits

⇒ Marché (structures de ***)

⇒ Polypole

Concurrence non faussée

⇒ Concurrence (politique communautaire de ***)

Concurrence spatiale

⇒ Différenciation des produits

■ **CONCURRENCE (POLITIQUE COMMUNAUTAIRE DE ***)**

Pour « tendre vers l'union sans cesse plus étroite des peuples européens » les auteurs du traité de Rome ont choisi la voie économique et donné priorité à la « concurrence non faussée » (article 3.g). Celle-ci est définie par la cour de justice des communautés européennes (CJCE) comme « la dose de concurrence nécessaire pour que soient respec-

tées les exigences fondamentales et atteints les objectifs du traité... » (CJCE 25 octobre 1977, METRO-SABA). Les modifications ultérieures apportées au traité initial n'ont pas apporté de modifications substantielles sur ce point : la concurrence s'impose aussi bien aux autorités communautaires, aux Etats membres ainsi qu'aux entreprises.

Le marché ne peut, cependant, constituer le seul mode de régulation de l'activité économique si bien que le recours à la politique de concurrence est nécessaire : elle tend à « rechercher un équilibre pour que le libre jeu du marché, assorti d'interventions sélectives lorsqu'elles sont nécessaires, assure le maintien d'une concurrence non faussée ». Définie et menée par la Commission, la politique communautaire de concurrence se caractérise par ses fondements, ses développements et ses procédures.

• **Fondements de la politique de concurrence.** Du fonctionnement concurrentiel du marché trois avantages sont escomptés.

Le premier, d'ordre économique, consiste en une meilleure utilisation des ressources disponibles notamment par l'innovation.

Le deuxième est d'ordre communautaire : incités à rechercher de nouveaux clients et de nouveaux fournisseurs en dehors des frontières nationales pour faire face à la pression concurrentielle, les entreprises contribuent à réaliser l'interpénétration économique des marchés nationaux.

Le troisième avantage est d'ordre politique et social : il s'agit de maintenir la liberté et le droit d'initiative des opérateurs économiques.

Le processus concurrentiel présente, cependant, un caractère fragile et comporte des imperfections auxquelles la politique de concurrence doit remédier sans verser dans l'arbitraire. Elle se fonde sur des objectifs permanents complétés par des priorités conjoncturelles.

Les **objectifs** permanents de la politique de concurrence sont au nombre de trois :

- **l'efficacité** est, d'abord, recherchée par la protection de la concurrence non faussée qui consiste essentiellement à faire disparaître les entraves injustifiées ;

- **la cohérence** se manifeste, ensuite, au sein même de la politique de concurrence par l'utilisation synchronisée des différents outils dont dispose la Commission. La cohérence se révèle, également, nécessaire dans la conjonction à réaliser entre la politique de concurrence et les autres politiques communautaires (14ème rapport sur la politique de concurrence, p12) ;

- quant à l'exigence d'**équité**, enfin, elle incite,

d'abord, la Commission à préserver l'égalité des chances entre les opérateurs économiques, à favoriser les PME et aussi à tenir compte des intérêts légitimes des salariés et des consommateurs. L'équité conduit, ensuite, à établir des procédures administratives qui réduisent les risques d'arbitraire.

Les **priorités**, déterminées par la Commission, prennent en compte l'évolution politique, économique et sociale. Trois priorités dominent actuellement : la mise en concurrence des secteurs réglementés tels que les télécommunications, les services financiers et le secteur de l'audiovisuel ; une meilleure appréhension des aspects internationaux de la concurrence ; enfin une transparence plus complète de l'activité administrative.

A partir de ces principes complétés par les priorités qui viennent d'être présentées, se réalisent les développements de la politique de concurrence.

• **Les développements de la politique de concurrence.** Depuis 1972, le rapport sur la politique de concurrence publié, chaque année, par la Commission présente les résultats obtenus et les orientations futures. Ils concernent aussi bien les entreprises, que les Etats membres.

La politique de concurrence appliquée aux entreprises. Par les articles 85 et 86, le traité de Rome vise deux comportements susceptibles d'entraver la concurrence non faussée. Il a été complété par le règlement du 21 décembre 1989 qui institue un contrôle des opérations de concentration.

Les deux comportements litigieux, imputables aux entreprises sont l'entente et l'abus de position dominante :

• **par la concertation** les entreprises cherchent à acquérir un pouvoir de négociation dont elles ne pourraient disposer si elles se présentaient en ordre dispersé devant leurs partenaires économiques ainsi que le requiert le fonctionnement concurrentiel du marché. L'entente qui perturbe de manière sensible la concurrence et affecte le commerce entre Etats membres est donc déclarée incompatible avec le marché commun par l'article 85, paragraphe 1, du traité de Rome. Les conséquences de la nullité formulée par le paragraphe 2 sont déterminées par les juridictions nationales qui appliquent leur propre législation (l'article 1382 du Code civil pour la France) en l'absence de dispositions communautaires spécifiques.

Les membres de l'entente peuvent, néanmoins, tenter d'échapper à cette nullité en notifiant l'entente à la Commission pour prouver que leur concertation réunit les conditions d'exemption énoncées par l'article 85, paragraphe 3. La Com-

mission vérifie si l'entente examinée procure des avantages plus substantiels que les inconvénients qu'elle fait peser sur la concurrence du marché en cause. Les accords les plus courants (accords d'exclusivité, licence de brevet...) sont déterminés par des règlements d'exemption par catégorie : à condition de réunir les conditions exigées les conventions échappent à la nullité sans être notifiées ;

• **L'abus de position dominante** incriminé par l'article 86 du traité de Rome est imputable à l'entreprise qui dispose sur un marché donné d'une hégémonie telle qu'elle se trouve en mesure d'imposer impunément son diktat à ses partenaires au détriment de leurs intérêts légitimes. La preuve de la position dominante se fonde sur les avantages stratégiques inaccessibles à ses concurrents (tels que des parts de marché considérables, un outil industriel incomparable, des marques réputées...) dont dispose la première firme du marché. Celle-ci se trouve en mesure d'imposer des pratiques anticoncurrentielles auxquelles une concurrence effective n'aurait pas permis de recourir. Les prix pratiqués par la firme dominante peuvent être, par exemple, excessivement bas ou élevés par rapport aux coûts réels.

Le contrôle communautaire de la concentration comporte deux étapes essentielles. La première consiste à identifier l'opération envisagée pour déterminer si elle relève effectivement, du règlement du 21 décembre 1989. Si la Commission éprouve des doutes sur la compatibilité du projet avec le marché commun, elle entame la seconde étape. Une évaluation contradictoire est engagée. Elle s'effectue en fonction de la position de l'entreprise qui serait issue de la concentration examinée, de la structure de l'offre et de la demande sur le marché considéré ainsi que de l'intensité de la concurrence potentielle. L'autorisation peut être accordée par la Commission après modification du projet initial ou sous réserve de respecter certaines charges.

• **La politique de concurrence appliquée aux Etats membres.** Les mesures étatiques qui relèvent de la politique de concurrence portent essentiellement sur les aides distribuées par les Etats membres et sur les entreprises auxquelles ils ont attribué des droits spéciaux.

Si les Etats membres ont conservé la capacité de distribuer des aides, ils ont abandonné dans ce domaine tout pouvoir arbitraire puisqu'ils ont accepté de se soumettre au contrôle institué par les articles 92 et 93 du traité de Rome. La Commission vérifie que les projets nationaux sont compatibles avec l'intérêt communautaire. Lorsqu'elle éprouve des doutes sur ce point, la Commission engage une procédure contradictoire à l'issue de laquelle la dis-



tribution de l'aide illicite est interdite ou son reversement est ordonné si elle a été prématurément versée par l'Etat membre.

La concurrence peut, également, être faussée en raison des prérogatives que les Etats membres octroient à certaines entreprises. Le financement des entreprises publiques peut s'effectuer par des mesures susceptibles de recevoir la qualification d'aide d'Etat. D'autres entreprises sont, également, dotées par les Etats membres de droits exclusifs qui risquent de provoquer des entraves à la concurrence dont la justification ne relève pas toujours de l'évidence.

Certains projets combinent, d'ailleurs, coopération et aides d'Etats (CJCE 15 juin 1993, MATRA, TPICE 15 juillet 1994 MATRA).

Ces développements se réalisent au travers de procédures précises.

• **Les procédures de la politique de concurrence.** La politique de concurrence qui « ne s'inspire pas d'un modèle de laisser-faire mais vise au maintien d'une concurrence effective et institutionnellement protégée » (11^{ème} rapport sur la politique de concurrence, p. 11) prend forme au travers de procédures administratives qui aboutissent à des décisions susceptibles de recours juridictionnels.

Si les procédures menées par la Commission au titre de la politique de concurrence diffèrent les unes des autres, toutes sont dominées par des contraintes identiques. Le contrôle doit être efficace, sans porter atteinte aux intérêts légitimes des Etats membres ni aux droits de la défense des entreprises concernées.

La Commission dispose d'informations précises provenant de sources diverses : les notifications de projets susceptibles de constituer une entrave à la concurrence, les plaintes émanant des victimes présumées de telles entraves. L'autorité communautaire dispose, également, de moyens d'investigation tels que la demande de renseignements ou la possibilité de procéder à des vérifications dans les entreprises elles-mêmes.

Lorsque, à partir des informations dont elle dispose, la Commission décèle les indices d'une entrave à la concurrence, elle déclenche la procédure administrative : les griefs sont portés à la connaissance de l'auteur de l'entrave qui dispose d'un délai pour prendre connaissance des informations réunies par la Commission et pour faire valoir son point de vue. Un large « pouvoir d'appréciation » est reconnu à la Commission lorsqu'elle procède à des évaluations de caractère économique.

A l'issue de la procédure administrative, quelle que soit la forme de la décision adoptée par la Commission, des motifs précis devront être formulés

pour fournir au destinataire une explication suffisante et permettre, le cas échéant, au juge saisi d'effectuer son contrôle.

Les décisions prises par la Commission au titre de la politique de concurrence peuvent faire l'objet de recours soit devant les juridictions communautaires soit devant les juridictions nationales.

Selon les recours, le litige est porté devant la Cour de justice des Communautés européennes ou devant le Tribunal de première instance dont l'arrêt pourra, le cas échéant, être contesté devant la Cour de justice. La juridiction communautaire saisie, par exemple, d'un recours en annulation est appelée à contrôler le respect de droits de la défense pendant la procédure devant la Commission ainsi que la légalité interne de la décision contestée. Les juges ne substituent pas leur propre appréciation économique à celle qui a été retenue par la Commission.

Certains recours sont présentés devant les juridictions nationales. Tel est le cas notamment des victimes d'une entrave à la concurrence qui demandent réparation du dommage provoqué par celle-ci. L'application du principe de subsidiarité tend à élargir, en ce domaine, les attributions des tribunaux nationaux.

PH. LAURENT

Bibliographie

Commission de l'Union européenne, *Rapports annuels sur la politique de concurrence.*

GOLDMAN B., LYON-CAEN A., VOGEL L. (1994) *Droit commercial européen*, 5^{ème} éd., précis Dalloz.

LAURENT P. (1993) *La politique communautaire de concurrence*, Sirey.

SCHAPIRA J., LE TALLEC G., BLAISE J.B. (1994) *Droit européen des affaires*, 4^{ème} éd., PUF.

Corrélat

- ➔ Aides d'état
- Contrôle communautaire de la concentration
- Entente
- ← Position dominante (abus de ***)
- ⊗ Concurrence (politique de ***)
- Politique industrielle
- Position dominante
- Prix discriminatoires

■ CONCURRENCE (POLITIQUE DE ***)

Le choix par une entreprise de sa stratégie commerciale, tarifaire ou de croissance externe ne peut que rarement être arrêté sans que ses dirigeants en vérifient la conformité aux dispositions juridiques

adoptées par les Etats nationaux ou par certaines autorités supra-nationales lorsque, de par leur taille ou les effets de ces stratégies, elles y sont assujetties. L'attitude des autorités chargées de veiller au respect par les entreprises des règles de la concurrence ne dépend pas seulement de la façon selon laquelle sont rédigés les textes applicables mais également de certains principes doctrinaux auxquels elles souscrivent implicitement. Leurs interventions dans le jeu naturel du marché sont, en effet, fortement influencées par la hiérarchie qu'elles établissent entre les trois principaux objectifs traditionnellement assignés à une politique de la concurrence :

- assurer l'allocation optimale des ressources productives ;
- promouvoir le progrès économique ;
- maintenir une diffusion suffisante du pouvoir économique.

La poursuite simultanée de ces trois objectifs ne va en effet pas toujours de soi, certains d'entre eux pouvant s'avérer parfois contradictoires, tout au moins à court terme. Promouvoir le progrès économique peut, par exemple, conduire momentanément à une moindre diffusion du pouvoir de marché dès lors que le premier de ces objectifs se concrétise par le renforcement de la puissance de certaines entreprises. A des degrés divers, deux conceptions théoriques relativement opposées sont de nature à inspirer les autorités chargées de l'application des règles de la concurrence (A) et à permettre de mieux apprécier les principales tendances de la jurisprudence (B).

• (A) **Deux conceptions différentes des objectifs à assigner à une politique de la concurrence.** Une analyse de la construction du droit américain de la concurrence (dont se sont par exemple inspirées les législations françaises et communautaires) met clairement en évidence que l'un de ses principaux objectifs a été de maintenir les firmes de grande taille en liberté surveillée et de veiller en permanence au maintien d'une diffusion suffisante du pouvoir de marché. Aux Etats Unis, l'intervention de l'Etat dans le domaine de la concurrence (adoptions du SHERMAN Act, du CLAYTON Act puis du ROBINSON-PATMAN Act) s'est tout d'abord manifestée historiquement comme une réponse aux pressions d'une opinion publique inquiète de la montée en puissance des firmes de grande taille, attitude confortée par la suite par les travaux des économistes théoriciens plus particulièrement regroupés au sein de l'école structuraliste dite de *Harvard* (a). Ce n'est que beaucoup plus tard que les enseignements de ce courant théorique ont fait l'objet d'une contestation en règle d'économistes appartenant à ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui l'école de CHICAGO (b).

La confrontation des enseignements de ces deux courants théoriques met alors en évidence que ce qui les oppose est indiscutablement une divergence d'opinion concernant la robustesse du processus concurrentiel ainsi que le choix de la période de référence lorsqu'il s'agit de juger de l'incidence de certaines structures de marché sur le comportement concurrentiel des entreprises.

a) **La construction structuraliste : une primauté accordée à la diffusion du pouvoir économique.** La question de la pérennité du processus concurrentiel et la crainte de voir la concurrence porter en elle les gènes de son autodestruction constituent le cœur de la construction structuraliste. Tant que l'activité économique était organisée au sein de petites unités productives dont la durée de vie se confondait avec celle de leurs propriétaires, ces questions ne se posaient pas. Elles sont devenues fondamentales, estiment les auteurs appartenant à ce courant de pensée, lorsque les nécessités de la technologie ont conduit à l'émergence de configurations de marché où évoluent des firmes de grande taille disposant du pouvoir d'interférer dans la libre adaptation de l'offre à la demande. S'il n'est pas toujours possible de s'opposer, en raison de leur efficacité, à l'émergence de ces grands ensembles productifs, il n'en demeure pas moins, ajoutent-ils, qu'une politique de concurrence doit permettre de combiner harmonieusement la recherche du bien-être matériel avec la volonté d'éviter toute concentration durable du pouvoir économique. La thèse fondamentale que soutient alors l'école structuraliste repose dans l'affirmation selon laquelle les comportements des entreprises sont essentiellement dictés par les caractéristiques structurelles des marchés sur lesquels elles évoluent. Dans une telle conception, doivent alors particulièrement être mis sous surveillance les marchés d'oligopole jugés naturellement favorables à l'émergence d'ententes anticoncurrentielles ou de positions dominantes dont on peut craindre les effets négatifs sur le bien-être des consommateurs ainsi que sur la liberté d'entrée sur les marchés.

Au fil des années, la méfiance des économistes structuralistes à l'égard des firmes de grande taille s'est par ailleurs accrue à mesure que les structures oligopolistiques ne furent plus considérées uniquement comme un déterminant exogène du comportement des entreprises mais comme le fruit de stratégies sophistiquées visant à créer des situations de dominance sur des marchés qui en auraient été autrement dépourvus (création de barrières artificielles à l'entrée, stratégie d'éviction tarifaire ou de croissance externe).

b) **La réponse de l'école de Chicago : une primauté accordée à la promotion de l'efficacité économique.** Aux yeux des économistes apparte-

nant à ce courant, le principe de concurrence représente véritablement la loi « naturelle » (ou léguée par un éventuel grand architecte de l'univers) de fonctionnement des sociétés organisées et en tant que telle, elle s'avère d'une robustesse indiscutable pour peu que l'on accepte d'étudier l'évolution des marchés et le comportement des acteurs sur une période de temps suffisamment longue. En d'autres termes, le système concurrentiel constitue, à leurs yeux, un processus permanent dont chaque élément ne révèle ses véritables caractéristiques et ses effets définitifs qu'à long terme.

L'audience recueillie progressivement par ce courant de pensée au cours des vingt dernières années s'explique tout d'abord par l'habileté avec laquelle ses partisans ont su réfuter certaines des études empiriques que les structuralistes avaient tenté de présenter à l'appui de leurs analyses théoriques (par exemple : contestation de la pertinence de la relation supposée causale entre taux de concentration élevés et taux de profit « supranormaux », critique de la théorie des barrières à l'entrée,....).

La notoriété des thèses de l'ÉCOLE DE CHICAGO s'est également accrue grâce à sa démonstration des effets bénéfiques à attendre de certaines formes de relations contractuelles verticales (contrats de distribution sélective ou de franchise) que les économistes structuralistes étaient incapables d'analyser de façon impartiale par suite de leur tendance à minimiser l'importance des coûts de transaction et des situations d'insuffisance (et d'asymétrie) d'informations dans lesquelles les co-contractants sont contraints de prendre leurs décisions. Confiant dans la robustesse fondamentale du processus concurrentiel et dans l'aptitude du jeu du marché à contrecarrer les stratégies de recherche de positions dominantes, les économistes de l'ÉCOLE DE CHICAGO s'opposent alors à l'utilisation d'une politique de la concurrence fondée sur un interventionnisme trop marqué en s'appuyant sur une série de six propositions fondamentales (SIMS et LANDES) :

- l'internalisation croissante des échanges fragilise les ententes destinées à établir sur un marché national des prix supra-normaux ;
- l'accès à la plupart des marchés ne pose en général aucun problème insurmontable.
- le changement technologique est aujourd'hui si rapide que l'émergence d'une situation de monopole ne peut perdurer ;
- la concentration industrielle s'explique avant tout par l'amélioration de l'efficacité qui l'accompagne ;
- le degré de sophistication et l'internationalisation des marchés financiers permettent de contester rapidement tout pouvoir de marché fondé sur l'imperfection de l'information ou sur un rationnement momentané des sources de financement ;

- l'action des autorités de la concurrence est le plus souvent trop lente pour que celles-ci soient en mesure d'intervenir de façon efficace.

• **(B) Quelques traits marquants de la politique de la concurrence (française et communautaire).** Les nouvelles avancées de l'analyse économique contemporaine ainsi que les critiques émises par l'école de CHICAGO ont progressivement nourri les réflexions des autorités chargées de la concurrence et les ont conduit à infléchir leur jurisprudence dans plusieurs de leur domaine de compétence (a). De façon générale, il est maintenant davantage admis qu'une situation de concurrence satisfaisante n'exige pas nécessairement l'existence d'un nombre élevé d'offreurs et d'acheteurs sur un marché donné. Des travaux tels que ceux réalisés par BAUMOL-PANZAR-WILLIG ont aujourd'hui permis de cautionner les attaques lancées par l'école de CHICAGO à l'encontre de la méfiance systématique professée par le courant structuraliste à l'encontre des marchés de petit nombre. La théorie des marchés contestables a clairement permis d'accréditer l'opinion selon laquelle il est faux de prétendre qu'un marché fonctionne de façon plus optimale lorsqu'augmente le nombre d'offreurs qui y évoluent. Il n'en demeure pas moins que les entreprises jugées occuper une position dominante font toujours l'objet d'une surveillance attentive de la part des autorités concurrentielles qui n'hésitent pas à leur interdire certains comportements stratégiques qui ne soulèveraient pas d'objection venant d'entreprises dépourvues de pouvoir de marché. L'émergence (ou le renforcement) d'une position dominante par des opérations de croissance externe n'est pas non plus considérée comme une opération licite même si, à des degrés divers, les autorités de la concurrence n'omettent pas d'en analyser les éventuels effets positifs sur l'efficacité des marchés (b).

a) **L'indépendance de comportement des offreurs : de nouvelles analyses.** Dans une économie de marché soumis au jeu de la concurrence, chaque offreur est censé prendre individuellement ses décisions stratégiques dans un état d'incertitude quant aux décisions adoptées par les offreurs du même produit ou service. Cette règle de base demeure sauf rares exceptions (le Traité CECA permet, par exemple, d'instaurer dans le secteur de la sidérurgie un régime de quotas de production accompagné éventuellement de fixation de prix minimaux à l'intérieur de l'espace communautaire en cas de « crise manifeste », mais c'est à l'autorité concurrentielle et non aux entreprises qu'il appartient d'en fixer les modalités) un des piliers fondamentaux du cadre juridique imposé aux entreprises et les ententes auxquelles se livrent certaines d'entre elles pour fixer des prix communs et (ou) se répartir les marchés sont en règle générale condamnées *per se*.

Par contre, c'est en conformité avec les avancées récentes de l'analyse économique que les autorités de la concurrence ont, depuis une dizaine d'années, modifié sensiblement leur appréciation des accords de coopération destinés à permettre la promotion du progrès technique ainsi que de ceux établis verticalement entre fournisseurs et distributeurs.

Dans le cadre de la théorie micro-économique traditionnelle, le progrès technique demeurerait traité comme une variable totalement exogène aux considérations d'ordre strictement économique. Tout semblait se passer comme si les entreprises étaient censées puiser dans un stock de technologies disponibles ne se modifiant que grâce aux avancées de la science, puis choisissaient les plus conformes au principe de maximisation des profits. Contestée par l'observation des faits, une telle analyse s'est effacée au profit de nouvelles conceptions mettant en évidence le rôle actif des entreprises agissant individuellement ou de façon concertée dans la genèse du progrès technique. La réalisation d'innovations de produits ou de procédés rend nécessaire la coopération inter-firmes ne serait-ce que pour permettre le partage des coûts irrécouvrables engendrés par les investissements requis en ressources spécifiques matérielles et incorporelles. Les autorités concurrentielles (en particulier communautaires) ont parfaitement assimilé les enseignements à tirer, sur le plan de la politique de la concurrence, de ces nouvelles approches analytiques. Le caractère éminemment séquentiel du processus de création technologique nécessite donc que soient accordées aux coopérateurs des durées d'exemption (parfois longues) aux dispositions juridiques relatives aux ententes (à l'aide, selon les cas, d'exemptions catégorielles ou individuelles). C'est donc tout à l'honneur des autorités communautaires d'avoir ainsi forgé une jurisprudence permettant de valider des accords de coopération visant à promouvoir le progrès technique ou à réduire les coûts de production et de distribution.

L'influence des thèses de CHICAGO s'est avérée par ailleurs très marquée dans le domaine des accords qualifiés de pratiques verticales restrictives. Grâce aux enseignements de la théorie de l'agence, nombre d'accord verticaux se sont vus reconnaître leur aptitude à promouvoir le progrès économique et le bien être des consommateurs en raison :

- de l'existence d'imperfections empêchant les participants du marché de disposer de la meilleure information possible ;
- du caractère limité de la rationalité décisionnelle des agents et du risque de voir certains d'entre eux adopter des comportements de marché opportunistes ;
- de l'importance accrue des variables autres que

le prix dans les décisions d'achat des consommateurs ;

- du rôle stratégique des actifs incorporels dans l'explication de nombreux choix stratégiques adoptés par les producteurs.

C'est également par adoption de règlements d'exemptions catégorielles (franchise, approvisionnement exclusif) ou individuelles en cas de bilan économique favorable que les autorités communautaires ont été progressivement amenées à ne plus systématiquement suspecter les accords verticaux de constituer un procédé visant à conforter, au stade de la distribution, des ententes horizontales illicites et à en reconnaître les effets souvent positifs sur la promotion de l'efficacité.

b) La surveillance des entreprises de grande taille : un structuralisme encore très marqué. S'en remettant au parrainage des économistes du courant structuraliste, confortés par ailleurs dans cette voie par l'analyse de la jurisprudence issue de l'antitrust américain, les rédacteurs du Traité de Rome (puis des textes concurrentiels français) se sont attachés à y faire figurer des dispositions susceptibles de permettre la surveillance des comportements des entreprises de grande taille évoluant sur des marchés de nature oligopolistique. Tel est en particulier l'objectif de l'article 86 du Traité de Rome en vertu duquel est « incompatible avec le Marché Commun et interdit, dans la mesure où le commerce entre Etats membres est susceptible d'en être affecté, le fait pour une ou plusieurs entreprises d'exploiter de façon abusive une position dominante sur le marché commun ou dans une partie substantielle de celui-ci ». Trente et un ans plus tard la même philosophie structuraliste a également inspiré l'élaboration du règlement communautaire relatif aux opérations de concentration. L'article 2-3 de ce règlement établit en effet que « les opérations de concentration qui créent ou renforcent une position dominante ayant comme conséquence qu'une concurrence effective serait entravée de façon significative doivent être déclarés incompatibles avec le marché commun ».

Etre qualifiée de « dominante » constitue donc un handicap sérieux pour l'entreprise concernée car, comme l'a précisé l'ancienne Commission française de la concurrence « La position dominante peut en effet se voir reprocher des pratiques commerciales qui, en elles-mêmes n'ont rien d'abusif et qui seraient tolérées pour des entreprises normalement concurrencées ». L'analyse de la jurisprudence des autorités de la concurrence françaises et communautaires si elle démontre que les comportements reprochés aux entreprises qualifiées de dominante ont généralement pu être considérés comme abusifs, met également en évidence que les entreprises poursuivies au titre de l'article 86 du Traité (ou de



l'article 8 de l'ordonnance française) ne bénéficient pas toujours d'une indépendance de comportement (caractéristique de la position dominante) aussi indiscutable que le prétendent ces autorités. La raison en est que la délimitation des marchés concernés (*relevant market*) est opérée de façon souvent très (voire trop) étroite, ce qui facilite grandement la mise en évidence de l'existence d'un pouvoir de marché de l'entreprise objet des poursuites. Bien qu'elle s'appuie nécessairement sur la conjonction de plusieurs indices concordants, l'instruction du dossier se trouve, en effet, grandement facilitée lorsque les marchés sont définis de façon étroite en raison de la part parfois artificiellement très élevée qu'y détient alors l'entreprise incriminée.

En matière de contrôle des opérations de concentration, l'expertise à laquelle est confiée l'autorité communautaire est également clairement marquée du sceau du structuralisme. C'est d'ailleurs là une différence majeure avec le texte qui préside en droit français à l'examen des opérations de rapprochement. Les autorités communautaires doivent, en effet, se prononcer en priorité sur le fait de savoir dans quelle mesure le projet soumis conduit à la création ou au renforcement d'une position dominante. La prise en compte de l'effet positif de son impact sur le progrès technique et économique n'est envisageable que pour autant qu'il soit à l'avantage des consommateurs et ne constitue pas un obstacle à la concurrence. A cette procédure qualifiée d'établissement de « bilan concurrentiel » d'un projet de concentration s'oppose celle du « bilan économique » adoptée expressément dans le texte français qui stipule (art. 41 de l'ordonnance du 1er Déc. 1986) que le Conseil de la concurrence apprécie si le projet de rapprochement apporte au progrès économique une contribution suffisante pour compenser ses atteintes à la concurrence.

L'étude de la jurisprudence communautaire maintenant relativement fournie montre toutefois que la COMMISSION a su appliquer le règlement de façon suffisamment souple afin de ne pas interdire un projet dont l'influence positive sur la promotion du progrès économique n'apparaît guère discutable en particulier en utilisant, dans les cas délicats, les dispositions qui lui donne la possibilité de subordonner son acceptation au respect de certaines charges et conditions lui permettant donc d'éviter la politique du tout ou rien.

M. GLAIS

Bibliographie

- (1993) *Revue d'Economie Industrielle*, n°spécial Politique de la concurrence, n°63, 1er Trimestre.

BORK R. (1993) *The Antitrust paradox* Ed. Free Press.

BRAULT D. (1987) *L'état et l'esprit de concurrence en France*, Economica.

BUIGUES P., JACQUEMIN A., SAPIR A. éd. (1995) *European policies on competition, trade, and industry conflict and complementarities*. Edward Elgar.

Direction Générale des affaires économiques et financières (1994) *Economie Européenne : Concurrence et intégration*, (Commission des Communautés n°57).

GLAIS M. (1989) La nouvelle concurrence : Analyse économique, *Revue AFEC-ICC*, Juin.

GLAIS M. (1990) Les apports théoriques récents en économie de la concurrence et la nouvelle gestion de la politique de la concurrence, *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er Trimestre.

LARNER R.J., MEEHAN J.W. (1989) *T2 : Economics and anti-trust policy*. Quorum books

SIMS J., LANDES R.H. (1986) The end of antitrust or a new beginning, *Antitrust Bulletin Summer*.

WILLIAMSON O.E. (1987) *Antitrust Economics* B.Blackwell.

Corrélat

← Agence (théorie de l'****)

→ Indice de concentration

Innovation

Position dominante

Position dominante (abus de ***)

⊙ Entente

Marchés contestables

Réglementation

CONCURRENCE IMPARFAITE

⇒ Polypole

CONCURRENCE MONOPOLISTIQUE

⇒ Différenciation des produits

⇒ Marché (structures de ***)

⇒ Polypole

CONCURRENCE NON FAUSSÉE

⇒ Concurrence (politique communautaire de ***)

CONCURRENCE SPATIALE

⇒ Différenciation des produits

■ CONDITIONNEMENT

Le mot anglais *packaging* recouvre en français deux notions distinctes mais pas toujours très claires : le conditionnement et l'emballage. Dans la réalité quotidienne aussi bien chez les consommateurs que chez les professionnels, on confond souvent les deux notions.

Pour certains auteurs, l'emballage, appelé aussi conditionnement d'expédition, sert avant tout à protéger le produit et participe au maintien de sa bonne qualité durant sa distribution physique. Le conditionnement, au sens strict, peut être primaire et correspondre à ce qui contient le produit, ou secondaire et concerner ce qui protège le produit et est souvent jeté afin de pouvoir l'utiliser ; on notera que l'étiquetage qui renseigne le client sur le produit et qui est de plus en plus souvent imposé par la loi, se trouve soit sur le conditionnement primaire, soit le conditionnement secondaire, soit dans ce dernier sous forme d'une notice. Pour d'autres auteurs, le conditionnement est constitué par le matériel (boîte, caisse, bouteille, flacon, tube, sac, étui, blister ou coque en plastique transparente) utilisé pour isoler une certaine quantité de produit, alors que l'emballage désigne la nature physique du matériel (plastique, carton, bois, verre, tissu). Autrement dit, le conditionnement concerne la forme et l'emballage la matière. Ces divergences s'expliquent par la difficulté concrète de qualifier le *packaging* de certains produits. Un exemple est donné par le médicament : celui-ci est souvent présenté sous la forme d'une boîte dans laquelle se trouve un tube, un flacon ou une sorte de blister contenant eux-mêmes une pommade, une substance liquide, une gélule ou un comprimé, produit auquel il faut ajouter l'indispensable notice d'emploi. Enfin, d'autres auteurs encore dissocient la mise en condition du produit, littéralement le conditionnement, et l'enveloppe de protection du produit, l'emballage, une fois celui-ci conditionné.

Ces trois définitions ont chacune leur rôle. La première est davantage tournée vers des préoccupations d'ordre marketing, un peu abstraite et pas toujours facile à manipuler, alors que la deuxième est plus technique donc plus concrète mais ne facilite pas la conception face aux impératifs de la communication et de la satisfaction des clients.

Il existe peu de littérature sur le conditionnement dans sa dimension marketing même s'il en est souvent fait état. Il est traité généralement comme un élément de la politique de produit alors qu'il a bien d'autres fonctions liées aussi bien à la communication qu'à la distribution et au prix, pour reprendre les quatre piliers du *marketing-mix*. Son rôle est pourtant essentiel, plus en termes de fonctions que d'aspects purement physiques. En effet, un même produit pas forcément de la même marque, pour des raisons de politique d'image aisément compréhensibles, peut être présenté différemment chez un maxidiscompteur (*hard-discounter*) et dans une épicerie fine ou une grande surface. Dans le premier cas, le produit sera présenté dans son carton d'emballage, on peut dire qu'il est conditionné dans l'emballage. Dans le second cas, seul apparaîtra la boîte ou la

bouteille qui devra se démarquer suffisamment des produits concurrents pour attirer l'œil du client alors que, dans le troisième cas, la présence du vendeur réduit l'impact du conditionnement. On peut ajouter que le produit peut être présenté en vrac (vêtements, épicerie,...) en-dehors de son conditionnement habituel pour faire passer un message lié à une bonne affaire.

Il apparaît donc difficile de donner une définition a priori du *packaging* et on comprend pourquoi de nombreux professionnels préfèrent l'utilisation de terme anglo-saxon. On serait tenté de dire que le conditionnement est lié à la manière dont le produit est présenté au client sur le lieu de vente et que l'emballage concerne la logistique. On peut alors distinguer les fonctions de l'un et de l'autre. En ce qui concerne l'emballage, il s'agit de protéger le produit pendant son transport, son stockage et sa manutention en grande quantité du lieu de production au magasin. Pour ce qui est du conditionnement, il convient aussi d'assurer la protection du produit (transport, stockage et manutention) en petite quantité chez le consommateur, de faciliter son utilisation et sa consommation par le client, et d'attirer ce dernier sur le lieu de vente sachant que le libre-service, formule de vente sans vendeur, oblige le produit à se vendre seul. Cette dernière fonction est essentielle dans la réussite du produit sur le marché car elle déclenche ou non l'achat alors que les autres fonctions auront davantage de conséquences sur le rachat. Un produit doit donc par son conditionnement assurer une attraction pour de nouveaux clients et une fidélisation pour les clients actuels. La force d'attraction est souvent accrue au moyen de promotions qui apparaissent sur les conditionnements et/ou sur les PLV (publicités sur le lieu de vente). C'est un élément essentiel du merchandising. Des tests sont réalisés pour en améliorer l'efficacité (visualisation, information, résistance, utilisation). Le conditionnement participe aussi grandement au positionnement du produit en termes de prix et à la perception de son image.

Le *packaging* subit des évolutions souvent de par l'influence des distributeurs qui cherchent une plus grande sécurité dans la logistique et un espace toujours plus faible dans les rayons : la lessive concentrée a permis ainsi un gain de place considérable en comparaison des barils. C'est d'ailleurs devenu une source d'innovation inépuisable où les améliorations en termes de design et de facilité d'usage ont permis de relancer la consommation de nombreux produits : lessive liquide, vin de table en cubitainer plastique, chewing-gum en tube, ou bec verseur ou paille articulée des packs de lait pour ne citer que quelques exemples.

G. CLIQUET



Bibliographie

- DUBOIS P.-L., JOLIBERT A. (1992) *Le marketing, fondements et pratique*, Economica.
- KOTLER P., DUBOIS B. (1994) *Marketing management*, 8ème éd., Publi-Union.
- VERNETTE E. (1992) *Marketing fondamental*, Eyrolles.

Corrélat

- ➔ Design marketing
- Logistique
- Marchandisage
- ⊗ Marketing-mix
- Positionnement
- Produit

■ CONDITIONS DE BANQUE

Les banques assurent traditionnellement trois fonctions : la gestion des moyens de paiement, la gestion de patrimoine et l'intermédiation.

Les deux dernières fonctions sont rentables car la tarification est établie après détermination d'une marge. En revanche, la gestion des moyens de paiement (règlement des traites, des chèques et des cartes bancaires et retraits-dépôts aux guichets) se révèle de plus en plus déficitaire, en raison de l'accroissement du nombre des comptes chèques, malgré l'automatisation des procédures. Les conditions de banque qui synthétisent les modalités de rémunération des établissements bancaires sont aujourd'hui présentées comme des moyens d'atténuer les déficits de la gestion des moyens de paiement. Toute modification de celles-ci implique des dispositions nouvelles destinées à assurer l'équilibre de cette fonction de la banque. Certaines de ces dispositions ont été avancées, voire même appliquées par des réseaux bancaires (chèques payants, paiement des retraits par carte dans un distributeur relevant d'un autre réseau).

Les opérations des banques sont soumises aux conditions de banque édictées par le COMITÉ DE RÉGLEMENTATION BANCAIRE. Le mouvement de libéralisation a réduit le contenu de ces règles. Au plan financier, seuls le taux de l'usure et la rémunération des comptes sur livrets restent réglementés. En ce qui concerne les taux d'intérêt, les commissions et les dates de valeur, une diversification apparaît selon les réseaux.

- Les taux d'intérêt sont en principe spécifiques à chaque réseau bancaire, mais on constate à ce stade un comportement relativement homogène en matière dans la fixation de leur niveau. Les taux, même s'ils ne sont pas directement indexés sur le

Taux de Base Bancaire (TBB), sont déterminés en fonction de celui-ci. Ainsi le taux d'un crédit à court terme dépend du TBB auquel est ajoutée une majoration suivant la nature du crédit et une prime de risque. La majoration est spécifique à chaque réseau bancaire, mais respecte la règle selon laquelle le taux de mobilisation de créance commerciale est moins élevé, pour une entreprise donnée, que celui auquel elle est susceptible d'obtenir un découvert. En ce qui concerne la prime de risque, elle est déterminée par la BANQUE DE FRANCE et le CONSEIL NATIONAL DU CRÉDIT à partir de classes de chiffre d'affaires. La 1ère classe étant constituée par les entreprises dont le CA TTC est égal ou supérieur à 300 millions de F. Cette classe bénéficie de la majoration la plus faible.

Par ailleurs, le taux nominal de chaque crédit à court terme donne lieu à des paiements réels sur une base exacte (365 ou 366 jours) -les jours de crédits sont décomptés pour leur nombre exact. Le taux nominal pour un crédit annuel est donc multiplié par le rapport 365/360 ou 366/360. Il arrive que ce rapport multiplicatif soit appliqué à certains placements à terme.

- Au titre des commissions, on doit citer à titre principal la commission d'endos, la commission de tenue de compte et la commission de plus fort découvert en valeur. La première représente un pourcentage prélevé à chaque escompte de traites. La seconde s'applique aux mouvements débiteurs. La commission du plus fort découvert, calculée par trimestre, d'un montant de 1/20 %, soit 0,05 %, entraîne une aggravation importante du coût du crédit lorsque celui-ci s'accompagne d'une pointe momentanée du découvert. Les critiques soulevées au sujet de cette commission ont amené certains réseaux bancaires à lui substituer une commission sur le découvert moyen par trimestre.

- Les jours de valeur ou dates de valeur représentent une pratique traditionnelle en vertu de laquelle les banques retardent ou avancent la date d'inscription en compte selon qu'il y a remise ou retrait. La date de valeur est donc postérieure à la date effective de réalisation de l'opération pour les écritures créditrices et antérieure pour les écritures débitrices. Cette pratique est encore aggravée par l'heure de caisse, c'est-à-dire l'heure au-delà de laquelle une opération effectuée le jour J est censée être réalisée en J+1 pour des raisons matérielles de comptabilisation.

Si l'on envisage la remise de chèques, on distingue deux types de délais : pour les « chèques sur rayon », c'est à dire encaissés dans la région de la chambre de compensation, le délai est de 2 jours ouvrables, pour les « chèques hors rayon », ces délais peuvent atteindre 5 jours ouvrables. Certains

réseaux bancaires ont remplacé les dates de valeur par un délai moyen appliqué à toutes les opérations, mais le système subsiste encore majoritairement. La Chambre Commerciale de la Cour de Cassation a restreint, à plusieurs reprises, le champ d'application des jours de valeur. Dans un arrêt du 6 avril 1993, elle en a condamné le principe en ce qui concerne les opérations de retrait et de remise d'espèces. Si elle reconnaît la licéité des dates de valeur pour les remises de chèques, celles-ci doivent être limitées au délai nécessaire à l'encaissement. Il ne peut donc y avoir de dates de valeur lorsque le chèque est tiré sur la même banque que celle du bénéficiaire. La solution doit être étendue aux virements et paiements d'effets de commerce. La chambre commerciale a maintenu sa jurisprudence dans un arrêt du 27 juin 1995. On s'oriente donc vers une suppression du système des dates de valeur avec l'informatisation des techniques d'encaissement, mais cette suppression implique qu'une solution soit trouvée pour la rémunération des services bancaires.

CH-A. VAILHEN

Bibliographie

CHARREAUX G. (1996) *Gestion financière*, 5ème éd., Litec.

JOBARD J.P., NAVATTE P., RAIMBOURG P. (1994) *Finance*, Dalloz.

LASSEGUE P. (1996) *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, 11ème éd., Dalloz.

LEVASSEUR M., QUINTARD A. (1992) *Finance*, Economica.

ROUMILHAC J-P. (1994) *Trésorerie à court terme et informatisation*, Dalloz.

Corrélat

← Paiement (moyens de ***)

Trésorerie (gestion de ***)

⊙ Financement

Taux d'intérêt

Trésorerie

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

⇒ Organisation d'employeurs

CONFIGURATION

- Configuration organisationnelle
- Configurations structurelles
 - Configuration naturelle
 - ⇒ Marchés contestables
 - Configuration soutenable
 - ⇒ Marchés contestables

CONFIGURATION NATURELLE

⇒ Marchés contestables

CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

La notion de configuration organisationnelle est corrélatrice de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la combinaison permet de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes, bref de configurations spécifiques.

Les configurations pourraient se définir, à la suite de MINTZBERG, comme des cadres uniques d'intégration de forces fondamentales qui agissent dans toutes les organisations selon des modalités contingentes. Selon cette perspective, l'organisation obéirait moins aux lois du hasard et de la nécessité qu'à l'impératif de maintenir, pour des raisons d'efficacité et/ou d'efficience, la cohérence de leur gestalt, vue comme un type logique d'agencement structurel, technico-économique et socio-politique qui combinerait des attributs fondamentaux endogènes et exogènes. Dans une logique de type darwinienne, l'existence des configurations s'expliquerait partiellement par le nombre nécessairement limité de types fondamentaux d'organisations pouvant survivre dans un contexte donné eu égard aux impératifs de coaligement (ou *fit*) entre la firme et son environnement. Corrélativement, les organisations changeraient moins à travers un mécanisme d'adaptation graduelle et incrémentale qu'à travers des sauts logiques d'un type de configuration à un autre, tels que les décrivent les théories de l'équilibre métastable dans la théorie de l'évolution de la firme.

Si ces essais de synthèse, qui s'inscrivent dans une approche de type « gestaltiste », présentent le risque de proposer des visions synoptiques, parfois réductrices voire caricaturales, des modes de fonctionnement interne et externe de la firme, ils n'en permettent pas moins de ranger les organisations dans des catégories différentes et de faire ressortir ainsi des correspondances logiques, difficilement



contestables dans leur globalité, entre, par exemple, des éléments structurels et des éléments conjoncturels (MINTZBERG).

Les critiques souvent adressées à l'encontre des typologies configurationnelles ne peuvent faire oublier qu'elles ne représentent, le plus souvent, que des idéaux-types, au sens weberien du terme, dont les descriptions sont exagérément nettes en vue d'en faire ressortir avec clarté les traits dans une optique pédagogique. En ce sens, leur caractère normatif et prescriptif constitue sans doute une faiblesse théorique de leur pouvoir explicatif empirique qui tend plus à privilégier la synthèse que l'analyse.

Dans la littérature, il existe une multitude de typologies plus ou moins partielles permettant une compréhension plus ou moins globale des problèmes organisationnels. Notre objectif n'est pas d'en présenter ici les résultats et les développements. Dans cette effervescence théorique et empirique, nous retiendrons la typologie d'Henry MINTZBERG qui reste certainement celle qui est la plus connue et la plus discutée. Le célèbre professeur canadien a proposé plusieurs versions, partiellement différentes, de sa typologie des configurations. Dans sa dernière version, il croise différents paramètres structurels et contingents pour proposer sept configurations organisationnelles, à savoir l'organisation entrepreneuriale, mécaniste, divisionnalisée, professionnelle, innovatrice, missionnaire et politisée. Au-delà de ses limites, ce modèle reste sans conteste une synthèse incontournable de la somme considérable de recherches menées sur les structures des organisations, entreprises ou autres.

PH. PAÏLOT

Bibliographie

DESREUMAUX A. (1992) *Structures d'entreprise : analyse et gestion*, Vuilbert.

MINTZBERG H. (1990) *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation.

MINTZBERG H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.

PICHAULT F., NIZET J. (1995) *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin éditeur Europe.

Corrélat

- ➔ Organisation (structure d***)
- Attributs structurels
- ⊙ Configurations structurelles

CONFIGURATION SOUTENABLE

- ⇒ Marchés contestables

CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

Le mot structure évoque le mode de répartition des tâches et des responsabilités dans l'organisation. La réflexion sur les structures d'organisation est aussi vieille que l'histoire du management des entreprises. Dès qu'il y a délégation d'autorité la question de la structure se pose. La structure est le cadre formel de fonctionnement de l'activité. La façon dont les emplois sont regroupés en unités de base permettant d'identifier les niveaux de prise de décision et les canaux formels de communication. La structure organisationnelle conditionne en partie l'efficacité de l'entreprise car elle favorise certains types de décision et en défavorise d'autres. La relation entre stratégie et structure a fait l'objet de nombreuses analyses, desquelles il ressort que la relation est réciproque.

Quelques grands auteurs ont marqué cette réflexion dans notre civilisation industrielle, sans prétendre à l'exhaustivité, on citera pour mémoire et par ordre chronologique : M.WEBER, F.TAYLOR, H.FAYOL, J.WOODWARD, A.CHANDLER, P.LAWRENCE et J.LORSCH, H.MINTZBERG. La typologie proposée par ce dernier fait apparaître cinq formes principales qui peuvent se combiner :

- la structure hiérarchique simple se caractérise par une forme de commandement centralisée, une ligne hiérarchique courte et une fonction administrative réduite (technostructure réduite, peu de logistique). Particulièrement adaptée aux PME, elle permet un niveau de flexibilité élevé et une forte identité ;
- la bureaucratie mécaniste est également une structure fortement centralisée, en revanche la technostructure y occupe une place centrale. Elle est adaptée à une production en grande série et à un environnement stable ;
- la bureaucratie professionnelle est une structure décentralisée qui fait coexister deux hiérarchies parallèles, une hiérarchie professionnelle de type oligarchique et une hiérarchie administrative. L'efficacité de cette forme d'organisation suppose un environnement complexe mais stable, elle est peu propice à l'innovation et à la flexibilité ;
- la structure divisionnalisée est fondée sur le regroupement des activités à partir des couples produits/marchés ou des zones géographiques. C'est souvent une étape dans la croissance, particulièrement lorsque l'entreprise poursuit une stratégie de diversification. Le problème essentiel de cette structure est que le système de contrôle des performances a tendance à privilégier les résultats financiers au détriment des autres dimensions de la performance ;
- la structure matricielle vise à concilier, par un

double regroupement, la spécialisation fonctionnelle et l'intégration par produits ou marchés. La dualité de rattachement de certains emplois se traduit par la primauté accordée à l'ajustement mutuel comme mécanisme de coordination. Cette forme, parce qu'elle favorise l'émergence des conflits de personnes et les dysfonctionnements, a été souvent critiquée. Seule sa variante « adhocratie entrepreneuriale » connaît de nos jours un développement.

Une autre forme d'organisation de la production a émergé dans la période récente, il s'agit des structures en réseaux. La structure réseaux s'appuie sur le principe du partenariat, en fédérant des entreprises qui ont des compétences complémentaires. C'est souvent un bon compromis pour donner une réelle flexibilité dans le cadre de marchés complexes. Dans certain cas on peut parler « d'entreprises virtuelles », lorsque l'unité qui prend les décisions a une structure excessivement réduite par rapport à la taille du réseau d'entreprises indépendantes qui interviennent dans le processus.

B. STRE

Bibliographie

- AUBERT J. (1995) *Stratégie d'entreprise*, Éditions Liaisons.
 DESREUMAUX A. (1989) *Structures d'Entreprise*, Vuibert, Gestion.
 KALIKA M. (1988) *Structures d'Entreprise*, Economica.
 MINTZBERG H. (1982) *Structure et Dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.

Corrélat

- ← Réseau
- Organisations (théorie des ***)
- ⊗ Organisation (structure d'***)
- Performance (évaluation de la ***)

CONFLIT

Le conflit est l'expression d'une opposition (entre des personnes, des idées, des enjeux, des groupes constitués). Il peut se traduire par des affrontements ouverts, rester latent ou s'exprimer de façon indirecte (à travers des symptômes manifestant de la « conflictualité », tels le retrait individuel, l'agressivité interpersonnelle ou l'absentéisme organisationnel). Il est tantôt collectif (une grève), tantôt interpersonnel (un conflit de rôles) ou intra-personnel (deux désirs antagonistes chez un même individu).

D'un point de vue organisationnel, les conflits peuvent également se situer à différents niveaux : intra et inter-groupes, intra et inter-organisations. Certains sont verticaux (entre supérieurs et subor-

donnés) et d'autres horizontaux (entre salariés de même statut). Les conflits peuvent correspondre à des malentendus (qu'on peut traiter par la communication) ou témoigner de vraies dissensions (en parler ouvertement n'arrange pas forcément les choses) : ainsi en est-il des divergences de fond (oppositions idéologiques) ou des intérêts contradictoires (désaccords contractuels ou rétributifs, concurrences de carrière ou de promotion).

En théorie, les conflits sont étudiés selon des courants de pensées eux-mêmes divergents ou opposés. On peut les analyser comme des coûts (des risques, des pertes d'efficacité,...), mais aussi comme des facteurs d'équilibre et de progrès (des possibilités de débats constructifs ou de réorganisation des potentiels). Plus précisément, on distingue trois écoles de base (ROJOT) :

- la première veut supprimer le conflit, son existence étant considérée comme un mal en soi. Dans cette perspective, elle tâche d'obtenir un consensus permanent, en soumettant les fonctionnements organisationnels à une rationalité unique et à des techniques de standardisation (évacuation maximale des « aléas » humains) ;
- la seconde cherche à guérir les conflits, en supposant que ce sont des maladies de l'organisation. Elle prône la communication et des méthodes de gestion sociale qui apaisent, réparent ou contournent les tensions ;
- la troisième accepte le conflit tel qu'il est, avec réalisme, en cherchant simplement à le gérer. Elle aborde les organisations comme un réseau de négociations, dans des champs conflictuels à rationalité limitée. Les limites de la rationalité sont liées à toutes sortes de filtres, depuis les contraintes vécues par les acteurs jusqu'aux influences sociales et aux biais cognitifs inhérents à l'être humain. De leur côté, les situations de négociation sont structurées par trois éléments :

(a) la relation entre les parties concernées (en particulier, le degré de permanence de leurs rapports, leur attitude réciproque, les aspects individuels et collectifs de la négociation) ;

(b) les ressources et les contraintes perçues dans l'environnement ;

(c) le pouvoir de négociation, lui-même conditionné par ce qui précède ; ce pouvoir subjectif dépend des représentations perçues de l'environnement, de ses adversaires, de l'incertitude induite par la situation et de l'équilibre qu'on veut atteindre entre conflit et coopération.

En sociologie des organisations, l'analyse stratégique réserve aux phénomènes de pouvoir et donc aux conflits qu'ils génèrent une place centrale dans l'explication du fonctionnement organisationnel.



Ses concepts de système, d'acteur, d'incertitude et de pouvoir sont des instruments majeurs pour appréhender les pratiques organisationnelles dans leur diversité. Les conflits sont au croisement de rationalités multiples relevant de modèles à la fois technico-économiques et socio-politiques. A travers elles, émergent et se structurent les logiques d'action des individus ou des groupes, au sein d'organisations qui sont conçues comme des « systèmes conflictuels soumis à des contraintes économiques » (MARCH).

L'un des champs conflictuels les plus connus est celui des changements organisationnels et des enjeux qu'ils suscitent. Pour les tenants d'une vision politique, les ajustements mutuels permettent de parvenir à une coopération conflictuelle permettant la « satisfaction conjointe d'intérêts divergents » (PICHAULT). Dans cette logique d'innovation, les règles du jeu ne sont pas fixées a priori mais construites par les acteurs à travers le processus de changement.

P. LOUART

Bibliographie

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) *L'acteur et le système*, Seuil.

LOUART P. (1995) *Succès de l'intervention en GRH*, éd. Liaisons.

MARCH J. (1962) L'entreprise comme coalition politique, *Journal of Politics*, paru dans *Décisions et organisations*, éd. d'Organisation, 1991.

PICHAULT F. (1993) *Ressources humaines et changement stratégique*, éd. De Boeck.

ROJOT J. (1994) *La négociation*, Vuibert.

Corrélatés

← Comportement

Pouvoir

→ Crise

Décision

Organisation

Rationalité limitée

⊙ Négociation commerciale

Négociation sociale

Ordre/Désordre

CONFLIT (STRATÉGIE DE ***)

⇒ Négociation commerciale

CONFLITS DU TRAVAIL

⇒ Travail (conflits du ***)

CONFORMITÉ ADMINISTRATIVE (AUDIT DE ***)

⇒ Audit d'environnement

■ CONGLOMÉRAT

Pour situer le conglomérat dans un classement des formes « d'entités organisées », il faut considérer qu'il se place au delà, dans le prolongement, des groupes. Il en reprend la caractéristique de l'éclatement organisationnel, mais en introduisant un degré supplémentaire au niveau de la diversité des activités. Définir le conglomérat comme un groupe qui aurait atteint un degré extrême de diversification, serait néanmoins insuffisant, car à chaque forme organisationnelle correspond des comportements spécifiques. Ce qui différencie le conglomérat est avant tout sa logique d'action, essentiellement financière, dont la pertinence fait aujourd'hui l'objet de critiques importantes. Est-il condamné à disparaître ? Dans le cas du système productif français on assiste, cette dernière décennie, à un renouvellement de cette forme à travers la constitution de conglomérats financiers.

Une logique financière. La diversité des activités n'est pas propre au conglomérat ; la croissance d'un groupe industriel est un processus centripète, qui le conduit à s'étendre de façon dispersée. Mais la croissance des groupes respecte le plus souvent un principe de cohérence. Elle s'appuie sur des apprentissages qui conduisent à une extension et à une modification des compétences, qui déterminent la trajectoire de ces groupes. Par compétences on entend généralement la maîtrise de certaines technologies, la détention de certains actifs spécifiques, et une organisation, à l'origine de la capacité concurrentielle d'une firme dans un ensemble d'activités. Le conglomérat apparaît dès lors que la diversification ne s'appuie, au niveau de la tête de groupe, sur aucune compétence foncière... autre que financière.

On considère généralement, que le conglomérat ne se justifie que parcequ'il constitue un marché interne du capital. Entre la holding de tête du conglomérat, et les différentes unités productives qui en dépendent, les relations sont essentiellement de type financier : les ressources dégagées par les différentes unités sont centralisées par la holding qui les réalloue en fonction des perspectives des diverses activités. Le conglomérat peut alors se justifier par le fait que la relation de propriété et de contrôle facilite l'évaluation des projets futurs, par rapport à ce que permet de faire le marché financier externe.

A un second niveau le conglomérat est parfois expliqué par la recherche de synergies financières ;

c'est l'hypothèse qui a gouverné le mouvement de concentration conglomérale aux Etats-Unis dans les décennies soixante et soixante-dix. La diversification des activités qui accompagne les regroupements est un facteur de diminution des risques, s'il n'existe aucune corrélation entre les évolutions de leurs marchés, et donc entre la variabilité de leurs résultats. En réunissant sous une même entité juridique, plusieurs unités aux activités très diverses on réduit en principe les risques de variation des résultats consolidés et par là même, le risque associé à la détention des titres du conglomérat : les investisseurs sont supposés, dans cette hypothèse, valoriser le conglomérat à un prix supérieur, à la somme des prix qu'ils auraient attribués aux différentes unités concernées.

Une logique contestée. Alors même qu'on évoque souvent la montée des préoccupations financières des firmes, la logique du développement congloméral est aujourd'hui fréquemment remise en cause tant au plan de ses fondements, qu'à partir d'une observation des groupes et de leurs stratégies.

Si les marchés financiers sont efficaces, les investisseurs peuvent facilement minimiser leur risque dans le cadre de la gestion de leur portefeuille, et ils y sont aidés par les différentes formes de placements collectifs ; il n'y a donc aucune raison pour que les marchés financiers rémunèrent une diversification que les investisseurs peuvent réaliser à leur niveau, de façon plus complète et moins coûteuse. De fait, les marchés tendent à sous-évaluer les titres des groupes trop hétérogènes dans leurs activités, car plus une firme est diversifiée, plus ses actionnaires ont de difficultés à maîtriser une information sur l'entreprise qui augmente en complexité. Pour les actionnaires, le coût de la surveillance des actions entreprises par les dirigeants (coûts d'agence), notamment au niveau des opérations de diversification, devient trop importants, et ils délaissent les titres de ces sociétés. En conséquence les groupes diversifiés ont fréquemment fait l'objet d'OPA, la revente de leurs actifs, activités par activités, permettant de dégager d'importantes plus-values. Aujourd'hui, de façon préventive, certains groupes éclatés scindent les holdings cotées pour améliorer les relations avec leurs actionnaires.

Vie ou mort des conglomérats ? La théorie évolutionniste de la firme, compare les conglomérats à des monstres, résultats d'une mutation. Le processus de sélection naturelle ne laisserait subsister que quelques éléments. Le recentrage des groupes apparaît comme une tendance forte, elle n'est pas exclusive d'une certaine diversification, elle traduit cette recherche de cohérence qui permet de construire une capacité concurrentielle. Mais dans le même

temps, les grands organismes financiers (banques et assurances) organisent une nouvelle polarisation du système productif. Les banques ont été incité en France à participer activement au mouvement de restructuration de l'industrie ; la désintermédiation du financement les conduit actuellement à renforcer leurs liens avec les grands groupes ou pôles industriels, en participant directement à leur capital et à leur contrôle. De nouveaux conglomérats se sont ainsi constitués : quelle sera leur pérennité, quelles garanties présentent-ils ?

J-P. THUILLIER

Bibliographie

- BATSCH L. (1993) *La croissance des groupes industriels*, Economica.
- DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990) Les frontières des entreprises : vers la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'Economie Industrielle*, n°51.
- MORIN F., DUPUY C. (1993) *Le cœur financier européen*, Economica.

Corrélat

- ← Agence (relation d***)
- Efficiences/Efficacité
- Alliances stratégiques
- Consolidation
- Firme-réseau
- Portefeuille (théorie moderne du ***)
- Risques financiers
- ⊙ Offres publiques
- Réseaux de firmes
- Théorie évolutionniste

CONNEXIONISME

- ⇒ **Cognition**
- ⇒ **Réseaux neuronaux**

CONNEXIONS DE MARCHÉ

- ⇒ **Croissance**

CONSEIL DES MARCHÉS FINANCIERS

- ⇒ **Marché à terme international de France**
- ⇒ **Offres publiques**

CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT FRANÇAIS

- ⇒ **Organisation d'employeurs**

CONSENSUS DE MARCHÉ

- ⇒ **Marché (consensus de ***)**

CONSERVATOIRE DES HYPOTHÈQUES

⇒ Enregistrement

■ CONSOLIDATION

L'objet de la consolidation des comptes est de donner une meilleure représentation de la réalité économique que forme un groupe de sociétés. Selon le Plan Comptable Général, les comptes consolidés ont pour but de présenter le patrimoine, la situation financière et le résultat des entreprises comprises dans la consolidation comme s'il s'agissait d'une seule entreprise.

Le « groupe » de sociétés consolidées est constitué par la société mère, les entreprises que celle-ci contrôle de manière exclusive ou conjointement avec d'autres sociétés ainsi que celles sur lesquelles elle exerce une influence notable. C'est la nature du lien économique et juridique entre une société et la société mère qui détermine, d'une part, son entrée ou non dans le périmètre de consolidation et d'autre part, la méthode de consolidation retenue : intégration globale, intégration proportionnelle, mise en équivalence.

• Méthodes de consolidation

Intégration globale. Sont intégrées globalement, les entreprises placées sous le contrôle exclusif de la société qui est à la tête du groupe. Ce sont les filiales mais aussi les sociétés contrôlées en raison de la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote ou de la capacité à désigner la majorité des membres des organes de direction sous réserve de la détention de plus de 40 % des droits de vote.

Par la méthode de l'intégration globale, tous les comptes, tant de l'actif que du passif, après élimination des opérations réciproques, sont incorporés poste par poste au bilan de la société-mère, avec constatation au passif des droits des actionnaires minoritaires. La même opération est effectuée pour le compte de résultat.

Intégration proportionnelle. La méthode de l'intégration proportionnelle s'applique aux entreprises contrôlées conjointement avec un nombre limité d'associés ou d'actionnaires. Dans ces sociétés au capital fermé, les décisions résultent d'un accord des associés d'où le nom qui leur est parfois donné de sociétés « communautaires d'intérêts ».

Dans la méthode de l'intégration proportionnelle, on substitue à la valeur comptable des titres dans le bilan de la société consolidante, la fraction représentative des intérêts dans les éléments actifs et passifs de la société consolidée qu'ils représentent. Le

résultat est également intégré en proportion des intérêts détenus.

Mise en équivalence. La mise en équivalence consiste à retenir l'actif net et le résultat net d'une société au prorata de la participation détenue par la société mère dans son capital. Cette méthode est appliquée aux entreprises sur lesquelles la société consolidante exerce une influence notable. Celle-ci est présumée lorsqu'une société dispose, directement ou indirectement, d'une fraction au moins égale à 20 % des droits de vote de cette entreprise.

• Retraitements des comptes sociaux

Les retraitements ont pour objet de corriger les divergences de méthode de comptabilisation et d'évaluation dans les différentes sociétés formant le groupe à consolider.

Les comptes et opérations réciproques. Les opérations réciproques entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Ecart de première consolidation. L'écart de valeur constaté lors de l'entrée dans le périmètre de consolidation entre le prix d'acquisition des titres d'une entreprise et la part de l'entreprise détentrice dans les capitaux propres de celle-ci constitue un écart de première consolidation immobilisé à l'actif du bilan consolidé. Cet écart de première consolidation dénommé parfois « survaleur » représente soit la valeur du fonds de commerce, soit le surprix payé pour la prise de contrôle de la société.

Les survaleurs sont amortissables sur une durée, selon le plan comptable, qui doit refléter aussi raisonnablement que possible les hypothèses retenues et les objectifs fixés lors de l'acquisition. Selon la norme de l'*International Accounting Standards Committee (IASC)*, l'écart d'acquisition doit être amorti sur une durée de 20 ans au maximum alors que les normes américaines autorisent une durée maximum de 40 ans. Le choix opéré pour l'amortissement des survaleurs peut donc avoir une influence très sensible sur le niveau du résultat consolidé du groupe.

Les impôts. La consolidation nécessite la prise en compte au bilan et au compte de résultat consolidés des impositions différées (différences temporaires existant entre le résultat comptable et le résultat fiscal, déficits fiscaux reportables...). Ces impôts différés peuvent provenir, par exemple, de l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements utilisés pour les comptes consolidés ou de la constatation de provisions pour risques non déductibles immédiatement.

J. BENETEAU

Bibliographie

COLASSE B. (1996) *Comptabilité générale*, 5ème éd., Economica.
 Conseil National de la Comptabilité, (1986) *Plan Comptable Général*, Imprimerie nationale, 4e éd.
 - (1990) *Comptes consolidés*, Editions Francis Lefebvre.
 - *Mémento pratique comptable*, Editions Francis Lefebvre, annuel.
 LANGOT J. (1996) *Les comptes consolidés*, Economica.

Corrélat

← Bilan financier
 Groupe de sociétés

**CONSOLIDATION
 (ÉCART DE ***)**

⇒ Ecart

**CONSOMMATEUR
 (COMPORTEMENT DU ***)**

⇒ Comportement du consommateur

CONSOMMATEUR (PANEL DE *)**

⇒ Panel

CONSOMMATISME

⇒ Consuérisme

CONSOMMÉRISME

⇒ Consuérisme

CONSTRUCTIVISME

⇒ Cognition
 ⇒ Données (analyse de ***)
 ⇒ Organisations (théories des ***)

CONSTRUIT

⇒ Méthodologie de la recherche en marketing

 **CONSUMÉRISME**

Le consuérisme est d'abord un phénomène américain que ni le consummatisme, ni même le consummérisme ne sont venus troubler au sein de la langue française. Depuis longtemps présent aux Etats-Unis, au travers d'associations, c'est véritablement dans les années soixante qu'il va connaître son essor. Sur le plan juridique, le *Consumer Bill of Rights* promulgué en 1962 à la suite d'un célèbre discours du président KENNEDY énumère les quatre droits fondamentaux du consommateur : 1) à

l'information, 2) à la formation, 3) à la santé et à la sécurité, 4) à l'égalité et la loyauté dans les transactions.



Ce mouvement, car il s'agit bien d'un mouvement autrement dit d'une action collective visant à un changement, a trouvé sa source dans les excès du marketing à travers les vrais faux nouveaux produits qui révèlent plus le talent du designer du conditionnement que du concepteur du produit, la qualité médiocre comparée aux publicités et qui se situe aussi bien dans l'utilisation du produit avec parfois de réels dangers que dans le service après-vente, ou encore le manque d'information sur la composition des produits. Quelques affaires célèbres ont fini par avoir raison des plus ardents défenseurs de la société de consommation : talc provoquant des malformations en France, huile frelatée en Espagne, véhicules dangereux aux Etats-Unis. L'action souvent décisive de l'avocat américain Ralph NADER réussira à faire plier les plus grands industriels et en particulier la GENERAL MOTORS qui dut retirer sa trop fameuse Corvaire du marché.

Alors que de puissantes associations naissent dans la plupart des pays industrialisés comme en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Suède, en France, c'est l'Etat qui vient au secours du consommateur en créant en décembre 1966 l'INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION (INC) qui lancera cinq ans plus tard la revue « 50 millions de consommateurs », devenue depuis « 60 millions de consommateurs ». Certains organismes de type associatif existaient déjà mais sans réelle audience tels que L'UNION FÉDÉRALE DES CONSOMMATEURS (UFC) créée en 1951 qui publie la revue *Que choisir ?* et qui connaît le développement que l'on sait. D'autres sont des émanations des syndicats ouvriers comme FO avec l'AFOC (ASSOCIATION FORCE OUVRIÈRE CONSOMMATEUR), la CFTC et la CGC avec l'ORGECO (ORGANISATION GÉNÉRALE DES CONSOMMATEURS), ou bien encore des organisations familiales telles que l'UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS FAMILIALES (UNAF) ou la CONFÉDÉRATION NATIONALE DU CADRE DE VIE (CNCV). Un certain nombre de lois sont votées dans les années soixante-dix afin de renforcer la protection du consommateur amorcée dès 1905 par la loi du 1er août sur la répression des fraudes à l'origine de l'actuelle DGCCRF (DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION ET DE LA RÉPRESSION DES FRAUDES), et en particulier la loi du 22 décembre 1972 contre les abus du démarchage à domicile et les deux lois du 10 janvier 1978 complétées par la suite, l'une portant sur la qualification de produit et le caractère dangereux de certains produits et services, l'autre concernant la défense du consommateur emprunteur.

La fin des années quatre-vingt va voir naître une nouvelle législation issue d'une part du nouveau droit de la concurrence (1986) et d'autre part d'un nouvel esprit tant du côté des consommateurs dont le comportement a changé face aux dégradations constatées dans la société d'abondance, que du côté des pouvoirs publics qui vont faire évoluer la définition même du consommateur sur le plan juridique. C'est ainsi que la loi du 5 janvier 1988 a permis de redéfinir les conditions d'exercice des actions en justice des associations de consommateurs. D'autres lois sont venues depuis lors renforcer la protection du consommateur en situation de faiblesse, en cas de surendettement (loi du 31 décembre 1989) ou plus généralement (loi du 18 janvier 1992).

Le mouvement consumériste a engendré dans les entreprises des conduites d'abord de rejet et donc d'affrontement à travers des procès. Puis devant le coût en termes d'image, des conduites d'évitement ont permis aux entreprises de s'adapter rapidement aux insatisfactions des consommateurs en n'hésitant pas à retirer rapidement les produits du marché parfois avant même qu'on s'aperçoive des erreurs commises tout en communiquant sur l'action mise en œuvre. Enfin, des stratégies de type coopératif sont apparues qui visent d'un côté à mieux faire admettre les produits en les adaptant davantage par prise en compte des besoins réels des consommateurs. De ce point de vue, on peut dire que le consumérisme a renforcé l'esprit marketing de certaines entreprises et non des moindres que ce soit dans le monde industriel (DANONE) ou dans celui de la grande distribution (CARREFOUR ou INTERMARCHÉ). D'un autre côté, à savoir au sein même des entreprises, il est possible de mieux faire admettre l'approche consommateur ou l'approche service auprès des responsables : le consumérisme sert ainsi de véritable ligne politique en termes de management interne. On assiste actuellement au développement d'une forme de consumérisme dit « vert » car fondé sur la prise en compte des problèmes écologiques et se traduisant par des stratégies d'adaptation.

G. CLIQUET

Bibliographie

BLOOM P.N., GREYSER S.A. (1981) The maturing of consumerism, *Harvard Business Review*, Nov/Dec.

DUBOIS P.-L., JOLIBERT A. (1992) *Le Marketing : Fondements et Pratique*, 2ème éd., Economica.

KOTLER P., DUBOIS B. (1994) *Marketing Management*, 8ème éd., Publi-Union.

LOUPPE A., ROCABOY A. (1994) Consumérisme vert et démarche marketing, *Revue Française de Gestion*, 98.

WEISS D., CHIROUZE Y. (1984) *Le Consumérisme*, Sirey.

Corrélat

- ← Comportement du consommateur
- Groupe de pression
- Droit du marketing
- ⊗ Conditionnement
- Design marketing
- Concurrence (politique de ***)

■ CONTENTIEUX FISCAL

Le contentieux de l'assiette doit être distingué du contentieux du recouvrement.

Le contentieux de l'assiette concerne les litiges relatifs à l'assiette et au calcul de l'impôt.

Le contentieux du recouvrement regroupe les contestations relatives au recouvrement des impôts et taxes dont la perception incombe aux comptables du Trésor ou de la direction générale des impôts.

• **Le contentieux du recouvrement** se divise en deux branches :

- la contestation peut porter sur la régularité en la forme de l'acte ;
- le litige peut porter sur l'existence de l'obligation de payer, sur le montant de la dette compte tenu des paiements effectués, sur l'exigibilité de la somme réclamée, ou sur tout autre motif ne remettant pas en cause l'assiette et le calcul de l'impôt.

Le contribuable doit présenter une réclamation au Trésorier-payeur général (impôts recouvrés par les comptables du Trésor) ou au Directeur des Services fiscaux (impôts recouvrés par les comptables de la Direction générale des impôts) dans un délai de deux mois à compter de la notification de l'acte.

A défaut de réponse de la part de l'Administration dans un délai de deux mois ou en cas de réponse défavorable, le redevable peut présenter un recours juridictionnel, soit devant le Tribunal de grande instance (contestation de la régularité en la forme de l'acte), soit devant le juge de l'impôt (contestation portant sur l'existence de l'obligation de payer).

• **Le contentieux de l'assiette** se divise également en deux branches :

- les recours contentieux par lesquels le contribuable conteste la régularité de l'impôt pour des motifs juridiques. Le contribuable doit présenter une réclamation préalable devant l'administration fiscale. En cas de réponse défavorable, il peut présenter un recours juridictionnel, soit devant les tribunaux de l'ordre administratif (impôts directs, TVA), soit devant les tribunaux judiciai-

res (essentiellement, pour les droits d'enregistrement et l'impôt de solidarité sur la fortune) ;

- les recours gracieux par lesquels le contribuable ne conteste pas la légalité de l'impôt mais fait appel à la bienveillance de l'Administration. Le champ d'application de ces recours est variable selon la nature de l'impôt en cause :

.en matière d'impôts directs, les contribuables peuvent demander la remise ou la modération de l'impôt en principal ;

.pour tous les impôts (y compris les impôts directs), les contribuables peuvent demander, soit la remise ou la modération des pénalités devenues définitives (c'est à dire celles pour lesquelles les délais de recours contentieux sont expirés), soit la conclusion d'une transaction, si les pénalités ne sont pas définitives.

B. PLAGNET

Bibliographie

LAMBERT T. (1989) *Contentieux fiscal*, Ed. STH.

Corrélat

- ← Droit de reprise de l'administration fiscale
- Vérifications de comptabilité
- ⊗ Enregistrement

CONTESTABILITÉ

L'analyse de la contestabilité des marchés, introduite au début des années quatre-vingt par BAUMOL, PANZAR et WILLIG, a profondément renouvelé l'étude de la concurrence, et influencé les instances responsables de la politique de la concurrence.

Le concept de contestabilité insiste sur le rôle essentiel de la concurrence potentielle. Il met en avant le fait que la menace que constitue l'entrée de nouveaux producteurs sur un marché, soumet les firmes en place à une discipline. Celle-ci permet d'atteindre un équilibre sur le marché aussi efficace qu'en situation de concurrence pure et parfaite, quel que soit le nombre de participants. Ce concept apparaît donc comme une généralisation du concept de concurrence, plus fécond car applicable à un éventail plus large et plus réaliste de situations de marchés. Il permet notamment de réconcilier les avantages de la concurrence avec l'existence de rendements croissants et la grande dimension des firmes.

Les critères de la contestabilité. Un marché parfaitement contestable peut être défini comme celui sur lequel l'entrée est libre et dont il est possible de sortir sans coût. L'entrée est libre lorsque les concurrents potentiels ne souffrent d'aucun désavantage par rapport aux firmes en place sur le plan

des techniques de production ou de la qualité des produits.

La liberté de sortie signifie qu'une entreprise peut sortir du marché sans supporter des coûts fixes irrécupérables (*sunk costs*) élevés. La quasi-gratuité de la sortie conditionne directement la facilité d'entrée. Elle autorise les entrées et les sorties (*hit and run*) des concurrents potentiels qui vont inciter les entreprises en place à se comporter comme des entreprises en situation de concurrence.

La liberté de sortie sans coût constitue une hypothèse forte du modèle. Elle est l'un de ses apports essentiels qui lui permet de se démarquer des analyses dominantes en économie industrielle principalement centrées sur les risques que faisait encourir au processus concurrentiel, l'existence de grandes unités, usant de leur pouvoir de marché pour se protéger d'entrants potentiels par la construction de barrières à l'entrée. BAUMOL reconnaît que l'entrée n'est pas toujours facile, mais ceci ne dissuadera pas les concurrents potentiels si la sortie, consécutive à une entrée peu fructueuse, se fait à coûts faibles. Tout comme la concurrence, la contestabilité est rarement parfaite mais plus on se rapproche de celle-ci, plus le marché tendra vers l'optimum et ceci quel que soit le nombre des offreurs.

Les effets de la contestabilité. Les avantages les plus évidents de la contestabilité sont la disparition des profits et des prix excessifs, et l'élimination des inefficacités organisationnelles caractéristiques des structures très concentrées.

En cas de profits élevés, des concurrents potentiels, même s'ils présentent des coûts supérieurs à ceux des firmes en place, seront incités à entrer avec la possibilité, de réaliser des profits satisfaisants, et éventuellement ils se retireront tout aussi rapidement, sans coût élevé, dès que les firmes en place menacées par cette concurrence baisseront leurs prix. De même, en cas d'inefficacité organisationnelle des firmes en place, il existe une opportunité pour des concurrents plus efficaces de pénétrer le marché, d'évincer les firmes en place en pratiquant des prix plus bas, sauf à ce que ces firmes redeviennent efficaces.

En d'autres termes, la contestabilité ne permet pas aux inefficiences de se maintenir dans le long terme. Les marchés peuvent tendre normalement vers leur configuration naturelle : nombre d'offeurs compatible avec la demande exercée sur le marché et avec les échelles de production assurant les coûts les plus bas, donc sans risque pour les consommateurs. Mais ceci dépend du réalisme de l'hypothèse centrale de sortie sans coût.

Les enseignements de la contestabilité. La théorie des marchés contestables a fourni la base



scientifique à la remise en cause des politiques de concurrence fondées sur la méfiance à l'égard des phénomènes de concentration mise en avant par la doctrine traditionnelle. Celle-ci, à l'origine des politiques antitrust, considère que tout écart par rapport à la concurrence pure et parfaite, éloigne l'économie de l'optimum. En conséquence, la concentration est étroitement surveillée car, même si elle présente des avantages en terme de productivité et de coût, elle peut, dans le long terme, faire obstacle au processus concurrentiel.

Pour les tenants des marchés contestables, l'existence d'une concurrence potentielle est suffisante pour discipliner les marchés. Il n'est pas utile de contrôler strictement l'évolution des structures industrielles dès lors que les marchés présentent un degré de contestabilité suffisant. L'action des pouvoirs publics doit principalement être orientée vers son amélioration.

Le préjugé favorable en faveur de la concurrence, la défiance vis à vis de toute intervention de la puissance publique dans le fonctionnement des marchés, ont conduit les tenants de l'analyse de la contestabilité à promouvoir la réforme des activités en monopole naturel, par la réintroduction de la concurrence. De même, ils soutiennent les politiques de libéralisation des échanges internationaux présentées comme l'un des moyens de restaurer une certaine contestabilité sur les marchés dont la configuration naturelle, s'ils restent cloisonnés géographiquement, correspond à un petit nombre d'offreurs.

J.-P. THUILLIER

Bibliographie

BAUMOL W.J., PANZAR J.C., WILLIG R.D. (1982) *Contestables Markets and the Theory of Industrial Structure*, Harcourt Ed., San Diego, Californie.

GLAIS M. (1992) *Economie industrielle. Les stratégies concurrentielles des firmes*, Litec.

LEPAGE H. (1989) *La nouvelle économie industrielle*, Pluriel.

RAINELLI M. (1989) *Economie industrielle*, Dalloz.

Corrélat

- ← Barrières à la mobilité
- Marché (structures de ***)
- Marchés contestables
- Réglementation
- Rendement (s)
- © Concurrence (politique communautaire de ***)
- Concurrence (politique de ***)
- Monopole naturel

CONTINGENCE

Depuis la pensée grecque, la contingence est l'opposé philosophique de la nécessité. Elle caractérise des événements ou des situations qui dépendent des conditions particulières de leur émergence, avec l'idée sous-jacente d'imprévisibilité, d'aléas ou d'interventions intentionnelles d'acteurs subjectifs.

En statistique, un tableau de contingence permet de classer des observations selon deux critères (par exemple pour n entreprises, l'ancienneté des salariés et le niveau moyen des rémunérations). Le degré de corrélation entre les critères est mesuré par un coefficient de contingence. Par extension, les tableaux de contingence peuvent mettre en rapport plusieurs critères, en soulignant par là leur dépendance réciproque.

Dans le domaine de l'organisation, les théories de la contingence rompent avec les théories classiques fondées sur une approche normative et prescriptive de la réalité. Tenant compte des contraintes environnementales, elles s'efforcent de montrer qu'il n'existe pas d'organisation idéale et que l'efficacité est le résultat d'une adaptation permanente à des facteurs contextuels. L'importance de ces derniers dépend des auteurs. Certains mettent l'accent sur les technologies (WOODWARD, PERROW, THOMPSON), d'autres sur la taille organisationnelle (école d'ASTON), d'autres encore sur la configuration des environnements (BURNS et STALKER, LAWRENCE et LORSCH) ou les caractéristiques et enjeux des acteurs organisationnels (ARGYRIS, SCHEIN, LIKERT).

Par exemple, le modèle de BURNS et STALKER fait dépendre les structures organisationnelles de la plus ou moins grande stabilité des environnements. Les structures organiques reposent sur un faible degré de formalisation et de centralisation, avec des règles adaptées à des environnements instables. Dans les structures mécanistes, la formalisation et la hiérarchisation sont élevées, avec des règles contraignantes qui sont efficaces en environnement stable.

De leur côté, LAWRENCE et LORSCH ont caractérisé différents types d'environnements pour une même organisation, selon des niveaux variables d'incertitude, de complexité ou d'innovation. Pour répondre à une telle diversité, l'organisation doit être divisée en unités à fonctionnements spécifiques. Le niveau de différenciation doit être équilibré par des méthodes d'intégration et de coordination qui assurent un fonctionnement cohérent. Les variations ne sont pas seulement techniques. Elles

concernent aussi les relations entre les personnes et les groupes des sous-ensembles en question. Comme ces rapports sont en partie conflictuels, il convient de trouver des arrangements, des compromis ou des formes de coordination appropriées.

La principale critique formulée à l'encontre des théories de la contingence est fondée sur l'observation que le « déterminisme contextuel » ne suffit pas à expliquer les différences structurelles. De nombreuses observations permettent de constater que des réponses organisationnelles différentes sont apportées dans des situations à peu près semblables. C'est pourquoi les modèles les plus récents insistent sur l'action des individus, en fonction de leurs rapports de pouvoirs (aspects socio-politiques) et de leurs représentations subjectives de la réalité (aspects socio-cognitifs). Ces représentations font appel à des sortes de cartographies mentales ; elles contribuent à la définition sociale des enjeux pertinents et à la mise en scène de l'action collective (WEICK).

En gestion, les points de vue contingents restent la règle dès qu'il faut tenir compte de différences contextuelles marquées. Par exemple, on ne saurait définir un style de direction sans le mettre en rapport avec les caractéristiques de la situation concrète, avec celles des dirigeants et celles des salariés concernés. De même, on ne saurait traiter d'un fonctionnement organisationnel sans le relier à des contingences de taille, d'histoire, d'activité ou de culture.

Dans le cadre des apprentissages organisationnels, le principe du renforcement contingent stipule qu'un moyen de renforcement perd de son efficacité s'il n'est pas employé en relation directe avec les comportements qu'on souhaite voir augmenter (renforcement positif par récompense), diminuer (renforcement négatif par effets indésirables) ou apparaître (punition en réponse à l'absence de la conduite espérée).

P.LOUART

Bibliographie

- BURNS T., STALKER G. (1961) *The management of innovation*, Tavistock pub.
- FRY L., SMITH D. (1987) *Congruence, contingency and theory building*, AMR, n°12.
- GUIOT J. (1981) *Organisations sociales et comportements*, éd. Hommes et Techniques.
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1973) *Adapter les structures de l'entreprise (intégration ou différenciation)*, éd. d'Organisation.
- WEICK K. (1979) *The social psychology of organizing*, éd. Addison-Wesley.

Corrélat

- ← Déterminisme
- Environnement
- Culture
- Finalité
- ⊙ Décision (aide à la ***)
- Organisation
- Organisation (structure d'****)

CONTINGENCE STRUCTURELLE

- ⇒ Organisations (théories des ***)

CONTINGEMENTEMENT

- ⇒ Protectionnisme

CONTRACTUALISME

- ⇒ Entreprise

CONTRAT

- Contrat
- Contrat de travail/Mandat social
 - Contrat à durée déterminée
 - ⇒ Travail atypique
 - Contrat commutatif
 - ⇒ Période suspecte
 - Contrat de conversion
 - ⇒ Convention de conversion
 - Contrat de travail
 - ⇒ Contrat de travail/Mandat social
 - ⇒ Travail (contrat de ***)
 - Contrats complets
 - ⇒ Coûts de transaction (théorie des ***)
 - Contrats financiers
 - ⇒ Valeurs mobilières
 - Contrats Forward
 - ⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)
 - Contrats Futures
 - ⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)
 - Contrats implicites
 - ⇒ Salaire d'efficience
 - Contrats incitatifs
 - ⇒ Information (asymétrie d'****)
 - Contrats incomplets
 - ⇒ Coûts de transaction (théorie des ***)
 - ⇒ Information imparfaite
 - ⇒ Intégration verticale
 - Contrats internationaux
 - ⇒ Internationaux (contrats ***)
 - Contrats révélateurs
 - ⇒ Information (asymétrie d'****)
 - Contrats sur marchés financiers
 - ⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)



■ CONTRAT

Contrat vient du latin juridique *contractus* (dont le sens est celui de convention formelle). C'est un accord visant à créer des rapports obligatoires entre les parties qui s'engagent à cet effet. Il clarifie leurs droits et devoirs réciproques.

En gestion, les contrats sont d'abord ceux du droit, utilisés dans différents domaines de la pratique des affaires. Par exemple, les rapports entre un individu et une organisation peuvent prendre les formes juridiques de contrat de vente (transaction commerciale), de contrat d'entreprise (sous-traitance d'activité) ou de contrat de travail (lien de subordination en contrepartie d'une rémunération).

Du point de vue politique, tout contrat a une dimension sociale, au sens où il transforme l'état de nature en état conventionnel (ROUSSEAU). C'est un pacte qui essaie de concilier contraintes collectives et libertés individuelles (HOBBS). Pour les marxistes, c'est une façon d'objectiver le pouvoir des classes dominantes. A l'inverse, les néo-libéraux jugent que l'efficacité collective est la résultante des optimisations des utilités individuelles ; ces dernières dépendent des initiatives privées, elles-mêmes stimulées par une conception optimale des droits de propriété (donc des contrats qui les fondent).

Chez WILLIAMSON, trois types de contrats peuvent caractériser les transactions entre deux unités :

(a) le contrat classique négligeant l'identité des parties (il correspond à une structure de marché) ;

(b) le contrat néo-classique (il suppose l'arbitrage d'un tiers) ;

(c) le contrat personnalisé (il peut conduire à une hiérarchisation et à une structuration organisationnelle de la relation).

Le choix contractuel dépend des coûts estimés de transactions.

Dans la théorie économique des conventions (FAVEREAU), les contractualisations marchandes sont jugées insuffisantes pour comprendre les interactions organisationnelles. En effet, les contrats sont irréalisables sans des formes conventionnelles antérieures dont les dispositifs cognitifs résument des savoirs sociétaux et constituent des biens collectifs. Par exemple, un contrat de travail peut être considéré comme régulant l'insertion professionnelle à travers une compétence collective traduite après coup en règles contractuelles. D'un autre côté, les conventions peuvent compléter l'appareil contractuel dans ses aspects rigides ou déficients. A l'inverse des contrats, les conventions n'ont pas besoin de codifier les comportements attendus dans une transaction ; ce sont des systèmes d'attentes

réciproques considérées comme allant de soi ; elles permettent aussi de comprendre l'élaboration et la mise en place des compromis informels.

De façon plus empirique, la notion de contrat sert à désigner diverses pratiques structurantes :

- chaque entreprise a des stratégies contractuelles en fonction du cadre juridique qu'elle s'est donnée. Il lui faut stabiliser ses implantations sur de nouveaux marchés (acquisitions de clientèles, garanties d'approvisionnements, accords de crédit), tout en maintenant ses emprises sur les marchés déjà conquis (contrats de production et de diffusion) ;

- entre les entreprises, les réseaux d'échanges contractualisés se multiplient. Une sorte de « croissance contractuelle » (DE MONTMORILLON) se développe entre les entreprises, complétant les modèles plus courants de la croissance patrimoniale (accumulation d'actifs productifs) et financière (absorptions, fusions et prises de participation). Reposant sur le partage coopératif du pouvoir de gestion, ces systèmes partenariaux permettent d'associer puissance et flexibilité ;

- dans une approche élargie, les contrats de programme, puis d'entreprise, désignent des accords formels entre l'Etat et les entreprises du secteur public, à des fins d'optimisation d'objectifs et de développement concerté ;

- sur le plan social, les sociétés privées signent des accords de progrès que ratifient les directions et les syndicats. Parallèlement, elles ont tendance à individualiser les relations contractuelles : à travers les salaires, la gestion par objectifs ou des formules comme les « contrats d'activité périodiquement négociables » (SAVALL).

P.LOUART

Bibliographie

CASIMIR J., COURET A. (1987) *Droit des affaires*, Sirey.

CHARREAUX G., COURET A. JOFFRE P., KOENIG G., De MONTMORILLON P (1987) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

ORLEAN A. et alii (1994) *Analyse économique des conventions*, PUF.

WILLIAMSON O. (1979) Transaction cost economics : the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, n° 2.

Corrélat

- ➔ Agence (théorie de l'***)
- Coûts de transaction (théorie des ***)
- Information (asymétrie d'***)
- Propriété (théorie des droits de ***)
- ☉ Marché (structures de ***)
- Opportunisme/Risque moral

CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE

⇒ Travail atypique

CONTRAT COMMUTATIF

⇒ Période suspecte

CONTRAT DE CONVERSION

⇒ Convention de conversion

CONTRAT DE TRAVAIL

⇒ Contrat de travail/Mandat social

⇒ Travail (contrat de ***)

☐ CONTRAT DE TRAVAIL/ MANDAT SOCIAL

Les deux notions sont fondamentalement distinctes et obéissent à des règles propres.

En pratique, le contrat de travail est la convention qui implique l'exécution d'une tâche sous la subordination juridique de l'autre cocontractant. Le mandataire est celui qui participe au pouvoir de direction de l'entreprise et qui conduit librement son activité et l'organise. Il en résulte des statuts différents puisqu'il convient de protéger la « partie faible » dans le rapport de travail subordonné, préoccupation qui, en théorie au moins, n'existe pas pour les mandataires.

En pratique, les situations sont moins tranchées. Du fait de « l'éclatement » du statut du salariat, des mandataires ont été traités, par le droit de la protection sociale, comme des salariés même si cette qualité ne leur est pas reconnue en droit du travail. Cette assimilation a été rendue possible par le jeu de présomptions légales.

D'autre part, il faut dénoncer le caractère flou du concept de subordination juridique qui définit le salariat. Aujourd'hui, de plus en plus de salariés sont autonomes et de plus en plus de mandataires ou dirigeants peuvent être dépendants. Il y a donc une tendance irréversible du droit positif contemporain à gommer les oppositions entre les deux statuts.

Enfin, il est possible d'exécuter de manière simultanée dans la même société un mandat social et un contrat de travail. Le cumul n'est pas interdit sauf à ce qu'il vienne entraver l'un des principes fondamentaux de ces statuts. Or une des règles essentielles du mandat est la libre révocabilité des fonctions sans indemnité.

Dès lors, la conclusion d'un contrat de travail par un dirigeant sera le plus souvent perçue comme la volonté d'acquiescer à une protection individuelle au

sein de la société. Par contre, cette volonté de fraude est inexistante quand le contrat de travail est antérieur à la nomination aux fonctions de mandataire.

Il convient, dès lors, de distinguer la situation du « dirigeant-salarié » de celle du « salarié-dirigeant ».

• S'agissant du « dirigeant-salarié », ne sont pas concernés par les règles de cumul (car le cumul est licite sans aucune restriction) les associés simples, les membres du directoire dans les S.A. de type dualiste et les membres du conseil de surveillance depuis la loi du 14 février 1994 dite loi MADELIN.

Ne le sont pas non plus mais parce que cette fois le cumul est illicite :

- les administrateurs de SA (Président Directeur Général ou Directeur Général) à cause de la règle d'antériorité de deux ans qui figure dans l'article 93 de la loi de 1966 ;
- les gérants associés d'une société en nom collectif ou d'une société en commandite simple qui ont la qualité de commerçant ;
- les gérants d'EURL.

Cette énumération enseigne qu'il y a peu de dirigeants intéressés par les règles du cumul. Il faut se tourner vers les SARL et envisager le cas des gérants. Mais, ici encore, les possibilités de cumul sont très restreintes. En effet, les structures de ces sociétés sont réduites, la détention du capital est concentrée. Aussi bien si aucun texte n'autorise ou n'interdit à un gérant de conclure un contrat de travail avec la société dont il assure la direction, quand il est majoritaire, il ne peut établir un état de dépendance mêmes dans les fonctions techniques par rapport à la société. Il en est de même pour le gérant égalitaire puisqu'un pouvoir de blocage interdit de le considérer comme subordonné à la société qu'il dirige. Il ne reste donc que les gérants minoritaires qui puissent envisager la dualité de fonctions.

Quand le cumul est rendu possible par le droit des sociétés, encore faut-il que les règles générales et contraignantes dégagées par la jurisprudence à propos de cette situation soient vérifiées. Il faut un emploi effectif comportant des activités nettement différenciées des attributions de dirigeant. Ces fonctions doivent être réalisées dans un état de dépendance par rapport à la personne morale, ce qui établit le lien juridique de subordination caractéristique du salariat. Chaque tâche doit être rétribuée et le dirigeant doit obtenir un salaire. Enfin, il faut que le cumul offre un caractère sérieux et qu'il ne serve pas à créer une apparence vis-à-vis de la sécurité sociale ou par rapport au droit du licenciement.

Si ces conditions ne sont pas réunies -en cas de contestation, la preuve incombe au dirigeant- la



jurisprudence prononce la nullité absolue du contrat de travail conclu en méconnaissance de dispositions d'ordre public.

• **S'agissant du « salarié-dirigeant »**, l'optique est radicalement différente de celle du cas précédent. En effet, il s'agit avant tout de faire profiter les organes dirigeants de la personne morale de la compétence technique de ce collaborateur subordonné tout en favorisant sa promotion au sein de l'entreprise. Le risque de fraude n'existe pas non plus puisque le contrat de travail est antérieur à la nomination. Aussi bien, et en cas de cumul, la jurisprudence tend au maintien du contrat de travail pour ne pas faire perdre au salarié les avantages du droit de travail.

Et quand il n'est pas légalement possible, toujours pour atteindre cet objectif, elle admet le principe de la suspension automatique du contrat.

Le cumul est soumis aux règles générales déjà analysées et à des conditions spécifiques dans les sociétés anonymes. La validité du cumul n'est admise que si le contrat de travail continue à correspondre à un emploi effectif. Cette condition est appréciée au regard des éléments suivants : exercice des fonctions techniques distinctes de celles exercées dans le cadre du mandat et donnant lieu à une rémunération distincte, existence du lien de subordination vis-à-vis de la société.

Si elles ne sont pas vérifiées, la jurisprudence considère que le mandat « absorbe » le contrat de travail et l'intéressé ne pourra plus obtenir la protection du droit du travail.

Les sociétés anonymes sont, toutefois, soumises à des règles spécifiques :

- la règle d'antériorité du contrat de travail. La loi de 1996 fixait cette antériorité à deux ans. Donc seuls « d'anciens » salariés pouvaient accéder à des fonctions de dirigeant. Indirectement mais néanmoins elle empêchait la conclusion de contrats fictifs en faveur de dirigeants. La règle a connu des assouplissements de portée limitée et souvent nécessités par des situations de fait. La sanction de la règle préservait l'objectif recherché puisque c'était la nullité du mandat social sans aucune incidence sur des délibérations auxquelles l'administration avait pris part. La loi du 11 février 1994 supprime le délai de deux ans mais maintient l'exigence de l'antériorité ;

- la règle du tiers. Le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction. La règle s'explique par la volonté d'assurer la nécessaire indépendance des administrateurs, difficilement conciliable avec l'existence d'un lien de subordination juridique.

Quand le cumul n'est plus possible ou n'est pas possible, la suspension du contrat de travail apparaît comme une alternative. Elle ne peut s'envisager qu'en présence d'un contrat de travail réel, la technique ne devant pas conduire à couvrir une convention fictive. Depuis 1990, la Cour de Cassation considère qu'un contrat de travail antérieurement conclu « se trouve, en l'absence de convention contraire, suspendu pendant le temps d'exercice du mandat... ». Le lien contractuel est simplement relâché temporairement : quand le mandat prend fin, le contrat reprend automatiquement effet. Les conséquences de la suspension ne sont pas nécessairement favorables au salarié. Ainsi, s'il y a rupture du contrat de travail, le salarié se verra refuser le droit d'une allocation de chômage au motif qu'il ne remplit pas les conditions d'ouverture des droits.

Qu'il y ait cumul ou suspension, le procédé connaît des limites qui sont à la fois psychologiques - comment un dirigeant révoqué pourra-t-il continuer à exercer des fonctions techniques de haut niveau dans la même société ? Et juridiques puisque le motif de la révocation peut aussi constituer un motif réel et sérieux de licenciement.

A. ARSEQUEL

Bibliographie

ARSEQUEL A. (1996) Les dirigeants de Société et le droit du travail, *Revue Française de Comptabilité*, mars, n°276.

Corrélat

- ← Travail (contrat de ***)
- Licenciement
- ⊙ Protection sociale Sociétés

CONTRATS COMPLETS

⇒ Coûts de transaction (théorie des ***)

CONTRATS FINANCIERS

⇒ Valeurs mobilières

CONTRATS FORWARD

⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)

CONTRATS FUTURES

⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)

CONTRATS IMPLICITES

⇒ Salaire d'efficiencia

CONTRATS INCITATIFS

⇒ Information (asymétrie d'****)

CONTRATS INCOMPLETS

- ⇒ Coûts de transaction (théorie des ***)
- ⇒ Information imparfaite
- ⇒ Intégration verticale

CONTRATS INTERNATIONAUX

- ⇒ Internationaux (contrats ***)

CONTRATS RÉVÉLATEURS

- ⇒ Information (asymétrie d'***)

CONTRATS SUR MARCHÉS FINANCIERS

- ⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)

CONTRE-MARKETING

- ⇒ Demande

CONTREMARQUE

- ⇒ Marque

CONTREPARTIE (RISQUE DE *)**

- ⇒ Gestion actif passif

CONTRÔLE

- Contrôle
- Contrôle (prise de ***)
- Contrôle (système de ***)
- Contrôle communautaire de la concentration
- Contrôle de gestion
- Contrôle marketing
- Contrôle prudentiel
- Contrôle stratégique
 - ⇒ Contrôle (information de ***)
 - ⇒ Information (typologie de l'****)
 - ⇒ Contrôle cybernétique
 - ⇒ Contrôle (système de ***)
 - ⇒ Cybernétique
 - ⇒ Contrôle dynamique
 - ⇒ Contrôle (système de ***)
 - ⇒ Contrôle externe
 - ⇒ Contrôle (système de ***)
 - ⇒ Contrôle interne
 - ⇒ Contrôle (système de ***)
 - ⇒ Contrôle proactif
 - ⇒ Contrôle (système de ***)
 - ⇒ Contrôle statique
 - ⇒ Contrôle (système de ***)

CONTRÔLE

Pour FAYOL (1916), le contrôle est une des fonctions essentielles du dirigeant. Il consiste à vérifier si l'action se déroule conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis.

Son but est de révéler les erreurs, pour ensuite les réparer en évitant enfin qu'elles ne se reproduisent.



Depuis, la notion de contrôle s'est développée. Elle peut avoir au moins trois significations :

- tout d'abord, c'est celui d'une maîtrise de soi (auto-contrôle) ou d'autrui ; on parle de contrôle quand un droit de propriété donne le pouvoir d'agir : une personne ou une firme qui possède plus de 50 % des actions d'une société en détient le contrôle ;
- ensuite, la vérification, la surveillance et l'inspection sont aussi des formes de contrôle ; ce sont des moyens par lesquels on s'assure qu'une règle est observée, qu'une décision est exécutée ; en ce sens, la supervision (audit) est un type de contrôle externe à visée précise et de nature périodique ;
- enfin, le contrôle est un processus de suivi permettant de maîtriser l'action collective et, si besoin, de l'infléchir en vue d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels ; c'est le cas quand on évalue régulièrement les déviations possibles par rapport à des objectifs déterminés ou à des normes préétablies ; on peut en conséquence apporter les correctifs qui s'imposent.

Compte tenu de ces divergences de définitions, trois aspects du contrôle peuvent être distingués : le contrôle stratégique exercé par et sur les entreprises, le contrôle des individus et des systèmes sociaux, le contrôle organisationnel.

• **Le contrôle stratégique** traite de décisions difficiles à programmer ou à modéliser à cause de leur complexité. Il ne peut guère se fonder sur des règles ou des normes, mais plutôt sur des objectifs et des ajustements situationnels (LE MOIGNE). Ce niveau de contrôle est du ressort des dirigeants, contrairement aux niveaux tactiques et opérationnels qui sont délégués à l'encadrement intermédiaire et aux exécutants. Il passe par une vision stratégique et une mise en cohérence organisationnelle. En ce sens, une entreprise est sous contrôle quand on lui a fixé des objectifs et qu'on est capable de les atteindre (DESREUMAUX).

Pendant longtemps, on a relié contrôle et planification stratégique, en perdant de vue les modes entrepreneurial ou adaptatif de la stratégie (MINTZBERG). Mais pour faire face à une complexité croissante, certaines entreprises ont élargi la forme quasi-financière du contrôle. Elles en ont fait un dispositif évaluant toutes sortes de variables stratégiques, depuis les choix de marchés jusqu'aux règles d'action collective. Quand on développe une stratégie de ressources, le contrôle est autant un état d'esprit qu'une technologie.

Le contrôle stratégique est fondé sur l'autonomie de l'entreprise. Il est plus aléatoire quand celle-ci diminue, même si une telle diminution s'accompagne d'un contrôle opérationnel plus intense. Tel est le cas des fournisseurs de certains groupes dominants, qui sont en dépendance d'objectifs (donc en perte de contrôle à ce niveau), tout en étant astreints à une maîtrise de production accrue (certification à des normes techniques). Bien des théories sur l'entreprise montrent à quel point il est difficile de contrôler ses environnements (LAWRENCE et LORSCH). Le contrôle vient plutôt de ceux qui détiennent les ressources dont ont besoin les entreprises pour mener à bien leurs opérations (PFEFFER, SALANCIK). Par sa structuration propre, l'environnement est aussi un facteur d'inertie ou de contraintes qui opère une sorte de contrôle darwinien sur les flux d'activités (HANNAN, FREEMAN). Enfin, les coopérations inter-firmes obligent à partager le contrôle entre les partenaires. C'est la limite des stratégies relationnelles (ANASTASSOPOULOS) qui bâtissent des zones de sécurité pour diminuer la concurrence, en gérant des accords plus ou moins temporaires avec l'Etat, des concurrents, des fournisseurs, des clients ou des groupes de pression.

Manœuvre stratégique par excellence, la prise de contrôle est l'arme de la croissance externe. Quand elle est directe, elle se traduit par des prises de participation, des rachats d'entreprise, des absorptions-fusions. Si les sociétés sont cotées en bourse, la prise de contrôle passe par des opérations de rachat ou d'échange d'actions. Reste ensuite à réussir l'assimilation. La prise de contrôle a aussi des aspects indirects comme l'emprise commerciale, technique ou gestionnaire (quasi-intégration). Dans l'autre sens, une entreprise peut chercher à se défendre contre les prises de contrôle hostile. Les moyens utilisables sont nombreux, mais pas toujours probants (mesures préventives ou réactives, parfois même suicidaires). Selon les études empiriques, une entreprise qui se défend désavantage ses actionnaires si elle empêche complètement la prise de contrôle ; elle les avantage si elle permet une surenchère en augmentant la valeur des actions.

• Plusieurs ensembles théoriques traitent du **contrôle des individus**. La théorie de l'agence (FAMA, JENSEN, MECKLING,...) montre que les contrats entre personnes ont une exécution coûteuse car ils sont partiellement indéterminés. Celui qui propose un contrat d'exécution (principal) et celui qui l'accepte (agent) tâchent d'utiliser les failles contractuelles à leur profit. Afin de garantir le contrat, naissent des coûts de surveillance (pour le principal), d'obligation (pour l'agent qui doit mettre en confiance) et d'opportunité (pertes causées par les divergences d'intérêt). En concevant les entreprises comme des nœuds de contrats, on peut gérer les

relations entre acteurs comme des rapports d'agence : par exemple, entre dirigeants et salariés de base, dirigeants et actionnaires,... Cette théorie permet aussi d'éclairer le processus décisionnel en y distinguant des initiatives (idées d'utilisation de ressources), des ratifications (choix de ce qui sera réalisé), des mises en œuvre (exécution des choix) et de la surveillance (mesure des performances, récompenses ou sanctions). Initiatives et mises en œuvre sont appelées fonctions de décision ; ratification et surveillance, fonctions de contrôle. Leur séparation entraîne des problèmes d'agence, dont il faut tester les coûts respectifs par rapport à des solutions de regroupement. Dans les organisations non complexes mieux vaut regrouper les fonctions (dirigeants-propriétaires), dans les organisations complexes autant les dissocier (séparation entre actionnaires et dirigeants).

Dans les entreprises, le contrôle des personnes se fait par différents mécanismes : marchés du travail, contrats salariaux et conventions collectives, règlements intérieurs, structuration hiérarchique, surveillance mutuelle, systèmes d'intéressement et de rémunération, comités officiels de contrôle (conseil d'administration,...). Par le contrôle individuel et social, on vise à canaliser les comportements pour qu'ils soient performants au regard des objectifs organisationnels. Sociologiquement, tout contrôle social est une mise en conformité, avec exclusion ou mise à l'écart de ceux qui refusent les normes collectives. En entreprise, deux formes principales de conformités peuvent être distinguées : l'une conditionnée par l'entourage (pression du milieu social), l'autre liée à la hiérarchie de travail (contraintes liées au rôle professionnel et à la place qu'il impose dans une structure).

Un contrôle informel se réfère aux façons indirectes, voire presque inconscientes, de faire pression sur un individu pour obtenir de lui la conformité. Le contrôle formel est un recours utilisé pour contraindre lorsque que les systèmes informels ne fonctionnent pas (usage de sanctions). Dans les entreprises, de nombreux contrôles sont d'emblée formels (MINTZBERG) : contrôles par supervision, standardisation (des tâches, des objectifs ou des savoir-faire) ; d'autres sont informels : ajustements mutuels, partage de valeurs ou de représentations collectives, emprise émotionnelle (peur, honte, culpabilité). Les engagements des individus et donc le contrôle exercé sur eux sont variables selon les types d'organisations : coercitives, normatives ou à marchandages calculés (ETZIONI).

Selon ENRIQUEZ, toute organisation se construit pour échapper à l'angoisse du sans forme, du pulsionnel, de l'inconnu, de ce qui est trop libre (dans le comportement d'autrui, la parole ou la réflexion). Elle vise donc à contrôler ce qui l'inquiète, avec le

double intérêt de soumettre les personnes et de stabiliser leurs comportements. La structuration des tâches instrumentalise les corps, celle des pensées canalise les discours, celle des psychés régularise les valeurs individuelles par des normes ou des idéaux collectifs. A l'inverse, des auteurs comme MC GREGOR mettent l'accent sur l'initiative individuelle, l'être humain pouvant se contrôler lui-même pour des objectifs qu'il connaît et par rapport auxquels il se sent responsable. Mais l'auto-contrôle n'a de valeur que par rapport à des objectifs vis-à-vis desquels on est engagé. C'est le sens de la délégation, qui demande de la compétence et un cadre collectif satisfaisant. Au fond, tout contrôle social est contingent aux personnes, à leurs groupes d'appartenance et aux contextes dans lesquels ils évoluent.

- Globalement, le **contrôle organisationnel** est un des grands processus de gestion, au même titre que les décisions stratégiques, les choix de structure ou le management des personnes. Son but est que les résultats d'une organisation soient conformes aux objectifs initiaux (efficacité), tout en étant réalisés au moindre coût (efficience). D'où la nécessité d'une clarification des objectifs, d'une mobilisation des acteurs, d'une lecture comparative des résultats et de la mise en œuvre des corrections requises. Les hommes, leurs moyens d'action et leurs pratiques doivent être en synergie. Tout contrôle organisationnel inclut donc un contrôle social, un contrôle de production et un contrôle de gestion. Il s'appuie sur des procédés formels appelés systèmes de ou instruments de contrôle. Ces derniers sont construits à partir d'indicateurs plus ou moins combinés : par exemple des objectifs, des normes, des règles ou des modèles d'action.

On peut distinguer différents niveaux ou types de contrôle.

Le contrôle interne s'apparente à un diagnostic permanent de l'entreprise, ou à un modèle cybernétique d'auto-régulation qui stabilise les équilibres de fonctionnement ; il est plus ou moins partagé par l'ensemble des acteurs organisationnels.

La notion de **contrôle externe** est ambiguë : tantôt elle désigne un contrôle de l'entreprise sur ses environnements (par repérage et traitement des informations pertinentes) ; tantôt elle caractérise un contrôle effectué sur l'activité ou les résultats internes par des partenaires extérieurs (démarche d'audit, intervention de consultants, vérification par une maison-mère du comportement de sa filiale).

Le contrôle peut guider l'action collective (fonction d'orientation) ou lui fixer des bornes à ne pas dépasser (fonction de cadrage). Dans le premier cas, il peut être préventif (actions en amont du domaine contrôlé), correctif (actions en aval, systèmes

d'alerte) ou interactif (régulations en cours d'activité).

Un contrôle à intervalles réguliers est moins fiable qu'un contrôle inhérent à l'action, car ce dernier compare de façon continue le comportement du système à la norme, avec rééquilibration immédiate. Il est plus coûteux et n'est pas toujours possible.

Enfin, le contrôle peut être incitatif ou répressif, selon qu'il vise à stimuler l'action, à récompenser de bons résultats ou à sanctionner ceux qui n'ont pas assumé leurs responsabilités. Les démarches systémiques ont montré l'intérêt de multiplier les formes de contrôle, par analogie avec, par exemple, les systèmes humains (BEER). Les régulations sont soit sensori-motrices locales, soit endocriniennes, soit d'équilibration centrale, soit enfin de vigilance perceptuelle et de traitement conscient des données.

Les outils de contrôle dépendent des domaines concernés. Le contrôle de gestion utilise assez souvent les techniques comptables ou budgétaires, mais aussi les tableaux de bord, les indicateurs statistiques, le repérage de standards, l'inspection périodique ou systématique.

La difficulté principale est le choix des variables significatives, c'est-à-dire des caractéristiques complexes et générales qui réduisent la variété du système contrôlé tout en satisfaisant aux besoins organisationnels. De son côté, le contrôle de production procède à des analyses de tâche, ainsi qu'à des mesures d'incidents critiques ou d'écarts à la norme. Quand il ne peut vérifier automatiquement les processus opérationnels, il procède par sondage (prélèvements au hasard) ou par choix séquentiel (prélèvements de séries suivies de produits selon une règle fixée). Les taux de défaillance déterminent le besoin de réglage, de correction ou de réorganisation des modes de production. Les contrôles de gestion et de production s'appuient socialement sur la mobilisation des salariés, en incitant aux régulations individuelles et collectives (démarches de qualité). Par ailleurs, toute formalisation appropriée facilite les contrôles : elle améliore la communication et la coordination, fournit un cadre de référence pour les choix et guide l'action collective.

Tout contrôle engendre des dysfonctionnements. Par exemple, l'excès bureaucratique amène à se retrancher derrière les règles au détriment des objectifs visés. Par opportunisme tactique, certains adoptent une conduite appréciée par les dirigeants, mais éloignée de ce qu'il faudrait faire (manipulations budgétaires, objectifs calculés pour être faciles à dépasser, pratiques de court terme au détriment de l'avenir). D'autres altèrent les informations pour qu'elles répondent à la norme. D'autres encore résistent aux mesures imposées : par repli, défense, agressivité ou manœuvres indirectes. Un contrôle



efficace doit donc susciter le moins possibles d'effets secondaires, le pire étant qu'il crée plus de problèmes qu'il n'arrive à en résoudre.

P.LOUART

Bibliographie

AKTOUF O. (1994) De la direction au contrôle, in *Le management entre tradition et renouvellement*, G.Morin.

BEER S. (1970) *La science de la gestion*, Larousse.

BOUQUIN H. (1986) *Le contrôle de gestion*, PUF.

CHARREAUX G., COURET A., KOENIG G. (1987) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

DESREUMAUX A. (1992) *Introduction à la gestion des entreprises*, A.Colin.

ENRIQUEZ E. (1983) *Structures d'organisation et contrôle social*, Connexions n°41.

ETZIONI A. (1964) *Les organisations modernes*, éd. Duculot, rééd. en 1971.

GIGLIONI G., BEDEIAN A. (1974) A conspectus of management control theory, *Academy of Management Journal*, vol.17.

HUSSON B. (1987) *La prise de contrôle d'entreprise*, PUF.

TANNENBAUM A. (1968) *Control in organizations*, Mc Graw-Hill.

Corrélat

← Décision

Diagnostic

Norme

Objectif (s)

Risque

→ Contrat

Contrôle (prise de ***)

Organisation

Planification stratégique

⊙ Audit

Environnement

Pouvoir

Ressources (stratégies de ***)

Variété requise (loi de la ***)

CONTRÔLE (INFORMATION DE ***)

⇒ Information (typologie de l'***)

■ CONTRÔLE (PRISE DE ***)

La prise de contrôle d'une société suppose l'acquisition d'actions ou de parts sociales conférant à l'acquéreur un pouvoir de décision tant dans les assemblées qu'au sein des différents organes de direction de la société. La prise de contrôle qui se caractérise par un changement d'actionnaire domi-

nant repose essentiellement sur l'acquisition d'une fraction du capital permettant d'obtenir la majorité des droits de vote dans les assemblées. Cependant, dans les sociétés dont le capital est fortement dilué, et en particulier les sociétés cotées, le contrôle de la société peut être atteint avec un pourcentage moindre de droits de vote (pour une définition du contrôle des sociétés par la loi sur les sociétés commerciales : loi du 24 juillet 1966, art.355-1 et 357-1)

Les modalités d'acquisition du contrôle d'une entreprise diffèrent selon que la société est cotée ou non. Dans tous les cas de figure cependant, il convient de mentionner que l'ingénierie financière a fourni aux entreprises de nombreux outils permettant de faciliter la prise de contrôle des sociétés au delà ou en complément de l'achat direct d'actions ou de parts sociales dont il sera exclusivement question ici.

- Dans le cas d'une société non cotée, la prise de contrôle s'opère par simple acquisition d'actions ou de parts sociales. La mise en œuvre de l'opération est précédée en règle générale d'une phase de négociation entre cédant et cessionnaire au cours de laquelle une place de choix est réservée à la détermination du prix de cession même si d'autres aspects tels que les modalités de règlement de prix ou les conditions de changement de dirigeants sont également examinés. L'opération donne lieu à la rédaction d'un acte qui fixe, outre la quantité et le prix des titres transmis, les conditions de l'opération en précisant les garanties accordées au cessionnaire (garanties de passif essentiellement) et les engagements qui pèsent sur ce dernier. La cession de contrôle entre par ailleurs dans le cadre des opérations donnant lieu à information du comité d'entreprise et soumises à la réglementation sur le contrôle des concentrations (ordonnance du 1er décembre 1986) ou le contrôle des investissements étrangers en France (décret n°90-58 du 15 janvier 1990).

- Dans les sociétés cotées, trois techniques de prise de contrôle sont généralement utilisées : le ramassage en Bourse, la négociation (ou l'acquisition) de blocs de contrôle, les offres publiques.

Le ramassage en Bourse consiste, par le biais d'une société de bourse, à acquérir progressivement sur le marché les titres d'une société. Cette technique est dans les faits peu utilisée compte tenu de son étalement dans le temps, des effets potentiels du ramassage des titres sur les cours (et donc sur le coût de l'opération) et de l'obligation légale pour tout associé de déclarer le franchissement de différents seuils de participation dans le capital d'une société (loi du 24 juillet 1966, art.355-1 ; COB : règlement du 12 avril 1988). Ces inconvénients ont fait perdre à l'opération le caractère de discrétion

qu'on lui reconnaissait autrefois la cantonnant aujourd'hui dans un rôle de préalable ou d'appoint à une prise de contrôle réalisée par une autre technique.

L'acquisition d'un bloc de contrôle s'apparente à un achat d'actions soumis à une réglementation particulière dès lors que l'opération porte sur un bloc de titres susceptibles de conférer à l'acquéreur le contrôle majoritaire des droits de vote d'une société cotée. L'acquéreur doit déposer une demande préalable auprès du CONSEIL DES BOURSES DE VALEURS (CBV), la décision du Conseil étant l'objet de mesures de publicité. La demande doit préciser les conditions de l'opération et particulièrement l'identité des parties ; elle entraîne la suspension des cotations. L'opération peut être risquée pour l'acquéreur qui doit prendre l'engagement d'acheter en Bourse pendant au moins quinze séances les titres qui lui seront proposés au prix prévu pour la négociation du bloc de contrôle. Enfin, l'acquisition du contrôle d'une société cotée peut être réalisée par le biais d'une offre publique d'achat (OPA). L'offre publique d'achat peut être soit amicale si la société cible est consentante, soit inamicale dans le cas contraire. Les OPA sont des opérations très réglementées afin de garantir leur régularité et les intérêts des actionnaires minoritaires. En pratique, l'initiateur propose publiquement aux actionnaires d'une société de leur acheter les titres qu'ils détiennent à un prix déterminé. L'offre publique est instruite par le CONSEIL DES BOURSES DE VALEURS qui doit se prononcer sur sa recevabilité. L'offre, qui doit porter sur au moins vingt jours de bourse s'expose toutefois à l'apparition d'OPA concurrentes ou à des mesures de défense anti-OPA émanant de la société convoitée. Dans certains cas, l'offre prévoit non la remise de numéraire aux actionnaires mais la remise de titres ; on est alors en présence d'une offre publique d'échange (OPE). Enfin, le déclenchement d'une OPA est rendu obligatoire pour les associés qui viennent à détenir plus du tiers du capital d'une société cotée.

M. CHADEFaux

Bibliographie

- BERTREL J-P., JEANTIN M. (1991) *Acquisitions et fusions de sociétés commerciales*, 2ème éd, Litec.
- HUSSON B. (1990) *La prise de contrôle d'entreprises*, 2ème éd, PUF.
- JOBARD J-P., DEPALLENS G. (1997) *Gestion financière de l'entreprise*, Sirey.
- PAILLUSSEAU J., CAUSSAIN J-J., LAZARSKI H., PEYRAMAURE P. (1992) *La cession d'entreprise*, 3ème éd, Dalloz.
- PENE D. (1993) *Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise*, 2ème éd., Economica.

Corrélat

- Offres publiques
- Participation financière
- ⊗ Dilution
- Ingénierie financière

CONTRÔLE (SYSTÈME DE ***)

Les ouvrages de *Management Control* affirment, souvent, qu'il ne peut pas exister de management sans processus de contrôle. La justification est basée sur la logique suivante : la planification donne des indications sur les objectifs poursuivis par l'organisation ainsi que sur la mise en œuvre des stratégies qui sont adoptées pour les atteindre.

L'organisation permet de fournir le support structurel nécessaire à la réalisation des objectifs.

L'activation fait vivre cette structure et anime les hommes.

Le contrôle, quant à lui, a pour vocation de vérifier que tous les efforts déployés concourent à la réalisation de l'objectif. Ce processus connaît plusieurs formes qui vont du système de contrôle interne au contrôle de gestion, en passant par les techniques d'audit interne et externe. L'approche moderne du contrôle tend à considérer l'entreprise comme un système complexe, ouvert sur l'environnement. Ce système est caractérisé par un ensemble de relations entre des produits, des marchés, des structures, des réseaux d'information et de communication. L'évolution de ce système dépend partiellement des modifications de l'environnement général. L'interaction entre ces différents paramètres explique le niveau actuel des performances de l'entreprise et permet d'en analyser les évolutions probables. Cette vision globale permet de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'expliquer éventuellement les évolutions constatées dans les documents financiers. L'approche est alors forcément dynamique dans la mesure où il conviendra d'analyser l'évolution passée des variables significatives, d'expliquer les causes de ces variations, de prévoir les conséquences futures compte tenu de la stratégie actuelle, de mettre en place des actions correctrices éventuelles, de reformuler, si nécessaire, les objectifs initiaux. Pouvoir réagir vite est devenu un élément majeur pour la survie et le développement des entreprises. Cette approche suppose un système d'alerte précoce (détection des difficultés, analyse des causes des écarts pertinents) mais aussi un système de veille dynamique. Le contrôle a de ce fait un caractère permanent (ou fréquent) par opposition au contrôle occasionnel (tous les mois ou tous les trimestres). De plus, le contrôle moderne



tend à porter sur la globalité de la gestion et à intégrer l'ensemble des aspects relatifs aux coûts, aux quantités, aux délais, à la variété, à la qualité et à la performance des produits et des activités.

• **Contrôle classique et contrôle cybernétique.**

Selon l'approche classique, une bonne organisation doit rechercher la simplicité dans les structures et favoriser le contrôle. Pour ce faire, la parcellisation des tâches combinée à un système formel d'autorité et de responsabilité doit permettre un suivi précis du travail à accomplir. Dans cet esprit, une attention particulière est portée à la détection des erreurs et à leur correction une fois qu'elles sont apparues. Le support de ce contrôle est essentiellement comptable. Il trouve ses sources dans les seules observations chiffrées disponibles supposées sans biais et objectives. Le contrôle classique est certain, rationnel, et espère disposer d'une information suffisante pour associer le résultat à son responsable.

Le contrôle de type cybernétique fait largement appel à la théorie des systèmes et notamment au concept de régulation par rétroaction (*feed-back*). Ce type d'approche implique une utilisation plus rapide des informations et débouche sur la notion de contrôle en temps réel. Une telle conception suppose évidemment un système d'information approprié basé sur un support informatique. L'objectif recherché est d'obtenir, le plus rapidement possible, une réaction de l'entreprise (concept de réactivité). L'approche cybernétique du contrôle fait également référence à des notions importantes comme le contrôle proactif (*feed-forward control*) et l'autocontrôle.

• **Contrôle proactif et autocontrôle.** Le contrôle proactif est basé sur l'idée de prévention. Il s'agit d'un contrôle ex ante, anticipé et non pas d'un contrôle ex post faisant intervenir la notion de *feed-back*. Il implique un flux d'informations prévisionnelles important. Le contrôle proactif doit agir avant que des écarts importants n'apparaissent entre les prévisions et les réalisations (anticipation). L'autocontrôle de l'entreprise consiste à évaluer la position de l'entreprise de façon à déterminer où elle en est et où elle se dirige en fonction de ses programmes existants, quels objectifs elle devrait avoir, et s'il est nécessaire de réviser les plans élaborés pour les atteindre.

• **Contrôle statique et dynamique.** Le contrôle statique est une technique de vérification. Exercer un contrôle en ce sens c'est mettre au point un processus d'accumulation d'informations visant à établir des responsabilités. Le contrôle implique alors une définition des normes, une accumulation d'informations effectives, la détection des écarts entre données effectives et normes et, enfin, la détermination des responsabilités. La définition et

la mesure des normes postulent l'existence d'objectifs précis. Le contrôle conçu dans cette optique est basé sur l'évaluation des coûts et le planning d'activité.

La deuxième signification du mot contrôle est maîtrise, ce qui suppose l'adaptation permanente en fonction des données effectives d'environnement. Le contrôle dynamique est un système général et continu d'alerte précoce.

• **Contrôle interne et contrôle externe.** Le système de contrôle interne est le plan d'organisation, les méthodes et les procédures que la direction d'une entreprise établit afin de réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés. Le but est de s'assurer dans la mesure du possible que les affaires se déroulent de façon efficace dans les limites de la politique de l'entreprise, que les actifs sont sauvegardés, que les fraudes et erreurs sont prévenues et détectées, que les documents comptables sont corrects et complets, que des informations financières fiables sont préparées dans les délais fixés. Le contrôle interne résulte du choix effectué par la direction de l'entreprise relatif à la mise en œuvre des méthodes propres à prévenir, ou à défaut révéler, les erreurs et les fraudes, assurer la protection du patrimoine, garantir une gestion rationnelle des ressources. Le contrôle interne est une des conditions essentielles de la régularité des comptes. Il conditionne le degré de fiabilité que l'on peut accorder à l'information comptable. Il est basé sur trois principes essentiels : la séparation des fonctions, une définition précise des responsabilités, un système de contrôle réciproque des tâches. Le principe fondamental à respecter est qu'aucun agent ne doit exercer des activités relevant de deux fonctions différentes. L'organigramme et un manuel de procédures administratives doivent fixer le champ d'activité de chaque agent.

Le contrôle externe est effectué par une personne compétente et indépendante en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise. Le contrôle externe peut être un contrôle légal (cas des commissaires aux comptes dans certaines sociétés). Toute constatation faite par le réviseur au cours de ses contrôles (erreurs, omissions, présentation inexacte, différences d'appréciation,...) est considérée comme significative lorsqu'elle est de nature à mettre en cause la régularité et la sincérité des états financiers.

• **Contrôle des valeurs et contrôle de la qualité.** On considère, actuellement, que la performance est une variable qui comporte, simultanément, plusieurs aspects tels que les coûts, le rendement, la qualité du produit, les délais de conception et de livraison, la variété de la gamme. Les systèmes de contrôle doivent donc prendre en

compte cet aspect multidimensionnel et ne peuvent plus se limiter au seul aspect du contrôle des valeurs (contrôle financier ou comptable). Ils doivent, au contraire, intégrer les méthodes du contrôle de qualité et de l'analyse de la valeur. Le système de contrôle doit intégrer la méthode de conception ou de reconception des produits pour offrir au moindre coût toutes les fonctions que le consommateur attend et doit supprimer toutes les autres. Le but est donc la réduction de coût pour le même service rendu par un produit. Conçue au départ comme une simple technique de contrôle des processus de production, l'analyse de la qualité s'est considérablement élargie.

Le contrôle des délais suppose une intégration des techniques de juste à temps qui ont pour but de produire et livrer les produits finis juste à temps pour être vendus, de produire ou acheter les produits intermédiaires juste à temps pour être transformés en produits finis. Ce système s'intègre souvent dans la recherche de la qualité totale et prend en compte la mesure de la disqualité.

• **Système de contrôle et pilotage des organisations.** Le système de contrôle doit permettre une alerte immédiate dès que le fonctionnement s'écarte de la normale, et induire rapidement des décisions correctrices. Un des problèmes délicats restant à résoudre est celui de l'évaluation des objectifs et du seuil d'alerte à partir desquels le système de pilotage doit réagir en déclenchant des opérations de régulation. A partir du moment où l'incertitude perturbe gravement la signification des données, il serait dangereux de surveiller des objectifs à partir d'une seule évaluation, même si celle-ci est statistiquement la plus probable. Il est préférable de concevoir une plage de fonctionnement à l'intérieur de laquelle les variations par rapport à l'objectif sont considérées comme normales et ne déclenchent aucun processus de régulation. Tout écart, situé significativement en dehors de cette plage de fonctionnement, doit déclencher des actions correctrices immédiates. Outre la notion de plage de fonctionnement, il faut également insister sur la notion de temps de réponse du système de pilotage.

• **Systèmes de contrôle et nouveaux modes de gestion.** Le système d'information sur lequel s'appuient les systèmes de contrôle ne donne une image correcte de la performance d'une entreprise que dans un environnement relativement stable et peu perturbé. L'information de gestion reste en grande partie figée lorsqu'il s'agit de rendre compte des situations de crise ou de rupture. Ce problème lié à la prévision des ruptures ou des discontinuités est au cœur du dispositif traditionnel de planification et de contrôle. Il conditionne la visibilité des finalités, des objectifs et donc des facteurs-clé créateurs de valeur. Les discontinuités provoquent des

effets perturbateurs au niveau de la formulation des stratégies. Dès lors, les systèmes de contrôle éprouvent de grandes difficultés à décliner correctement les options retenues au titre des objectifs stratégiques. Ils partagent ainsi, avec la planification stratégique, les limites du système de prévision et d'évaluation de la performance. Ces insuffisances peuvent être aggravées par une vision trop financière du contrôle. Les stratégies de réduction de coût fondées sur les approches traditionnelles du coût de revient complet ne peuvent qu'aggraver ce problème. Les approches basées sur les processus et les activités et prenant leur source dans la notion de chaîne de valeur constituent un champ d'investigation susceptible de remédier, au moins partiellement, à ces difficultés.

R. TELLER

Bibliographie

- BOUQUIN H. (1993) *Comptabilité de gestion*, Sirey.
 DEMESTEERE R., LAVERTY J. (1991) *Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle*, Dunod.
 LEBRATY J., TELLER R. (1994) *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Editions Liaisons.
 MEVELLEC P. (1991) *Outils de Gestion : la pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes.

Corrélatés

- ← Contrôle
- Ecart
- Comptabilité à base d'activités
- Coût (s)
- Qualité (politique-***)
- Système
- ⊙ Performance (s)

CONTRÔLE COMMUNAUTAIRE DE LA CONCENTRATION

La politique communautaire de concurrence a été complétée par le règlement du 21 décembre 1989 : il confie à la Commission le « contrôle effectif de toutes les opérations de concentration en fonction de leur effet sur la structure de concurrence dans la Communauté et (...) le seul applicable à de telles concentrations » (motif n°7). Si elles échappent au champ d'application de ce règlement, le contrôle éventuellement institué par les Etats membres leur est applicable (article 38 de l'ordonnance du 1er décembre 1968).

Les opérations de concentration soumises au contrôle communautaire sont définies par le règlement,

en vigueur depuis le 21 octobre 1990, qui définit les critères de leur compatibilité avec le marché commun.

• **Identification des opérations de concentration.** Le règlement du 21 décembre 1989 prend en considération la nature et la dimension des opérations pour délimiter son champ d'application.

Les opérations de concentration ont pour objet de provoquer un changement durable de la structure des entreprises qu'elles englobent. Il se produit soit par la fusion entre des entreprises antérieurement indépendantes soit par la prise de contrôle d'autres entreprises. Celle-ci peut être effectuée à titre exclusif ou en commun (Communication du 31 décembre 1994 concernant la notion de concentration, JOCE 31 décembre 1994, n°385/5). Quant à la dimension communautaire, elle se détermine par référence à un double seuil. Les entreprises concernées par le projet de concentration doivent, d'abord, réaliser un chiffre d'affaires de cinq milliards d'euros. Deux d'entre elles doivent, ensuite, atteindre un chiffre d'affaire de 250 millions d'euros sur le territoire de la Communauté. La notion d'entreprise concernée et les modalités de calcul du chiffre d'affaires sont précisées par une communication (Ibid. p.12 et 21).

Une fois l'identification effectuée, il appartient à la Commission d'évaluer la compatibilité de l'opération de concentration avec le marché commun.

• **Evaluation de l'opération de concentration.** Les conséquences de l'opération de concentration dont le projet est soumis à la Commission sont déterminées sur le marché de référence. Celui-ci est délimitée en fonction de deux critères. Le marché de référence regroupe, d'une part, tous les produits ou services que les consommateurs considèrent comme interchangeables. Il se caractérise, d'autre part, par une structure de concurrence homogène. Sur ce marché, segmenté du point de vue économique et géographique, la firme issue de l'opération de concentration laisserait-elle subsister une concurrence efficace ? Lorsque la Commission n'éprouve aucun doute sur ce point, elle accorde son autorisation. Si elle éprouve des doutes, elle engage la procédure administrative prévue par le règlement du 21 décembre 1989. Il s'agit essentiellement de déterminer si la puissance de marché dont disposera la firme issue de l'opération envisagée sera compensée par le pouvoir économique des concurrents, la puissance d'achat des clients et la concurrence potentielle.

L'autorisation accordée par la Commission peut être assortie de charges ou de conditions.

PH.LAURENT

Bibliographie

Commission de l'Union européenne, *Rapports annuels sur la politique de concurrence.*

GOLDMAN B., LYON-CAËN A., VOGEL L. (1994) *Droit commercial européen*, 5ème éd., précis Dalloz.

LAURENT P. (1993) *La politique communautaire de concurrence*, Sirey.

SCHAPIRA J., LE TALLEC G., BLAISE J-B. (1994) *Droit européen des affaires*, 4ème éd., PUF.

Corrélat

- ← Concurrence (politique communautaire de ***)
- Conglomérat
- Entente
- Position dominante (abus de ***)
- ⊗ Contestabilité
- Indices de concentration

CONTRÔLE CYBERNÉTIQUE

- ⇨ Contrôle (système de ***)
- ⇨ Cybernétique

■ CONTRÔLE DE GESTION

Proposer une définition du contrôle de gestion relève de la gageure, aussi la plupart des auteurs qui en ont traité se réfèrent à ANTHONY et DEARDEN pour qui le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Cette définition générale qui permet d'associer les objectifs de l'organisation aux moyens mis en œuvre pour les atteindre par l'intermédiaire du suivi des résultats au travers d'un système d'information renvoie en réalité à la définition de la gestion.

Contrôle de gestion et gestion sont intimement imbriqués au point qu'il devient de plus en plus difficile de tracer la frontière entre les deux sauf à conserver un point de vue positiviste.

Il est de plus en plus artificiel de séparer la modélisation de la réalité perçue, la maintenance du système d'information et l'action.

L'action est inséparable du modèle sur lequel elle s'appuie et les composantes du système d'information ne sont que la déclinaison instrumentale du modèle implicite de référence. L'action étant multiforme on peut distinguer différents systèmes de contrôle de gestion.

• Le premier et le plus important d'entre eux n'est autre que la stratégie. Celle-ci est bien la première façon pour un groupe social, constitutif d'une orga-

nisation, de maîtriser son destin en s'autonomisant par rapport à l'environnement. La stratégie apparaît bien comme le premier niveau de maîtrise de la gestion de l'organisation. Pour des raisons tenant au développement des outils de gestion, ce niveau de contrôle est généralement exclu quand on parle de contrôle de gestion, c'est la référence mais elle est externe au contrôle de gestion lui-même.

- Plus récemment sont apparus de nouveaux systèmes de contrôle comme le contrôle des délais, le contrôle de la qualité ou encore le contrôle de la dimension écologique du fonctionnement de l'organisation. Ces dimensions qui s'ajoutent à la dimension financière traditionnelle amènent à l'idée que le contrôle de gestion est constitué de l'ensemble des dispositifs qui permettent aux organisations de maîtriser le ou les processus de création de valeur(s) qui fonde(nt) leur existence.

L'obtention d'une telle maîtrise suppose l'interprétation de l'environnement de manière à y déceler les attentes des clients et les attributs utilisables pour satisfaire ces attentes. La modélisation du fonctionnement interne de l'organisation permet ensuite de comprendre comment elle peut ou ne peut pas satisfaire ces attentes. Il s'en déduit une action qui au niveau global s'appelle la stratégie et qui déclinée dans les différents centres de responsabilités ou différents processus donne naissance aux plans d'action opérationnels. Le suivi de la mise en œuvre de ces plans et la mesure des résultats permet de peser sur le comportement des acteurs au sein de l'organisation, à la fois avant l'action en leur fournissant un cadre général susceptible de modifier leur perception de l'organisation et de l'environnement, pendant l'action par les objectifs visés, après l'action par l'analyse des résultats. L'objectif général étant par ce processus d'obtenir une plus grande cohérence dans le comportement des acteurs. Cette cohérence est le support nécessaire à la réussite de l'articulation entre les objectifs stratégiques et l'action quotidienne, mais elle n'interdit pas, lors de la phase d'analyse des résultats, l'émergence de faits nouveaux. Ces derniers soit s'intègrent au modèle existant soit le modifient au point de changer la compréhension du couplage de l'interne et de l'externe entraînant un infléchissement stratégique.

On passe alors du contrôle de gestion homéostatique à une dynamique d'auto-organisation.

P.MÉVELLEC

Bibliographie

BOUQUIN H. (1997) *Le contrôle de gestion*, 3ème éd., PUF.
 BESCOS PL., DOBLER P., MENDOZA-MARTINEZ C., NAULLEAU G. (1991) *Contrôle de gestion et management*, Ed. Monchrestien.

GERVAIS M. (1997) *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, 6ème éd., Economica.

ANTHONY R.N., DEARDEN J. (1984) *Management Control Systems*, R.Irwin Homewood, Ill.



Corrélat

- Budgets
- Coût (s)
- ⊗ Coûts comptables
- Performance (s)
- Stratégie d'entreprise
- Système d'information

CONTRÔLE DYNAMIQUE

⇒ Contrôle (système de ***)

CONTRÔLE EXTERNE

⇒ Contrôle (système de ***)

CONTRÔLE INTERNE

⇒ Contrôle (système de ***)

□ CONTRÔLE MARKETING

La notion de contrôle marketing doit être comprise dans le même sens que le contrôle de gestion ; il s'agit pour l'entreprise de confronter des données observées à différents objectifs.

Trois degrés de contrôle de la fonction marketing peuvent être distingués :

- à un niveau opérationnel, le contrôle de la mise en œuvre de la politique commerciale, c'est à dire pratiquement des variables du *mix* ;

- à un niveau plus général, le contrôle des plans de marketing se fonde sur une démarche de contrôle budgétaire ;

- enfin l'audit marketing est un contrôle d'orientation plus stratégique destiné à évaluer l'adéquation de la politique marketing à l'environnement concurrentiel de la firme.

- **Le contrôle de la politique commerciale** correspond au premier degré. Il est d'autant plus important que la rapidité de la prise de décision est une condition fondamentale du succès des décisions de marketing. Il importe donc pour la firme de disposer de tableaux de bord permettant d'enregistrer dans des délais les plus brefs possible, et même en temps réel, un certain nombre de variables reliées directement à la politique commerciale. Le volume des ventes, le chiffre d'affaires et la part de marché sont des indicateurs élémentaires. Ils sont souvent complétés par des informations relatives au *mix* de la firme et de ses principaux concurrents : relevés de



prix, suivi des actions publicitaires de la concurrence (piges), contrôle de la présence du produit en magasin (*store checks*), et de la réalisation des actions promotionnelles dans les conditions prévues, et parfois par des baromètres de satisfaction de la clientèle. Ces contrôles effectués à un niveau décentralisé de la firme font l'objet d'une synthèse par la direction marketing. Ils sont destinés à vérifier que les actions engagées sont conformes aux décisions de la firme en nature et en calendrier.

- **Le contrôle budgétaire** de la fonction marketing est le deuxième degré. Il est rendu nécessaire par le fait que celle-ci dispose d'un budget spécifique dans le cadre du processus budgétaire de la firme. Ce budget marketing global est ensuite alloué à des niveaux décentralisés selon l'organisation de la fonction marketing : budgets par activités ou produits, budgets par fonctions, budgets par secteurs géographiques. Le budget annuel est ensuite ventilé en termes plus courts, généralement trimestriels. A la différence du contrôle de la politique commerciale, ces budgets servent à rapprocher les moyens engagés et les résultats obtenus, notamment en termes de rentabilité et de productivité des actions engagées. C'est ce contrôle budgétaire qui doit permettre d'évaluer l'élasticité de la demande aux différentes variables du *mix*, et les actions dont la contribution à la rentabilité nette est la plus élevée. Un problème important du contrôle budgétaire en marketing est de distinguer dans l'analyse des résultats ce qui doit être imputé à la fonction marketing et ce qui relève d'autres fonctions (les conséquences de retards à la production ou dans la logistique, ou d'une détérioration de la qualité du produit par exemple).

- **L'audit marketing** est le troisième et dernier degré. Alors que la fréquence des deux premiers modes de contrôle est rigide, l'audit marketing est une opération plus ponctuelle. Il revêt une orientation plus stratégique et moins strictement comptable et financière que le contrôle budgétaire. L'audit s'efforce d'évaluer l'adéquation de la politique marketing à la stratégie d'ensemble de la firme, et notamment sa capacité à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise. Il peut conduire à une réorganisation complète de la fonction, par exemple au passage d'une structure par produits à une structure par marchés. Il peut être réalisé de manière interne à la firme, mais il est fréquemment sous-traité à des prestataires spécialisés. Il est mis en œuvre de manière réactive en cas de détérioration durable des performances, mais peut aussi être engagé de manière plus volontariste pour anticiper l'évolution du marché ou de la concurrence, ou encore en cas de rapprochement d'entreprises qui

doivent mettre en commun leurs services de marketing.

M.FILSER

Bibliographie

- COFFRE P. (1988) *L'audit marketing vente*, Dunod.
- DUBOIS P.L., JOLIBERT A. (1992) *Le marketing. Fondements et pratique*, 2ème éd. Economica.
- FOURNIS Y. (1975) Comment effectuer un audit de marketing, *Revue Française de Gestion*, 56, Juin.
- KOTLER P., DUBOIS B. (1994) *Marketing management*, 8ème éd., Publi Union.

Corrélat

- ← Audit
- Contrôle
- Planification marketing
- Fonction marketing
- Organisation marketing
- ⊙ Elasticité

CONTRÔLE PROACTIF

⇨ Contrôle (système de ***)

■ CONTRÔLE PRUDENTIEL

L'Etat a toujours exercé un contrôle sur l'activité des établissements de crédit. Selon la loi bancaire du 24 janvier 1984 « les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque » et les opérations de banque » comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement ». Cette surveillance est justifiée, quelle que soit la nature juridique des établissements de crédit, car même ceux qui ressortissent du secteur privé participent également à la création monétaire et de ce fait, exercent une attribution de secteur public. Mais ce contrôle a évolué au cours des dernières années : les mesures administratives (encadrement du crédit) ont été remplacées par des techniques de régulation plus souples relevant du marché des capitaux. Cette évolution, qui a pour origine la mondialisation des échanges, s'est traduite par des textes dont la finalité est d'assurer le libre jeu de la concurrence entre les établissements de crédits. L'ensemble de ces dispositions, dû notamment aux réflexions menées par le COMITÉ DE BÂLE (rassemblant les représentants des 10 pays les plus industrialisés, le G.10) et la COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE, ont donné lieu à des Directives qui ont pour objet d'établir un « contrôle

prudentiel » cohérent et identique applicable aux différents établissements. Ces dispositions ont pour but de réduire la probabilité de défaillance du système bancaire. Ce contrôle prudentiel repose sur l'idée simple que les capitaux propres des établissements de crédit doivent avoir un lien de proportionnalité avec les risques qu'ils assument. Non seulement un capital minimum est exigé, mais le montant des capitaux propres varie selon les risques présentés par les opérations auxquelles se livrent les établissements. Une certaine inversion de relations apparaît : les capitaux propres ne limitent pas les opérations de l'actif, ce sont ces dernières qui, en dernier ressort, déterminent le montant des ressources propres. Au sens de WILLIAMSON, les engagements des établissements de crédit deviennent des actifs spécifiques, dont le financement module le montant des capitaux propres nécessaires. Si l'idée est simple, son application nécessite une harmonisation préalable d'une part des règles comptables, c'est à dire du système de contrôle et, d'autre part, de la mesure du risque des engagements. Sans cette harmonie préliminaire, toute comparaison internationale est inutile, au surplus, le jeu de la concurrence peut en être faussé.

L'harmonisation du système de contrôle a été proposée par des Directives de la COMMISSION EUROPÉENNE, transposées en France par le COMITÉ DE LA RÉGLEMENTATION BANCAIRE ET FINANCIÈRE (CRBF) (loi du 2 juillet 1996). Cette harmonisation a porté sur le contrôle des risques et sur la définition des capitaux propres.

- La Directive 92/30 du 6 avril 1992 recommande une surveillance des risques sur une base consolidée. On voit mal, en effet, l'utilité d'un contrôle prudentiel s'exerçant sur une entité individuelle : une défaillance d'une filiale peut avoir des conséquences importantes par la remontée indirecte des pertes (valorisation des titres de la filiale en fin d'exercice). Dans cette optique, la Directive 92/30 a énuméré le champ du périmètre de consolidation. Sont notamment concernés les établissements de crédit possédant des participations (20 % ou plus des droits de vote) ou qui exercent une influence dominante dans des établissements financiers (entreprises dont l'activité principale consiste à prendre des participations) ainsi que les compagnies financières (établissements financiers ayant pour filiales des établissements de crédit ou financiers).

- Les fonds propres définis par les directives 89/299 du 17 avril 1989 et 93/6 du 15 mars 1993, transposées par les Règlements 90/02 et 95/02 du CRB, comprennent trois séries d'éléments non entièrement substituables :

- Les fonds propres de base (*tier 1* selon la termi-

nologie anglo-saxonne). Ils englobent le capital, les réserves légales et statutaires ainsi que les fonds pour risques bancaires généraux (FRBG). L'inclusion du FRBG dans le « noyau dur » des fonds propres est le résultat d'une longue évolution du G.10, mais elle se justifie pleinement, car ces fonds sont repris dans le compte de résultat et sont déterminés par les dirigeants pour des raisons de prudence pour faire face « aux risques inhérents aux opérations bancaires » ;

- Les fonds propres complémentaires (*tier 2*) comprennent notamment les réserves de réévaluation, les fonds provenant de l'émission de titres à durée indéterminée et les actions préférentielles ;

- Les fonds surcomplémentaires (*tier 3*), introduits par le Règlement 95/02, sont constitués par « les bénéfices intermédiaires tirés du portefeuille de négociation » et par les emprunts subordonnés de durée initiale supérieure ou égale à deux ans et qui répondent aux conditions suivantes : « être entièrement versés et être non remboursables avant l'échéance ». En outre, le principal et les intérêts ne peuvent être réglés que sous certaines conditions définies à l'art. 3 du Règlement 95/02.

Le calcul des fonds propres doit être effectué sur une base consolidée. En outre, il doit exister entre eux des proportions définies. Par ailleurs, ils ne peuvent être utilisés de façon indifférenciée selon les risques à couvrir.

L'exigence de fonds propres a été déterminée par plusieurs Directives. Elles possèdent deux caractéristiques communes :

- en premier lieu, les risques du bilan et du hors bilan sont additionnés après application d'un coefficient pondérateur - celui-ci varie de 0 à 100 % : 0 pour les risques nuls, et 100 % pour les risques élevés ;

- en second lieu, la couverture du risque est assurée par un ratio dont le numérateur est constitué par les fonds propres et le dénominateur par la somme des risques pondérés.

On distingue le ratio de solvabilité, le ratio de couverture des grands risques et la couverture des risques de marchés.

- **Le ratio de solvabilité** (souvent assimilé au ratio COOKE défini par le COMITÉ DE BÂLE) comprend au numérateur les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires ; le dénominateur est constitué par les actifs et éléments hors bilan à risques pondérés. La pondération s'effectue différemment selon qu'il s'agit d'éléments du bilan, d'éléments de hors bilan autres que ceux relatifs aux taux d'intérêt et de change et d'éléments de hors bilan relatifs aux taux d'intérêt et de change.



. Les éléments du bilan sont pondérés par un coefficient compris entre 0 et 100 % (par exemple, le coefficient pondérateur est égal à 0 pour les créances sur les administrations centrales des pays de la zone A (pays de l'OCDE) et le coefficient est égal à 100 % pour les créances sur les administrations centrales des pays de la zone B (hors OCDE) exprimées en devises de ces pays.

. Les éléments hors bilan autres que ceux relatifs aux taux d'intérêt et de change subissent une double pondération : une première pondération en fonction de leur classe de risque ; le montant pondéré ainsi obtenu est ensuite multiplié par le même coefficient pondérateur que celui des éléments d'actif correspondants.

. Les éléments hors bilan relatifs aux taux d'intérêt et de change peuvent être déterminés selon deux méthodes (Directive 89/647) ; l'une d'entre elles consiste à calculer la valeur de l'élément au prix du marché avec application d'une majoration (*Add-On*) qui a pour objet de prendre en compte les risques futurs affectant l'élément. On obtient ainsi un coût de remplacement ajusté au risque. Cette valeur est ensuite multipliée par le coefficient pondérateur des actifs correspondants.

Tout établissement de crédit doit présenter un ratio de solvabilité de 8 %.

• **Le ratio de grands risques** : est qualifié de grand risque tout encours chez un client égal ou supérieur à 10 % des capitaux propres de l'établissement de crédit. De tels risques sont interdits lorsqu'ils dépassent pour un client 25 % des capitaux propres. Le Règlement 95/02 a assoupli les limites d'interdiction du dépassement, mais lorsque ce dépassement excède une durée de 10 jours, le coefficient multiplicateur applicable aux exigences de fonds propres est d'autant plus élevé que le dépassement est important.

• **La couverture des risques de marché**. Le développement des produits dérivés et leur incidence tant sur les marchés financiers en général que sur les résultats des établissements financiers ont entraîné une réflexion de l'ensemble de la communauté financière.

Au plan privé, de nombreux rapports ont été publiés, au titre desquels il convient de citer celui du Groupe des 30 ou « G-30 » sur les produits dérivés hors marchés organisés (*Over the Counter* ou *OTC*). Le G.30 rassemble des responsables de banques internationales. Le Comité chargé de l'étude sur les produits dérivés était dirigé par le Président de la Banque MORGAN, son rapport a été rendu public en juillet 1993. Parallèlement, plusieurs modèles de mesure des risques de marchés ont été mis au point et appliqués par des établissements financiers (modèles dits internes).

Le CONSEIL EUROPÉEN a adopté une Directive sur l'adéquation des fonds propres (Directive 93/6 du 15 mars 1993 : *Corporate Adequacy Directive* ou *CAD*). Cette Directive a été transposée par le Règlement 95/02. Ce dernier précise les normes de calcul de l'exigence de fonds propres supplémentaires par rapport au Ratio de solvabilité. Les risques de marchés pris en considération sont :

- les risques sur portefeuille de négociation (titres de transaction, de placement et instruments dérivés). Les positions du portefeuille de négociation doivent être évaluées chaque jour au prix du marché (*Marked to Market*). Le portefeuille de transaction constitué de titres de créances subit un risque de taux apprécié par un risque général (évolution des taux du marché, la théorie de portefeuille parle de risque systématique) et d'un risque spécifique (lié à la signature de l'émetteur) ;
- les risques liés à la variation de prix des titres de propriété (actions), sont divisés également en risque général et spécifique ;
- le risque de règlement-contrepartie : lorsque les opérations sont dénouées par un système de règlement-livraison simultané, l'exigence de fonds propres a pour objet de couvrir la perte éventuelle entre le prix de la transaction évalué au moment de la négociation et le prix du marché au moment de la livraison. L'exigence de fonds propres est d'autant plus élevée que la date de livraison est éloignée de celle de la négociation. Lorsque les opérations donnent lieu à un versement comptant avec livraison différée ou, inversement, livraison immédiate mais règlement différé, l'exigence de fonds propres porte sur la totalité du montant des titres ou du montant à recevoir ;
- le risque de change est estimé par devise.

Plusieurs dispositions sont communes pour la détermination de l'exigence de fonds propres destinés à la couverture des risques de marché :

- en premier lieu les positions longues et courtes portant sur un même actif peuvent être compensées. Mais la corrélation négative entre deux catégories d'actifs différents n'est pas prise en compte. En d'autres termes, après compensation éventuelle des positions entre actifs identiques, les risques sont additionnés, même si statistiquement leur variation est opposée ;
- en second lieu, les options sont converties en leur équivalent delta, c'est-à-dire évaluées pour leur équivalent en actif sous-jacent de l'option. Une seconde méthode est également utilisable, intitulée delta plus, elle intègre dans la mesure du risque le vega de l'option ;
- en troisième lieu, les fonds propres nécessaires à la couverture de ces risques de marché sont constitués par l'excédent des fonds propres de base et des fonds complémentaires par rapport au

ratio de solvabilité, mais aussi par les fonds propres surcomplémentaires. Toutefois, des proportions strictes doivent être respectées entre ces éléments selon la nature des risques pour lesquels des fonds propres sont exigés ;

- enfin la Directive laisse la possibilité d'utiliser des modèles internes pour l'estimation des risques. Ces modèles définissent le montant maximum qui peut être perdu par l'établissement financier sur une position, pendant une durée choisie. Ces évaluations effectuées à partir d'une base de données historiques, reposent sur l'hypothèse de la normalité des mouvements de marché et permettent de déterminer la perte avec une probabilité préalablement choisie. Les modèles les plus connus sont : *Value at Risk* ou VAR (ce modèle est considéré par le G.30 comme « *a best practice* »), il extrapole les volatilités historiques pour estimer les deltas futurs de la position, *Risk Adjusted Return on Capital (RAROC)*, développé par *Banker Trust, Riskmetrics* de J.P.MORGAN, *Generally Accepted Risk Principles (GARP)* de *Coopers & Lybrand, Comprehensive Risk Management Advisory and system* de PRICE WATERHOUSE et *C.ATS Software Inc.* L'utilisation de modèles internes doit être autorisée par la COMMISSION BANCAIRE. Cette autorisation est subordonnée au respect d'un certain nombre de conditions qualitatives et quantitatives dans la construction du modèle. Celles-ci sont expressément énumérées dans l'annexe VII du Règlement 95/02. Au titre des conditions quantitatives, on doit indiquer celle relative au traitement du risque de taux d'intérêt : la modélisation de la courbe des taux doit être divisée en plusieurs segments afin de prendre en compte la volatilité des taux propres à chaque segment, c'est à dire la torsion de la courbe des taux. Cette exigence très réaliste montre le chemin parcouru depuis les premières utilisations des instruments de mesure du risque de taux qui étaient fondées sur une translation parallèle de la courbe des taux considérée comme uniformément plate. En outre, si un établissement est autorisé à recourir à un modèle interne, le montant des fonds propres exigés pour la couverture des risques de marché doit être égal à la plus élevée des trois valeurs suivantes :

- l'exigence de fonds propres résultant des méthodes préconisées par la CAD ;
- le montant déterminé par application de la CAD multiplié par le rapport exigence de fonds obtenu par le modèle interne / exigence de fonds par le même modèle à la date de la précédente déclaration ;

- trois fois le niveau de risque calculé par le modèle interne.

Au total, l'exigence de fonds propres résultant du ratio de solvabilité, de la couverture des grands risques et de celle des risques de marché pose aux établissements de crédits le problème du rassemblement de fonds propres. Dans un premier stade la titrisation peut diminuer les exigences de fonds propres résultant du ratio de solvabilité, à moyen terme une segmentation apparaîtra entre les établissements susceptibles de renforcer leurs capitaux propres de base et ceux dont la surface financière ne le permet pas. Ainsi un texte dont l'un des soucis était la libre concurrence pourrait aboutir à un nouveau mouvement de concentration des établissements de crédit.

CH-A. VAILHEN

Bibliographie

- ESCH L., KIEFFER R., LOPEZ T. (1997) *Value at Risk : vers un Risk Management moderne*, de Boeck Université Bruxelles.
- GARABIOL D. (1995) Technologie et risque dans les marchés financiers, *Revue d'Economie financière*, n°32, printemps.
- KAPLAN S., STEIN J. (1990) How Risky is the Debt in Highly Leveraged Transactions, *Journal of financial Economics*.
- KUPIEC P.H. (1995) Techniques for Verifying the Accuracy of Risk Measurement Models, *The Journal of Derivatives*, Winter.
- LONGIN F. (1995) La théorie des valeurs extrêmes : présentation et premières applications, *Journal de la Société de Statistiques de Paris*.
- LONGIN F. (1996) *Value at Risk : une nouvelle méthode fondée sur la théorie des valeurs extrêmes* Document ESSEC.
- O'HAGAN C. (1995) Dérivés : une méthodologie d'analyse des risques. *Marchés et Techniques financières*, n°14, juin.
- SOUSI-ROUBI B. (1995) *Droit bancaire européen*, Dalloz.

Corrélat

- ← Change (position de ***)
- Obligation
- Option
- ☉ Portefeuille (théorie moderne du ***)
- Risque de taux
- Taux d'intérêt (structure par terme des ***)

CONTRÔLE STATIQUE

- ⇒ Contrôle (système de ***)

■ CONTRÔLE STRATÉGIQUE

Les systèmes de contrôle de l'entreprise sont classiquement présentés comme s'articulant en trois niveaux inter-reliés :

- le contrôle opérationnel, ou contrôle d'exécution : les dispositifs garantissant aux responsables la bonne exécution des actions qui relèvent de leur compétence, c'est-à-dire une réalisation conforme aux instructions données ;
- le contrôle de gestion : les dispositifs qui permettent de s'assurer que les actions courantes sont en cohérence avec les choix stratégiques qui ont été définis ;
- le contrôle stratégique : ce qui permet d'orienter les choix stratégiques, de les évaluer, de les modifier.

Ces trois niveaux de contrôle sont interdépendants, chaque système empruntant aux autres. Le contrôle de la stratégie requiert cependant des dispositifs spécifiques dans la mesure, par exemple, où la seule gestion budgétaire ne fournit qu'une vision partielle des enjeux stratégiques et une information très limitée sur la pertinence des hypothèses qui sous-tendent le choix des principales orientations stratégiques.

Un dispositif de contrôle stratégique devrait permettre le suivi des facteurs essentiels externes et internes de la compétitivité de l'entreprise, tels qu'ils ressortent du choix de manœuvres stratégiques préalablement définies, et celui des risques majeurs liés à l'évolution de l'environnement et aux comportements stratégiques que les acteurs pertinents y déploient. En d'autres termes, l'enjeu d'un contrôle stratégique est constitué principalement des questions relatives à la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Un tel contrôle devrait comporter des systèmes et des processus permettant :

- l'identification des hypothèses fondamentales sur lesquelles reposent les choix stratégiques majeurs, qu'il s'agisse des grandes orientations de développement, des stratégies d'activités et des armes concurrentielles qui leur sont associées, des stratégies de ressources ;
- le repérage des éléments clés des plans opérationnels, notamment ce qui relève du type de résultats à atteindre selon les horizons temporels déterminés ;
- le repérage et l'analyse de tout signal externe susceptible de remettre en cause la validité des hypothèses qui fondent les choix stratégiques et donc la pertinence de ces derniers.

L'observation des pratiques, assez partielle il est vrai, tend à montrer que les dispositifs formels de contrôle stratégique sont peu développés dans les entreprises, restent dans un état embryonnaire ou possèdent un caractère essentiellement financier ce qui est évidemment très réducteur.

Les arguments ne manquent pas cependant pour défendre l'idée qu'un contrôle stratégique formel est nécessaire et les propositions concrètes de dispositifs de ce type se sont multipliées dans les années récentes. Il reste que ces propositions manquent de relativisme et reposent sur une vision souvent simpliste du processus de décision stratégique.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

- BOUQUIN H. (1991) *Le contrôle de gestion*, PUF.
- GOOLD M., QUINN J.J., (1990) The paradox of strategic controls, *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°1
- HOROVITZ J. (1978) Allemagne, Grande-Bretagne, France : trois styles de management, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- SCHREYÖGG G., STEINMANN H. (1987) Strategic control, a new perspective, *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1

Corrélatés

- ← Contrôle
- Contrôle de gestion
- Contrôle (système de ***)
- ⊙ Décision stratégique (processus de ***)
- Facteurs-clé de succès

CONVENIENCE GOODS

⇒ Produits (classification des ***)

CONVENTION

- Convention comptable
- Convention de conversion
- Conventions de portage
- Convention entre associés
- Contrôle de gestion
 - Convention de Luxembourg
 - ⇒ Produit (protection du *** nouveau)
 - Convention de Munich
 - ⇒ Produit (protection du *** nouveau)
 - Conventionnalisme
 - ⇒ Entreprise
 - Conventions de branches
 - ⇒ Négociation sociale
 - Conventions fiscales internationales
 - ⇒ Internationales (conventions fiscales ***)

■ CONVENTION COMPTABLE

Afin de donner une image des performances et de la situation financière d'une entreprise (ou plus généralement d'une organisation) utile à des décideurs extérieurs (investisseurs, banquiers, pouvoirs publics, syndicats, consommateurs,...), la comptabilité doit recourir à un langage commun facilitant les comparaisons dans le temps et dans l'espace. Ce langage s'est dégagé très progressivement de façon empirique jusqu'au début du XX^{ème} siècle, avant que ne se développe un vaste processus de normalisation, dans un cadre national d'abord, puis européen et enfin international à partir de 1973 (avec la fondation de l'*International Accounting Standards Committee*) au fur et à mesure que se mondialisaient les échanges et les marchés financiers.

Le langage comptable comprend différents niveaux de conventions :

- les principes délimitant le champ de l'activité comptable : entité, continuité de l'exploitation, indépendance des exercices, permanence des méthodes, prééminence de la réalité sur l'apparence ; ces principes sont à peu près universellement respectés (sauf le dernier, en France tout particulièrement) ;
- les conventions proprement dites, précisant les modalités nationales d'enregistrement, d'évaluation et de présentation des comptes : coûts historiques, prudence, importance significative, exhaustivité, non-compensation, bonne information,... ; des différences nationales d'interprétation de ces conventions, d'origine historique ou culturelle, peuvent affecter de façon substantielle la comparabilité des comptes (ainsi, l'interprétation de la convention de prudence en Allemagne conduit, toutes choses égales par ailleurs, à des provisions et à des réserves beaucoup plus importantes qu'en France) ;
- les règles et définitions (les normes) adaptant les conventions aux spécificités juridiques, économiques (et quelquefois fiscales) nationales.

Les conventions (au sens général) n'ont d'intérêt que si elles sont appliquées de façon correcte par toutes les entreprises (ou organisations) concernées. Ce qui dépendra de la compétence et de la légitimité reconnues à l'organisme de normalisation, ainsi que de son autorité (et éventuellement de son pouvoir de sanction, direct ou indirect). En France, le CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITÉ est un organisme consultatif chargé de l'élaboration des conventions comptables, auxquelles il est donné force légale ou réglementaire par incorporation dans le Code de commerce (principes et conventions) et dans le plan

comptable général (PCG), surtout consacré à l'exposé des normes.

Cependant, une marge de liberté, de créativité doit toujours être laissée aux entreprises (sous contrôle des auditeurs, bien entendu), la convention n'étant qu'un moyen au service de la finalité ultime de la comptabilité : donner une image fidèle. Or, le caractère général et stable des normes s'oppose à la prise en compte de situations particulières non prévues, cas d'innovations juridiques par exemple. Dans un tel cas, la comptabilité anglo-saxonne fait alors largement usage du principe de prééminence de la réalité sur l'apparence (autorisant, et même incitant le comptable à rejeter une norme qui lui semble inadaptée). Le droit comptable français est beaucoup plus attaché aux textes, et ne reconnaît (sous l'influence de l'harmonisation européenne) que la possibilité de déroger de façon exceptionnelle à la convention. En conséquence, la créativité comptable (licite ou non) des entreprises s'exprime par l'intermédiaire de montages juridico-financiers destinés à leur permettre d'utiliser la norme qu'elles estiment la plus adéquate pour traduire leur activité. Ainsi, la convention stipulant que sont portés à l'actif les biens dont l'entreprise est propriétaire incite les entreprises qui désire alléger leurs bilans à vendre des usines entières (avec les dettes correspondantes) à une entité ad hoc qui les remet ensuite à leur disposition contre loyer. Si l'apparence est changée, la réalité -le contrôle des usines- est toujours la même.

J.-L. MALO

Bibliographie

- Conseil National de la Comptabilité (1986) *Plan Comptable Général*, Imprimerie Nationale.
- BURLAUD A., FRIEDERICH M., LANGLOIS G. (1992) *Comptabilité Approfondie*, Foucher.
- COLASSE B. (1996) *Comptabilité Générale*, 5^{ème} éd., Economica.
- LASSEGUE P. (1996) *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, 11^{ème} éd., Dalloz.

Corrélat

- Audit financier
- ⊙ Bilan financier

■ CONVENTION DE CONVERSION

A la suite de la suppression de l'autorisation de licenciement par la loi n° 86-797 du 3 juillet 1986, les partenaires sociaux ont été invités par le Gouvernement à engager une négociation nationale interprofessionnelle afin que soient définies de nouvelles procédures en cas de licenciement pour motif

économique et que soient retenues les mesures d'accompagnement nécessaires. La négociation a abouti à la signature, le 20 octobre 1986, d'un accord national interprofessionnel qui comporte un titre premier relatif aux procédures de licenciement pour motif économique et un titre second instituant des contrats de conversion. Comme il s'y était engagé, le Gouvernement a repris l'essentiel des dispositions conventionnelles dans la loi n° 86-1320 du 30 décembre 1986 relative aux procédures de licenciement économique. Une des innovations notables du dispositif conventionnel consacré par la loi est qu'il permet à un salarié, touché par un licenciement pour motif économique, d'adhérer à une convention de conversion et, de la sorte, de bénéficier, au cours d'une période, d'aides personnalisées et d'actions de formation destinées à faciliter son reclassement.

Le salarié concerné se voit également accorder, pendant cette durée de conversion, un revenu de remplacement : l'allocation de conversion.

Le dispositif a été modifié à plusieurs reprises et a été généralisé par la loi n°89-549 du 2 août 1989 à tous licenciements économiques quels que soient le nombre de ceux-ci et l'effectif de l'entreprise.

- Son champ d'application est déterminé par l'article L.321-5 du Code du Travail qui précise que le domaine de ces conventions se confond avec celui de la procédure de licenciement pour motif économique. Donc tous les employeurs inclus dans le champ de l'article L.321-2 du Code du Travail sont concernés. Pour bénéficier d'une convention, les salariés doivent faire l'objet d'une procédure de licenciement pour motif économique - donc les salariés sous contrat à durée déterminée ne sont pas concernés - avoir au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise sauf dispositions conventionnelles plus favorables, être âgés de moins de 57 ans, être aptes physiquement à occuper un emploi et être totalement privés d'emploi.

- La mise en œuvre du dispositif diffère selon que l'employeur est tenu ou non d'élaborer un plan social. Dans l'affirmative, licenciement collectif dans une entreprise de 50 salariés et plus, le plan social prévoit le recours aux conventions de conversion entre autres mesures d'accompagnement. Il les propose aux salariés. Si elles n'y figurent pas, il les informe de la possibilité qu'ils ont d'en bénéficier et les propose à ceux qui le demandent. Quand le plan social n'est pas obligatoire, l'employeur doit proposer la convention à chaque salarié visé par le licenciement.

Selon l'article R-322-8 du Code du Travail « le comité d'entreprise ou d'établissement, à défaut des délégués du personnel, sont consultés sur les projets de convention » .

L'employeur retire, auprès de l'ASSEDIC dont relève son établissement, les dossiers techniques concernant la convention de conversion (notice d'information ; demande de convention et fiche statistique pour l'administration du travail). L'ASSEDIC lui retourne une convention numérotée, avec un état liquidatif et les formulaires de demandes d'allocations accompagnés des attestations d'employeur.

La convention de conversion doit ensuite être présentée aux salariés pour adhésion soit :

- au cours de l'entretien préalable ;
- à l'issue de la dernière réunion avec les instances représentatives du personnel dans les entreprises de plus de cinquante salariés et quand le licenciement a un caractère collectif.

Selon l'article L. 321-13-1 du Code du Travail, tout employeur qui omet de présenter une convention de conversion doit verser à l'ASSEDIC une contribution égale à un mois de salaire brut moyen des douze derniers mois travaillés. La loi du 2 janvier 1990 a étendu le versement de cette contribution aux entreprises en redressement ou liquidation judiciaires quand les conditions d'assujettissement sont réunies.

En outre, les salariés peuvent demander des dommages intérêts si la carence de l'employeur leur a causé un préjudice.

A compter de la remise du document d'information, les salariés disposent d'un délai de réflexion de vingt et un jours (quinze jours quand l'entreprise est en redressement ou en liquidation judiciaires). Pendant ce délai, ils se verront proposer un pré-bilan évaluation-orientation organisé sous la responsabilité de l'ANPE.

L'absence de réponse dans le délai prescrit vaut refus d'adhésion à la convention. Les salariés qui adhèrent à la convention remettent à l'entreprise le volet détachable du bulletin d'information, après l'avoir signé ainsi que les documents annexes.

Compte tenu de la durée de ce délai et pour ne pas allonger la procédure -ce qui pourrait être préjudiciable pour les petites entreprises- l'article L.122-14-1 du Code du Travail permet à l'employeur de notifier le licenciement au cours du délai de réflexion. Mais la lettre doit préciser que le licenciement ne prend effet qu'en cas de refus du salarié d'adhérer à la convention. Le licenciement est donc conditionnel.

Au terme du délai, deux situations sont possibles :

- soit le salarié accepte la convention de conversion et la rupture du contrat de travail intervient d'un commun accord. Elle se produit automatiquement à l'issue du délai de vingt et un jours

quelle que soit la date d'adhésion. Elle lui ouvre droit aux mêmes indemnités de rupture que s'il avait été licencié afin que son adhésion au système ne le pénalise pas. Toutefois, la jurisprudence a été hésitante sur les conséquences juridiques de cette adhésion. Dans un arrêt du 10 janvier 1991 (cf. : notre note in JCP. 1991, édité. E n°172), la cour de cassation rejetait la demande d'un salarié en dommages intérêts pour « licenciement abusif ». Revenant sur sa jurisprudence, dans une série d'arrêts rendus le 29 janvier 1992 (cf. : notre note, JCP. 1992 édité. E. n°282), elle décidait qu'il appartient aux juges de vérifier l'existence du motif économique et de verser au salarié des dommages et intérêts s'il établit son absence ;

- soit le salarié n'adhère pas à la convention et il peut être licencié.

Les bénéficiaires d'une convention de conversion ont plusieurs droits :

- tout d'abord, les salariés peuvent disposer d'actions de reclassement diverses : bilan évaluation orientation, formation, aides au reclassement, aides à la mobilité ;

- ensuite, les salariés reçoivent une allocation spécifique versée par L'ASSEDIC égale à 83,4 % de leur salaire brut antérieur pendant les deux premiers mois et 70,4 % de ce même salaire jusqu'au terme de la période de six mois sans que cette allocation puisse être inférieure à l'allocation de base du régime d'assurance chômage. Elle lui est versée pendant six mois mais l'octroi de l'allocation peut être interrompu si le salarié retrouve une activité professionnelle, s'il perçoit des indemnités en espèces au titre des assurances sociales ou, à titre de sanctions, s'il n'accomplit pas les obligations liées à l'exécution de la convention ;

- enfin, le salarié qui perçoit l'allocation bénéficie d'une couverture sociale pour les risques couverts par les assurances sociales. Il est protégé contre les accidents survenant par le fait ou à l'occasion d'actions favorisant leur formation et les périodes couvertes par l'allocation sont validées au titre de l'assurance vieillesse légale et complémentaire.

Si, à l'issue du contrat de conversion, le salarié n'est pas reclassé, il peut bénéficier de l'allocation unique dégressive après s'être inscrit comme demandeur d'emploi. La durée du versement est réduite de deux mois et demi au taux normal.

Ce dispositif connaît trois sources de financement :

- salarial, tout d'abord puisque l'entreprise doit ver-

ser à l'ASSEDIC, dans la limite de deux mensualités, l'indemnité de préavis à laquelle aurait pu prétendre le salarié, y compris les charges patronales et salariales afférentes ;

- patronal, ensuite. L'entreprise, si elle compte plus de 10 salariés, participe au financement des allocations de conversion et aux dépenses de fonctionnement et de formation engendrées par ces conventions ;

- participation de l'Etat, enfin. Au titre des dépenses de fonctionnement, il verse un montant forfaitaire de cinq mille francs par adhérent à la convention. Il prend aussi à son compte le montant des charges sociales hors sécurité sociale, assises sur les deux mois de préavis quand l'entreprise est en redressement ou en liquidation judiciaires dès lors que la convention a été proposée et conclue à compter du prononcé du jugement de redressement. La participation de l'Etat est égale au montant brut correspondant aux quatorze jours de salaires quand la procédure de licenciement porte sur moins de dix salariés dans un délai de trente jours.

A. ARSEQUEL

Bibliographie

LYON-CAEN G., PELISSIER J., SUPLOT A. (1996) *Droit du travail*, Dalloz, 4ème éd.

Corrélat

→ Licenciement

Protection sociale

Redressement judiciaire

⊗ Négociation sociale

Ressources humaines (flexibilité des ***)

Ressources humaines (gestion prévisionnelle des ***)

CONVENTION DE LUXEMBOURG

⇒ Produit (protection du *** nouveau)

CONVENTION DE MUNICH

⇒ Produit (protection du *** nouveau)

CONVENTIONNALISME

⇒ Entreprise

CONVENTIONS DE BRANCHES

⇒ Négociation sociale



■ CONVENTIONS DE PORTAGE

Les conventions de portage de titres ne se réfèrent à aucune réglementation. Le législateur en a cependant implicitement reconnu sinon la validité, du moins l'utilité dans la loi du 15 mai 1991. La convention de portage peut être définie comme étant « la convention par laquelle une personne désignée, le porteur, accepte sur demande du donneur d'ordre de se rendre actionnaire par acquisition ou par souscription, étant expressément convenu qu'après un certain délai, ces titres seront transférés à une personne désignée et à un prix fixé dès l'origine ».

Dans les conventions de portage, le porteur rend un service au donneur d'ordres. Il est possible d'en distinguer trois grandes catégories (qui bien souvent se recoupent) :

- les conventions ayant un but de financement. Une société envisage un investissement qu'elle ne peut financer seule. Une société de financement est créée, au capital de laquelle souscrivent des banques qui lui accordent les concours nécessaires à la réalisation de l'investissement projeté, la structure de production étant louée au groupe initiateur, le loyer versé, permettant l'amortissement de la dette de la société de financement. A l'issue d'une période déterminée, et à un prix déterminé (dès l'origine), la banque cède au groupe initiateur sa participation dans la société de financement ;

- les conventions ayant pour but de conférer une garantie. En pratique, on va transférer au banquier la propriété d'un bien, d'un effet ou d'une valeur mobilière pendant une certaine durée, à des conditions précisées dès l'origine, en assurant au vendeur le retour du bien dans son patrimoine ;

- les conventions ayant un but de contrôle. Deux catégories principales paraissent émerger. Soit l'opération est réalisée dans un objectif d'arbitrage (rééquilibrage du contrôle d'une société), soit elle a pour but d'assurer la discrétion (dans le cadre d'une opération de prise de participation).

Du point de vue du régime juridique, la diversité des conventions de portage, se manifeste à travers les formes que ces conventions sont susceptibles de prendre. Il pourra s'agir d'une promesse de vente de la part du porteur et d'une promesse d'achat de la part du donneur d'ordre. Il peut s'agir d'une simple cession de titres, assortie de conditions particulières ou d'un prêt de consommation de titres.

A titre d'exemple de condition particulière, on peut citer la clause de réméré qui est une clause d'un contrat de vente par laquelle le vendeur se

réserve le droit de racheter le bien dans un délai maximum de cinq ans en remboursant à l'acquéreur le prix et les frais.

Les conventions de portage sont exposées à divers risques :

- sur le plan juridique, le risque le plus important est celui de la prohibition des clauses léonines (clause privant un associé de tout droit au profit de la société ou lui attribuant la totalité des profits, mettant à sa charge la totalité des pertes ou l'exonérant de toute contribution au passif social). Le porteur en effet bénéficie d'une promesse d'achat à un prix fixé par avance et l'on peut s'interroger sur le fait de savoir si ceci ne le met pas à l'abri des pertes sociales ;

- sur le plan de la gestion, l'un des risques les plus importants est que les opérations de portage vont se réaliser hors-bilan, pesant parfois très lourdement sur les comptes de l'entreprise. A côté de ce risque majeur, demeurent un certain nombre de risques, plus classiques : risque de livraison, et risque de contrepartie. Le risque de défaillance du donneur d'ordre pourra porter soit sur le montant initial des titres ou encore sur les écarts dus à la variation de la valeur des titres.

B. AMANN

Bibliographie

JEANTIN M. (1991) Convention de portage et droit des sociétés, *Revue droit bancaire et bourse*, n°26.

MÉDUS J-L. (1993) Conventions de portage et information comptable et financière, *Revue sociétés* 3.

SCHMIDT D. (1985) Les opérations de portage des titres de sociétés, in *Les opérations fiduciaires*, Feduci, LGDJ.

Corrélat

→ Contrôle (prise de ***)

Leverage buy out

Participation financière

⊗ Crédit

Fiducie

■ CONVENTIONS ENTRE ASSOCIÉS

Le domaine que ces accords recouvrent est extrêmement large. A côté de l'utilisation, relativement rigide, des règles du droit des sociétés, se développe un domaine que l'on a pu fort justement qualifier d'« infra-droit » des sociétés. La loi elle-même prévoit la possibilité de ces assouplissements qui se manifestent à travers le développement de clauses statutaires visant à atténuer, voire à modifier les caractères originaux de certains types de sociétés.

On peut ainsi distinguer les conventions influant sur la détention du capital de celles influant sur l'exercice du pouvoir.

- S'il existe une double prérogative qui appartient à tout associé, dans les limites légales propres à chaque type de société, c'est bien celle de céder ses titres et de voter. Les modalités de restriction aux différents droits du titulaire imaginées par la pratique sont ici très diverses : interdictions de vendre, interdictions d'acheter, restrictions à l'achat ou à la vente. Elles peuvent être regroupées autour de deux pôles : soit, au nom de l'intérêt de la constitution d'une majorité, on cristallise la répartition du capital social, soit, au contraire, on en régule l'évolution.

Cristallisation de la répartition du capital social. Appliqué à la répartition du capital social, le terme de « cristallisation » se rapproche de « blocage », de « verrouillage » ou encore de « situation figée ». Le capital social a priori dans une société ouverte est par essence mouvant. Il va s'agir ici de contrarier ce mouvement en le cristallisant en un état donné. Pour y parvenir soit on empêche de vendre (clauses d'inaliénabilité), soit on empêche d'acheter (clauses de non-acquisition, clauses de plafonnement des participations).

Régulation de l'évolution de la répartition du capital social. L'idée de base est que l'on va « encadrer » l'évolution du capital social, afin de maintenir ou de retrouver la cohésion entre les associés, cohésion garante de l'intérêt social. Les moyens d'y parvenir s'orientent soit vers l'organisation de l'entrée des associés dans la société (clauses d'agrément) soit vers l'organisation de leur sortie (clause de sortie conjointe, clause de sortie proportionnelle, clause de sortie prioritaire.)

- Les conventions qui permettent de réguler, d'anticiper les décisions futures, ou d'une manière plus générale d'aménager le processus décisionnel de la société sont très variées :

- conventions visant à organiser la désignation des représentants légaux de la société ;
- conventions visant à aménager les règles de majorité ;
- conventions de vote ;
- conventions visant à moduler le droit de vote ;
- clause de stage.

B. AMANN

Bibliographie

- JEANTIN M. (1990) Les conventions de vote, *Revue juridique commerciale*. n° spéc.
- MAZET O. (1990) Les clauses statutaires d'agrément, *Revue juridique commerciale*. n° spéc.

MOURY J. (1989) Les clauses restrictives à la libre négociabilité des actions, *Revue trimestrielle droit commercial*.

PARLÉANI G. (1991) Les pactes d'actionnaires, *Revue Sociétés*.

SAINTOURENS B. (1987) La flexibilité du droit des sociétés, *Revue trimestrielle droit commercial*.

Corrélat

- ← Sociétés
- Contrôle (prise de ***)
- ⊙ Capital (augmentation de ***)
- Groupes de sociétés

CONVENTIONS FISCALES INTERNATIONALES

⇒ Internationales (conventions fiscales ***)

CONVERSION

⇒ Données

CONVERSION (BASE DE ***)

⇒ Obligations convertibles

CONVERSION (CONVENTION DE ***)

⇒ Convention de conversion

CONVERSION (ÉCART DE ***)

⇒ Ecart

CONVEXITÉ

⇒ Duration/Sensibilité
⇒ Risque de taux

COOPÉRATION

⇒ Ressources (stratégies de ***)

COOPÉRATION (STRATÉGIE DE ***)

⇒ Négociation commerciale

☐ COOPÉRATION STRATÉGIQUE

L'un des traits les plus marquants de l'évolution récente des systèmes productifs est la multiplication de pratiques de coopération à travers lesquelles les entreprises organisent leurs activités. Ce n'est pas tant la nature de ces pratiques qui est franchement nouvelle, que sa généralisation, au point que certains en font le trait distinctif d'un mode de croissance désormais « contractuelle ». De fait, les



entreprises tendent à fonctionner de plus en plus sur la base d'une combinaison ou d'une constellation complexe de filiales, de sous-traitants, de partenaires spécialisés, d'alliances, d'accords contractuels,...

Le caractère multiforme de ces pratiques de coopération suscite de nombreux essais typologiques et autant de tentatives d'explication ou de justification. Les problèmes de gestion particuliers qu'elles posent méritent également d'être évoqués.

• **Typologies des pratiques de coopération.** Le développement des stratégies de coopération se manifeste sous des formes multiples, dont certaines ne présentent guère de caractère de nouveauté. Pour certains secteurs d'activité où les pratiques de sous-traitance et de co-traitance ont toujours été largement répandues, comme dans le cas du bâtiment et des travaux publics ou dans celui du textile, la coopération constitue plutôt un mode de fonctionnement traditionnel.

Les accords de licence et les contrats de franchise sont également des formes de coopération connues et pratiquées depuis bon nombre d'années. L'extension de ces modes de fonctionnement hors des secteurs qui les pratiquent depuis longtemps constitue cependant une tendance qui s'est accentuée au cours de la décennie quatre-vingt. La multiplication et la systématisation de relations de sous-traitance conduisent ainsi certaines entreprises à créer des « réseaux stables » constitués d'un ensemble de partenaires gravitant autour d'une firme principale. Dans un tel réseau, les actifs nécessaires aux activités productives sont détenus par plusieurs entreprises mais dédiés à une activité particulière. Le secteur automobile est maintenant largement organisé sur cette base. Cette tendance constitue une renonciation aux stratégies d'intégration verticale qui avaient un moment été développées dans ce secteur.

La coopération se manifeste également par la multiplication d'accords contractuels entre partenaires indépendants et portant sur la fabrication, la distribution des produits, les programmes de R, ... ; multiplication qui peut déboucher sur des enchevêtrements fort complexes.

Elle prend des formes plus radicalement nouvelles lorsqu'elle correspond à une véritable désintégration verticale de l'entreprise, comme dans le cas de ce qu'il est convenu d'appeler le « réseau dynamique ». Un tel réseau se caractérise par le fait que les différentes tâches de conception, de fabrication, de marketing et de commercialisation des produits ne sont plus assurées au sein d'une organisation unique, mais par un ensemble fluctuant d'entreprises indépendantes dont les activités sont coordonnées par une sorte de courtier selon des dispositifs qui s'apparentent davantage aux mécanismes du marché qu'à ceux de la hiérarchie. Un tel

mode d'organisation traduit l'abandon du modèle de la grande entreprise intégrée comme mode de développement pour retrouver, à travers l'exploitation de compétences distinctives mises en batterie dans des réseaux aux frontières fluctuantes, les avantages de souplesse et de dynamisme de l'organisation de petite taille.

Il est difficile de saisir la variété des formes de coopération dans une typologie unique. Des propositions ont cependant été faites qui fournissent des points de repère et contribuent à une certaine mise en ordre. D'une façon générale, on peut opérer des distinctions dans les formes de coopération sur la base des domaines d'activité des partenaires, des types d'avantages recherchés et des orientations stratégiques qu'elles expriment. Ceci conduit à opposer les manœuvres d'impartition entre firmes situées dans une même filière de production, les alliances entre firmes concurrentes et les partenariats symbiotiques qui correspondent à des coopérations d'entreprises n'appartenant pas au même champ concurrentiel.

Chacune de ces catégories peut faire l'objet de décompositions plus fines :

- l'impartition revêt des formes différentes selon la nature des contributions réciproques des partenaires, leur position relative dans la filière de production, la fréquence des relations, les modes de coordination ;
- les alliances varient selon la nature des actifs apportés par les alliés, les objectifs poursuivis et le mode d'organisation des tâches ;
- les partenariats symbiotiques pourraient être inventoriés selon l'objet même de la coopération, d'ordre commercial, technologique, relatif à un projet d'innovation....

Il reste que les différents essais de classement n'ont pas encore conduit à une véritable stabilisation du vocabulaire employé ni exploré les configurations complexes des stratégies de coopération qui peuvent bien évidemment s'appuyer sur une combinaison de leurs différentes formes élémentaires.

• **Les motifs des pratiques de coopération.** Sur un plan factuel, le développement des stratégies de coopération s'explique par un faisceau de causes largement reliées que l'on peut agencer malgré tout en quatre catégories principales.

Une première série d'explications réside dans l'accentuation de l'intensité de la concurrence entre firmes. Celle-ci n'est plus circonscrite à la seule conquête des clients et à l'accès aux canaux de distribution mais s'étend à l'accès aux différentes catégories de ressources (financières, technologiques, humaines) et possède désormais une dimension internationale. Aucune entreprise ne possède à

elle seule l'ensemble des capacités requises pour affronter une concurrence multiformes, d'où la recherche d'accords et d'alliances.

La globalisation des marchés constitue un autre facteur moteur de la coopération. Outre le fait qu'elle suppose la disponibilité de ressources qui excèdent de plus en plus les capacités d'une firme indépendante, il s'y associent des exigences de flexibilité et de mobilité stratégiques dont les formes d'organisation traditionnelles sont largement dépourvues mais que les arrangements contractuels peuvent procurer.

Les données technologiques jouent également un rôle dans le développement des pratiques de coopération. La maîtrise des développements technologiques est plus que jamais un facteur clé de maintien d'une position concurrentielle mais la recherche technologique a atteint dans certains cas un tel niveau de complexité et de coût qu'il devient extrêmement difficile d'y faire face de façon isolée. Pour de nombreuses firmes, le maintien dans la course technologique et la maîtrise de l'ensemble des technologies propres à influencer sur l'évolution d'un domaine d'activités suppose le partage des investissements et de efforts de R avec d'autres.

Enfin, la coopération constitue dans certain cas tout simplement une condition d'**accès aux marchés internationaux** dès lors que les autorités des pays d'accueil en font un préalable dans le but de protéger ou de faciliter le développement de producteurs nationaux.

De façon générale, on peut considérer que la coopération est devenue une condition d'accès à la compétitivité au plan mondial. Elle est en même temps largement facilitée par le développement des technologies de transmission et de traitement de l'information, lequel réduit les contraintes de localisation et autorise la coordination d'unités dispersées. La coopération semble particulièrement bien adaptée aux environnements caractérisés par la rapidité du rythme d'innovation et la dispersion géographique et organisationnelle des savoirs et des compétences. Dans un tel contexte elle permet, mieux qu'un système de prix, de coordonner les investissements en actifs complémentaires tout en évitant la lenteur et la lourdeur des processus de décision des grandes organisations hiérarchisées.

• **Les problèmes de gestion de la coopération.** Malgré l'attention croissante dont elle fait l'objet, la coopération ne bénéficie pas encore d'un corpus doctrinal véritablement agencé des modalités de sa conduite. Celle-ci s'avère difficile si l'on en croit les taux d'échec qui semblent être du même ordre que celui des opérations de croissance par acquisition et fusion. Les préconisations qui sont formulées le plus souvent concernent deux phases clés d'un pro-

jet de coopération : la phase préalable d'analyse et de négociation puis celle de mise en œuvre et de gestion proprement dite.

Dans la mesure où la coopération constitue une voie parmi d'autres de développement de l'entreprise, elle mérite d'être étudiée à la lumière des objectifs de l'entreprise de façon à en évaluer les avantages et les risques potentiels comparativement aux autres solutions. Ceci revient à dire que la coopération stratégique doit répondre à des besoins et des objectifs clairement identifiés et ne pas être engagée pour des raisons de circonstance ou de mode. La réflexion stratégique est essentielle puisque ce qui peut apparaître comme une opportunité et un avantage opérationnel immédiat peut conduire à la perte de la position stratégique au bénéfice du partenaire ou des concurrents. Le choix du ou des partenaires apparaît ensuite comme un élément fondamental et doit s'instruire avec le même souci des implications stratégiques à terme, plutôt que sur la base des seules relations amicales qui pourraient préexister. Une façon systématique de rechercher des partenaires tout en veillant aux implications stratégiques de la coopération peut consister à s'appuyer sur le cadre d'analyse des systèmes concurrentiels et de la chaîne de valeur ajoutée proposée par PORTER. La négociation de l'accord lui-même suppose un investissement en temps et une implication réelle des directions des entreprises concernées puisque que c'est dans cette phase que peuvent s'apprécier les attentes respectives et commencer à se construire la compréhension et la confiance réciproques qui conditionnent en bonne partie le succès de l'opération.

Au terme de la négociation, il est préférable de formaliser l'accord et d'explicitier des points clés tels que les objectifs et l'étendue de la coopération, les ressources engagées par les partenaires, les modalités de gestion de la coopération elle-même notamment sur le plan organisationnel, les modalités de traitement des conflits, celles d'évaluation périodique des résultats et de leur partage,....

La gestion proprement dite de la coopération pose des problèmes spécifiques pour deux types de raisons. D'une part, toute coopération se traduit par la confrontation de systèmes organisationnels et de cultures différents, ce qui est souvent source d'incompréhensions. D'autre part, toute coopération s'inscrit dans un contexte dynamique fait de modifications de l'environnement et d'évolution des objectifs et des préoccupations des partenaires. Pour ces raisons, une coopération doit être considérée comme un processus susceptible d'engendrer des comportements et des résultats s'écartant ou dépassant les termes initiaux de l'accord. Quelques principes semblent s'imposer pour maîtriser ce processus et augmenter les chances d'une coopération



fructueuse, source d'apprentissage pour les différents partenaires : faire de la coopération une priorité élevée pour les principaux responsables des organisations partenaires, évaluer régulièrement le fonctionnement et les résultats de la coopération, allouer suffisamment de ressources financières et humaines, établir des mécanismes de communication entre les partenaires à tous les niveaux concernés par le projet, veiller au choix des personnels affectés à la coopération.

Dans le contexte actuel, il est peu probable que le besoin et la volonté de développer des coopérations stratégiques se réduisent. Mais si une coopération bien conduite engendre des gains chez l'ensemble des partenaires, il convient de ne jamais ignorer les coûts et risques correspondants : coûts *ex ante* de transaction et de négociation, coûts de coordination, risques d'érosion d'une position concurrentielle et des avantages qui lui sont associés. Aussi tout projet de coopération requiert une analyse stratégique soignée.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

ALIOUAT B. (1996) *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica.

DESREUMAUX A. (1993) *Stratégie*, Dalloz.

GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1995) *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation.

KENIG G. (1990) *Management stratégique. Vision, manœuvres et tactiques*, Nathan.

MONTMORILLON B. de (1989) La croissance contractuelle, *Revue Française de Gestion*, janvier-février.

Corrélat

➔ Alliances stratégiques

Partenariat

Réseaux de firmes

Sous-traitance

⊗ Concurrence (politique communautaire de ***)

Concurrence (politique de ***)

Filiales (régime fiscal des ***)

Réglementation

■ COOPÉRATIVE

Les coopératives s'inscrivent dans un mouvement qui prend sa source dans les associationnismes du XIX^{ème} siècle. L'évolution historique, française et internationale, est riche d'expériences, d'événements et de changements structurels. Si l'idéologie initiale, avec ses règles de « contrainte mutuelle égalitaire », a certainement perdu de sa vigueur, du fait de la domination du réel sur l'utopie, il n'en

demeure pas moins que les coopératives restent un moyen d'entreprendre original.

L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL a défini, en 1966, dans la Recommandation 127, les coopératives comme « des associations de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement ».

Ces organisations sont des sociétés régies par la loi de 1947 « portant statut général de la coopération », modifiée par la « loi de modernisation des entreprises coopératives » de juillet 1992, et par des lois particulières. La loi définit désormais dans l'article premier les coopératives comme des sociétés dont les objets essentiels sont :

- « de réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services, en assumant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient ;
- d'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs ;
- et plus généralement de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités économiques et sociales de leurs membres ainsi qu'à leur formation ».

Les secteurs d'activité couverts par l'ensemble des coopératives sont très larges. Les positions des sociétaires par rapport à l'activité de l'entreprise sous-tendent la typologie communément admise. Les coopératives de consommateurs ou d'habitation comprennent des clients utilisateurs finals des biens et services. Les coopératives d'entrepreneurs individuels sont constituées des fournisseurs ou clients de biens et services de consommation intermédiaire. Les coopératives de production sont formées par les travailleurs qui sont à la fois salariés et associés. Enfin, les coopératives d'épargne et de crédit sont composées des utilisateurs de services bancaires.

Claude VIENNEY détermine quatre règles organisationnelles qui distinguent ces structures des autres types de sociétés :

- double qualité d'associés et de participants à l'activité d'une entreprise, qui fonde la personnalité des coopérateurs ;
- égalité des voix à l'assemblée générale, indépendamment du nombre de parts souscrites ou du volume d'activité ;
- partage de la fraction distribuée du profit (qua-

lifié d'excédent de gestion) proportionnel à la participation à l'activité, les parts sociales ne recevant qu'un intérêt limité ;

- caractère impartageable des réserves, par incorporation au capital ou dévolution de l'actif net en cas de liquidation.

Cependant, depuis la loi de juillet 1992, les coopératives ont la possibilité d'ouvrir leur sociétariat jusqu'à 35 % des droits de vote à des associés non participants. Ceci entraîne une modification des autres règles pour tenir compte des intérêts de ces deux catégories de membres. Ainsi, les voix sont pondérées en fonction du capital souscrit, une partie du profit est partagée indépendamment de toute participation à l'activité. De plus, il est possible de réévaluer les parts sociales par incorporation de réserves.

H. DESROCHE a mis en évidence, dans son célèbre quadrilatère, les quatre groupes d'acteurs, sociétaires ou non, que l'on retrouve au sein de chaque coopérative. Selon leur attitude (entente, conflit,...), on aboutit à un ensemble de comportements organisationnels. On dénombre les composantes suivantes :

- les sociétaires ;
- les administrateurs : membres du Conseil d'Administration, ils sont bénévoles et élus par les sociétaires pour les représenter ;
- les employés ou exécutants : ce sont des salariés liés par un contrat de travail à l'entreprise ;
- les managers : il s'agit des dirigeants salariés. Le Directeur général est désigné, en principe, par les administrateurs élus.

Le secteur coopératif intègre des organisations modernes qui savent s'adapter aux enjeux d'un marché international et concurrentiel (les centres LECLERC, le CRÉDIT AGRICOLE) ainsi que des entreprises en déclin. Le gage d'un bon développement interne réside dans la maîtrise de savoir-faire gestionnaires complexes (par exemple réussir une fusion entre deux structures) et de compétences distinctives en rapport avec le métier de base. Le cadre juridique induit un mode de fonctionnement a priori assez spécifique dans lequel les valeurs, la participation, ont leur place. Toutefois, le faible esprit militant présent dans certaines coopératives tendrait à démontrer que l'on assiste bien souvent à une perte de l'idéal collectif initial et original au profit des intérêts particuliers. Il n'est pas aisé de prétendre (sans doute est-ce trop tôt) que ce cadre légal particulier constitue significativement un atout ou un handicap ni qu'il s'oppose à la tendance actuelle à une certaine uniformisation des comportements entrepreneuriaux.

Bibliographie

COLLECTIF (1993) La loi de modernisation des entreprises coopératives : aménagements ou mutation ? (Dossier), *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives*, n°44-45(247), 4ème trimestre 1992-1er trimestre 1993.

DESROCHE H. (1976) *Le projet coopératif*, Les Editions Ouvrières.

VIENNEY C. (1980) *Socio-économie des organisations coopératives*, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste.

VIENNEY C. (1994) *L'économie sociale*, La Découverte, coll. Repères.

Corrélat

- ← Entrepreneur
- Organisation (structure d'***)
- Organisation
- Association (s)
- Mutuelles
- ⊗ Management participatif
- Objectif (s)
- Profit

COOPERATIVE ADVERTISING

⇒ Publicité

COORDINATION

⇒ Croissance

COORDINATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATIONS

⇒ Système d'informations (coordination d'un ***)

COORDINATION DES ANTICIPATIONS

⇒ Anticipations rationnelles

COPIE-STRATÉGIE

⇒ Publicité

CORE COMPETENCES

⇒ Compétence

CORPORATE ADEQUACY DIRECTIVE

⇒ Contrôle prudentiel

CORPORATE GOVERNANCE

⇒ Gouvernement d'entreprise

L. PUJOL

CORPORATE IMAGE

⇒ Images

CORPORATE STRATEGY

⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

CORPORATISME

⇒ Syndicat

■ COTATION

La cotation ou action de coter consiste à fixer l'ensemble des procédures permettant la production à intervalles donnés d'un prix ou cours pour un bien ou un contrat.

Il convient de distinguer les meilleures limites (*quotation prices*) des cours (*transaction prices*). Les premières correspondent aux limites de prix exprimées par les donneurs d'ordres. Les seconds résultent d'une confrontation, réalisée sur le marché, entre l'offre et la demande exprimées.

Entre l'investisseur final et le marché, des intermédiaires s'intercalent. Sur un marché d'agence, ils exécutent les ordres de leurs clients ; sur un marché dominé par les prix, les teneurs de marché affichent leurs prix d'achat et de vente.

• **Cotation Assistée par Ordinateur.** Diverses procédures peuvent être utilisées pour confronter les ordres d'achat et de vente. La criée et la cotation assistée par ordinateur constituent deux exemples parmi les plus fréquemment rencontrés.

La cotation à la criée est toujours utilisée, en particulier sur les marchés de produits dérivés, mais elle est en voie de disparition.

L'automatisation a d'abord concerné le post-marché (*back office*) et le traitement comptable des ordres, puis l'affichage des prix et l'information du marché, enfin le processus de détermination du cours d'équilibre.

Différents degrés d'automatisation des cotations sont observés. L'exécution peut être automatique sur la base d'un prix déterminé ailleurs, à l'exemple du système d'exécution des ordres de faible taille sur le NASDAQ. Mais un logiciel peut prendre en charge totalement la détermination du cours à l'exemple du système CAC pour le marché des actions à Paris.

• **Cotation en continu.** Tous les marchés connaissent des interruptions, même si la durée des séances a eu tendance à s'allonger. La cotation en continu fait référence à une procédure suivant laquelle un ordre, dès son arrivée en cours de séance, est immédiatement confronté à l'offre et à la demande exprimées à cet instant.

En cotation en *fixing* (*call auction*), un ordre arrivant en cours de séance est mis en attente. La confrontation de l'offre et de la demande est dans ce cas faite à des instants prédéterminés.

Toutes les séances de bourse ouvrent avec une procédure de *fixing* permettant de traiter les ordres accumulés durant l'inter-séance. Certains marchés fonctionnent ensuite en continu (les marchés dérivés, les actions du règlement mensuel à Paris), d'autres organisent une succession de *fixings*.

• **Expression du cours.** La lecture de la cote (constatation officielle du cours des valeurs négociées sur le marché public, disponible en temps réel sur serveurs télématiques, par exemple 3615 CD2) peut parfois être déroutante. Si pour les actions elle est désormais en franc par titre, l'expression du cours la plus fréquente pour les obligations est en pourcentage de la valeur nominale et au pied du coupon (c'est-à-dire sans tenir compte de la fraction courue du coupon d'intérêt que l'acheteur doit payer au vendeur !). Sur les marchés dérivés l'expression du cours peut être en 200ème ou tout autre convention. Ainsi pour le contrat *futures* sur l'indice CAC40, le prix à payer pour un contrat est obtenu en multipliant le cours par 200.

• **Echelon de cotation.** L'échelon de cotation (*tick*) est la variation minimale entre deux cours consécutifs. Cet échelon est fixé par les autorités régulatrices du marché. Il est par exemple de 1/8 de dollar pour la plupart des actions cotées sur le NYSE ; de un franc pour les actions négociées sur le système CAC et dont le cours est compris entre 500 et 1 000 francs. Il est de 1/50 de 1 % de la valeur nominale soit 100 francs pour un contrat *futures* sur le notionnel 10 % négocié sur le MATIF.

A Paris, si la valeur informationnelle d'une action est de 507,5 francs, elle pourra en fait être cotée soit 507 soit 508. L'échelon de cotation est à l'origine d'un biais. Le biais serait plus faible si l'échelon de cotation était uniformément fixé à un centime, ce qui techniquement ne pose plus de problème.

L'échelon de cotation fixe également la valeur minimale de l'écart entre les cours offerts et demandés à un instant donné (fourchette). Ainsi pour une action à 500 francs, la fourchette minimale est de 0,2 % alors qu'elle n'est que de 0,02 % si le cours passe à 499 francs ! Pour certains titres, l'échelon de cotation contraint la valeur de la fourchette et donc augmente les frais de transaction.

• **Interruption de cotation.** Certaines procédures permettent d'interrompre les cotations en séance ou même de les suspendre pendant plusieurs séances.

On distingue les interruptions à seuil de déclenchement individuel et celles à déclenchement sur groupes de titres.

Les premières s'activent lorsque les cours s'éloignent trop du dernier coté à la séance précédente. Les réservations du système CAC ou les *limit-down* ou *limit-up* des marchés dérivés en constituent des exemples classiques.

Les secondes ont été mises en place après le krach d'octobre 1987 sur certains marchés aux États-Unis (coupe-circuit).

L'effet attendu des procédures d'interruption est de faciliter la découverte des prix et de réduire la volatilité. L'hypothèse est sujette à controverse. Pour certains, l'interruption de cotation brisant le consensus, serait suivie d'une augmentation de volatilité.

J.HAMON

Bibliographie

HAMON J. (1995) *Marchés d'actions, architecture et microstructure*, Economica.

PEAKE J.W. (1995) Brother, can you spare a dime ? Let's decimalize the U.S. equity markets , in SCHWARTZ R.A. *Global equity markets, technological, competitive, and regulatory challenges*. Irwin.

Corrélatés

- ← Fourchette
- Microstructure
- ⊙ Marché à terme international de France
- Volatilité

COTATION ASSISTÉE EN CONTINU

- ⇒ Indices boursiers

COTATION DE POSTE

- ⇒ Emplois (classification des ***)
- ⇒ Travail (qualification du ***)

COTISATION

- ⇒ Prévoyance

COUPON

- ⇒ Marketing direct

COUPON-RÉPONSE

- ⇒ Marketing direct

COUPONAGE

- ⇒ Marketing direct

COUPONING

- ⇒ Marketing direct

COUPURES

- ⇒ Panel

COURBE D'EXPÉRIENCE

- ⇒ Expérience (courbe d'***)

COURBE DE TAUX

- ⇒ Taux d'intérêt (structure par terme des ***)

COURTE PÉRIODE

- ⇒ Economies/Déséconomies

COÛT(S)

- Coût(s)
- Coût du capital
- Coûts (stratégie de domination par les***)
- Coûts comptables
- Coûts de transaction (théorie des***)
 - Coût d'opportunité
 - ⇒ Coût (s)
 - ⇒ Groupe de pression
 - ⇒ Valeur d'option
 - Coût d'option
 - ⇒ Valeur d'option
 - Coût de faillite
 - ⇒ Risque de défaut
 - Coût de sortie
 - ⇒ Marchés contestables
 - Coût de substitution
 - ⇒ Valeur d'option
 - Coût fixe
 - ⇒ Economies/Déséconomies
 - Coût marginal
 - ⇒ Prix limite
 - Coût variable
 - ⇒ Economies/Déséconomies
 - Coûts cachés
 - ⇒ Coût (s)
 - Coûts complets
 - ⇒ Coûts comptables
 - Coûts de transaction
 - ⇒ Agence (théorie de l'****)
 - ⇒ Opportunisme/Risque moral
 - Coûts de transfert
 - ⇒ Barrières à la mobilité
 - Coûts irrécouvrables
 - ⇒ Quasi-intégration
 - Coûts irrécupérables
 - ⇒ Coût (s)
 - ⇒ Coûts comptables
 - Coûts variables
 - ⇒ Coûts comptables
 - Coûts/Avantages
 - ⇒ Déréglementation
 - ⇒ Management public
 - Coûts/Efficacité
 - ⇒ Management public

COÛT(S)

Le coût est ce qu'il faut engager pour produire ou obtenir quelque chose. De même étymologie que





constat, il désigne une somme à déboursier, des charges à supporter ou un travail à fournir. Le coût est aussi le résultat d'un calcul, qui repose sur des hypothèses et des approximations. Souvent traduit en termes monétaires, un coût peut être de nature matérielle, comportementale ou psychologique.

En économie d'entreprise, les coûts correspondent aux dépenses occasionnées pour l'acquisition ou la rétribution des facteurs de production. Ils sont variables ou fixes, selon qu'ils dépendent directement ou non des quantités produites. Vu l'accroissement de la part des coûts fixes dans les systèmes de production, les démarches les plus récentes remettent en cause l'idée de coûts fixes : tout redevient variable mais selon des horizons différents.

Pour une production donnée, on peut distinguer le coût moyen unitaire (division du coût global par le nombre d'unités produites) et le coût marginal (augmentation engendrée par la production d'une unité supplémentaire).

Dans la pratique comptable, un coût est une charge financière relative à :

- un achat ou une transaction réalisée soit par rapport à un objet (coût d'un ordinateur, d'un bâtiment), soit par rapport à une activité (coût de l'opération x, coût des rebuts y, coût de la recherche-développement sur le produit z) ;
- une fonction organisationnelle, durant une période déterminée (coûts de production, de stockage et de distribution).

Les coûts sont réels (obtenus a posteriori) ou standards (préétablis par comparaisons ou anticipation, et permettant dès lors de mesurer des écarts avec les coûts réels). Dans une entreprise, les coûts de revient d'un produit peuvent être calculés d'une façon globale mais statique par la méthode des coûts complets : celle-ci additionne les différents stades d'élaboration du produit (coûts d'acquisition de production, de distribution), avec imputation rationnelle des charges fixes. On peut aussi évaluer les coûts d'interaction directe entre l'entreprise et son marché (coûts partiels et marginaux, *direct costing*, ABC, comptabilités par activité). En comptabilité analytique et contrôle de gestion, les calculs de coûts sont d'autant plus sophistiqués que les activités deviennent complexes, que les entreprises diluent leurs frontières (groupes, réseaux ou partenariats) et que l'informatique facilite les traitements de données.

La manière dont une entreprise apprécie ses coûts fait partie de sa stratégie et d'un calcul économique débordant les règles comptables.

Par rapport au temps, certains coûts sont réversibles ou irréversibles, d'autres peuvent être différés ou anticipés. On en voit l'importance pour une poli-

tique de flexibilité. En logique managériale, le coût d'opportunité permet de juger si l'affectation des ressources à un emploi équivaut ou non au gain maximum que l'on aurait pu obtenir dans le meilleur emploi alternatif possible autrement dit, c'est la différence entre la marge engendrée par un plan d'action et celle qu'aurait rapporté un plan mieux adapté ; c'est le manque à gagner qui résulte du renoncement lié au choix qu'on a fait.

Dans les fonctionnements de tous les jours, ceux qui gèrent les coûts le font d'une façon plus ou moins réglementée (coûts administrés) ou autonome (coûts discrétionnaires), ce qui délimite leurs pouvoirs respectifs tout en faisant voir ce qui est facilement contrôlable et l'est moins dans les coûts organisationnels. Plus généralement, la manière dont on dévoile ou ignore certains exprime les préférences d'une entreprise. Les dysfonctionnements socio-économiques dont SAVALL montre l'impact en termes de « coûts cachés », l'émergence des coûts écologiques, les coûts dits de « non-qualité » ne sont que quelques exemples.

En théorie économique des organisations, COASE justifie l'existence des firmes parce qu'elles sont plus avantageuses que le marché. Elle sont moins dépendantes que lui en coûts de transaction. C'est WILLIAMSON qui le démontrera par son analyse du développement des formes organisationnelles internes.

Sur un plan sociétal (comptabilité nationale), les coûts sociaux représentent les charges que supporte une collectivité à cause des nuisances qu'elle produit par ses activités ou ses choix structurels (pollution, drogue, stress, accidents). Ils correspondent aussi aux dépenses qu'elle consent pour répondre à certains besoins (compensation du chômage, assurance maladie, assistance familiale, aide aux personnes âgées).

P.LOUART

Bibliographie

- BURLAUD A., SIMON C. (1988) *Coûts/Contrôle*, Vuibert.
- GERVAIS M. (1988) *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica.
- LASSEGUE P. (1988) *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Dalloz.
- SAVALL H., ZARDET V. (1987) *Maîtriser les coûts cachés*, Economica.
- WILLIAMSON O. (1964) *The economics of discretionary behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Corrélatés

- ← Mesure
- Règle (s)
- Charges

Comptabilité à base d'activités
 Coûts comptables
 Ecart
 © Nuisance (s)
 Qualité

COÛT D'OPPORTUNITÉ

⇒ Coût (s)
 ⇒ Groupe de pression
 ⇒ Valeur d'option

COÛT D'OPTION

⇒ Valeur d'option

COÛT DE FAILLITE

⇒ Risque de défaut

COÛT DE SORTIE

⇒ Marchés contestables

COÛT DE SUBSTITUTION

⇒ Valeur d'option

COÛT DU CAPITAL

Le coût du capital est le taux de rentabilité minimum exigé sur les projets d'investissement de l'entreprise pour que sa valeur de marché reste constante. Il s'agit d'un concept essentiel de la finance d'entreprise, tant du point de vue théorique que pratique.

Sur le plan théorique, le coût du capital est au centre de la question controversée de l'existence d'une structure optimale de financement et de son impact sur la valeur de la firme. Sur le plan pratique, sa connaissance est indispensable pour procéder à l'allocation du capital au sein de l'entreprise, sous réserve que l'objectif des dirigeants soit bien de maximiser la valeur du patrimoine des actionnaires.

Le coût du capital fournit aux dirigeants de l'entreprise une référence objective pour leurs décisions d'investissement. La règle fondamentale de toute bonne décision financière consiste à accepter tous les projets d'investissement dont le taux de rentabilité anticipé est au moins égal à celui qui est exigé par l'ensemble des bailleurs de fonds de l'entreprise. Si cela n'est pas le cas, c'est-à-dire si les investissements rapportent moins que la rémunération exigée par les sources de financement, un tel projet fera baisser la valeur des actions.

• La mesure du coût du capital.

Le coût des fonds propres. Contrairement à ce que la lecture du compte de résultat pourrait le laisser croire, les fonds propres de l'entreprise ne sont

pas une ressource financière gratuite. C'est ainsi qu'on accuse souvent l'excès d'endettement pour justifier une rentabilité insuffisante et que le remède proposé consiste à renforcer les fonds propres par le biais d'une augmentation de capital. Naturellement, il n'existe pas de capitaux gratuits sur le marché et les actionnaires ne sont pas des philanthropes. Les fonds propres ont donc un coût. Il s'agit de la rentabilité exigée par les actionnaires sur le capital qu'ils ont investi dans la firme.

La rémunération des actionnaires se compose de deux éléments : le dividende et la plus-value en capital. Si le premier est relativement stable, la seconde est fortement aléatoire, ce qui confère à l'investissement en action un caractère risqué. Néanmoins, si on se place dans une perspective à long terme, on constate que les actions se valorisent et permettent de faire des gains en capital substantiels. Cela sera notamment le cas si l'entreprise a fait de « bons » investissements, c'est-à-dire si le taux de rentabilité de ses projets a été supérieur au coût du capital. Dans le cas inverse, il y aura appauvrissement des actionnaires.

Le modèle de GORDON fournit une formule commode pour estimer le coût des fonds propres d'une entreprise, K_s :

$$K_s = \frac{D_1}{P_0} + g$$

dans laquelle :

D_1 est le dividende futur,

P_0 est le cours actuel de l'action,

g est le taux de croissance à long terme des dividendes.

Exemple : si une société dont les actionnaires cotent 500 francs verse un dividende de 15 francs par action, et que les analystes financiers s'attendent à une croissance à long terme des dividendes de 9 %, le coût des fonds propres sera de 12 % :

$$K_s = 15/500 + 9\% = 12\%$$

Une autre façon d'estimer le coût des fonds propres est d'utiliser le MEDAF (modèle d'équilibre des actifs financiers) qui met l'accent sur la prime de risque exigée sur les actions :

$$K_s = E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f]\beta_i$$

dans lequel :

R_f est le taux d'intérêt sans risque

$E(R_m)$ est le taux de rentabilité espéré sur le portefeuille de marché,

β_i est le coefficient de risque systématique du titre i ,



$E(R_i)$ est le taux de rentabilité espéré par le marché sur le titre i .

Le coût des dettes financières. Contrairement aux fonds propres, dont le coût est implicite, la dette entraîne un coût explicite qui se traduit par des charges financières. Ces dernières étant déductibles du résultat imposable de la société, le coût après impôt de la dette s'en trouve allégé d'autant.

Le coût après impôt de la dette, K_d , d'une entreprise bénéficiaire, est - quel que soit le mode d'amortissement du capital - égal à :

$$K_d = R_d (1 - \tau)$$

R_d étant le taux actuariel avant impôt des dettes financières et τ le taux d'imposition des bénéfices.

Exemple : si le taux d'intérêt de la dette est de 10 % et que le taux d'imposition des bénéfices est de 40 %, le coût de la dette est de 6 % après impôt.

Le coût moyen pondéré du capital. C'est le coût moyen pondéré des sources de financement de l'entreprise. Si on considère que les besoins de financement se résument aux actifs immobilisés et au besoin en fonds de roulement, les capitaux à prendre en compte sont :

- les fonds propres, mesurés si possible par leur valeur de marché ;
- les dettes financières à long, moyen et court terme.

Si on note λ le levier financier, c'est-à-dire le ratio dettes financières sur fonds propres, le coût moyen pondéré du capital, K_o , est égal à :

$$K_o = \frac{1}{1 + \lambda} K_s + \frac{\lambda}{1 + \lambda} K_d$$

Exemple : en reprenant les données numériques précédentes et en supposant que la firme est financée à 50 % par fonds propres et 50 % par dettes ($= 1$), le coût moyen pondéré du capital est égal à :

$$K_o = 0,5 \times 12 \% + 0,5 \times 6 \% = 9 \%$$

Ce taux signifie que les projets d'investissement de l'entreprise devront avoir une rentabilité d'au moins 9 % pour qu'il y ait création de richesse. En d'autres termes, un projet d'investissement ayant une rentabilité de 9 % aura une valeur actuelle nulle.

• Coût du capital et structure financière.

L'approche traditionnelle. Selon cette école, il existerait un ratio d'endettement optimal tel que le coût du capital de la firme soit minimisé. L'idée est la suivante : la dette étant une source de financement moins coûteuse que les fonds propres, en augmentant sa part, le coût moyen pondéré du capital (CMP) diminuera. Mais au delà d'un certain ratio, le coût des dettes et des fonds propres augmentant du fait de

l'accroissement du risque de faillite, le CMP recommencerait à croître.

Exemple : selon cette approche, si le levier financier de l'entreprise précédente était égal à 2, le CMP serait égal à 8 % au lieu de 9 %, soit une baisse de un point de taux.

La contribution de Modigliani et Miller. Ces deux auteurs célèbres ont montré qu'en absence d'avantage fiscal, comme par exemple la déductibilité des intérêts de la dette, le coût du capital de la firme est indépendant du ratio d'endettement. Leur démonstration utilise un raisonnement d'arbitrage et suppose un marché financier parfait. Leur idée est que toute augmentation du ratio d'endettement se traduira par une augmentation du risque financier supporté par les fonds propres et qu'en conséquence le taux de rentabilité exigé par les actionnaires sera d'autant plus élevé.

En présence d'imposition des bénéfices et de déductibilité des intérêts de la dette, MODIGLIANI et MILLER montrent que - toutes choses étant égales par ailleurs - la valeur de la firme augmente avec son ratio d'endettement. Cela est dû à l'avantage fiscal dont bénéficie la dette par rapport aux fonds propres.

Si les conclusions de MODIGLIANI et MILLER ont fait l'objet de nombreuses critiques, portant notamment sur le réalisme de leurs hypothèses, leur contribution a permis de mieux comprendre le rôle de l'endettement sur la valeur de la firme et de renouveler le débat sur le coût du capital.

M. ALBOUY

Bibliographie

ALBOUY M. (1994) *Financement et coût du capital des entreprises*, Eyrolles

ALBOUY M. (1993) *Finance : Investissement, financement et acquisitions*, Economica

CHARREAUX G. (1993) *Gestion financière*, Litec

DESBRIERES P., DUMONTIER P. (1989) Dettes ou fonds propres : comment choisir, *Revue Française de Gestion*, n°75

GINGLINGER E. (1991) *Le financement des entreprises par les marchés de capitaux*, PUF

QUINTART A., LEVASSEUR M. (1992) *Finance*, Economica

Corrélat

← Capital (augmentation de ***)

Rentabilité

→ Levier

Modèle d'équilibre des actifs financiers

Risques financiers

⊙ Dividende

Financement

Investissement/Désinvestissement

Taux d'intérêt

COÛT FIXE

⇒ Economies/Déséconomies

COÛT MARGINAL

⇒ Prix limite

COÛT VARIABLE

⇒ Economies/Déséconomies

□ **COÛTS
(STRATÉGIE DE
DOMINATION PAR LES ***)**

Au niveau d'un domaine d'activité, la définition d'une stratégie, c'est-à-dire le choix d'une façon de se comporter dans le domaine, suppose de fixer une mission stratégique et d'arrêter les armes concurrentielles qui seront privilégiées pour l'accomplir. La domination par les coûts constitue un choix d'armes concurrentielles auquel s'associe une volonté d'atteindre une position de leadership dans le domaine. C'est l'une des stratégies dites « génériques » décrites par M. PORTER. En croisant la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise cherche à se doter (des coûts faibles ou un caractère original, unique, du produit) et l'étendue du marché visé (le secteur tout entier ou un segment particulier), cet auteur distingue en effet trois stratégies fondamentales, à savoir la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration, encore qualifiée de stratégie de focalisation.

Dominer globalement les concurrents au niveau des coûts signifie être capable de produire à coût plus faible. Bien entendu, cette supériorité doit valoir pour l'ensemble des coûts, qu'il s'agisse de coûts de fabrication, de commercialisation, de conception des produits ou d'administration. Ce sont les coûts complets qu'il convient de minimiser et non telle ou telle de leurs composantes. Par ailleurs, cette stratégie n'autorise évidemment pas à négliger la qualité des produits ou des services qui l'accompagnent et les attentes minimales des clients à cet égard.

Une capacité supérieure à produire et commercialiser à coût faible procure une bonne protection contre les principales forces de la concurrence : protection contre les concurrents directs et les guerres de prix qu'ils pourraient déclencher, contre la menace de nouveaux arrivants dans le domaine, puisque de faibles coûts créent un obstacle à l'entrée, contre celle des produits de substitution qui doivent surmonter la barrière d'écart de prix pour s'imposer, contre l'action des clients et des fournis-

seurs dont les capacités de négociation sont ainsi réduites.



La stratégie de domination par les coûts tire les leçons du phénomène d'expérience, connu depuis le milieu des années 20, qui veut que le coût d'un travail répété décroît d'un pourcentage fixe chaque fois que le volume accumulé de production double. Pour bénéficier de cet effet et surclasser les concurrents, il convient d'avoir des volumes importants de production (d'où l'expression de stratégie de « volumes » également utilisée pour désigner cette stratégie), en d'autres termes, de s'adresser à l'ensemble de la clientèle potentielle du produit considéré et de détenir la part de marché la plus grande. Une fois atteinte, la position dominante procure des marges élevées qui peuvent être réinvesties pour renforcer la supériorité. D'ordinaire, cependant, l'entreprise qui a atteint cette position tend à baisser ses prix au même rythme que ses coûts et impose ainsi sa loi à l'ensemble des concurrents.

Une stratégie de ce type requiert généralement des investissements importants pour disposer d'équipements modernes et productifs, des compétences techniques en matière de processus de production et une conception des produits rendant leur fabrication plus facile. Elle suppose également des efforts constants pour réduire les coûts de toute nature, l'instauration de systèmes de contrôle stricts et une organisation bien structurée avec des responsabilités claires.

La stratégie de domination par les coûts comporte des risques qui sont ceux attachés précisément aux logiques d'expérience et d'échelle qui la fondent, notamment des risques de changements technologiques qui peuvent annuler les gains d'expérience, de rattrapage par des concurrents disposant de capacités d'investissement dans des installations plus modernes et productives, ou de guerres de prix dévastatrices lorsque plusieurs entreprises poursuivent simultanément cette même logique. Elle engendre souvent une certaine rigidité organisationnelle peu propice à l'innovation et au diagnostic des changements de l'environnement, ainsi qu'une standardisation et une banalisation du produit qui rendent l'entreprise vulnérable face au pouvoir des grands distributeurs. Enfin, cette stratégie n'a de sens que si la concurrence porte avant tout sur les prix et les coûts. Or les situations se multiplient pour lesquelles la clé du succès repose sur la maîtrise simultanée de plusieurs avantages concurrentiels plutôt que le seul fait de produire au moindre coût ou de proposer un produit unique aux yeux des consommateurs.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

- MARTINET A.C. (1983) *Stratégie*, Vuibert.
 PORTER M.E. (1982) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
 STRATEGOR (1993) *Stratégie, structure, décision, identité*, 2ème éd., InterEditions.

Corrélat

- ← Expérience (courbe d'***)
- Coût (s)
- Marché (structures de ***)
- Prix prédateurs
- ⊙ Activité (stratégie d'***)
- Différenciation (stratégie de ***)
- Focalisation (stratégie de ***)
- Prix

COÛTS CACHÉS

⇒ Coût (s)

COÛTS COMPLETS

⇒ Coûts comptables

■ COÛTS COMPTABLES

Le coût comptable est-il une mesure ou une évaluation du réel ? Selon la réponse, l'approche sera fondamentalement différente. En considérant la première branche de l'alternative on est porté à la recherche des instruments de mesure dûment étalonnés et utilisables sans précaution particulière en raison de leur neutralité par rapport au réel mesuré. Si l'on considère au contraire la seconde branche de l'alternative la question qui se pose est celle de la construction de ses propres outils en fonction des objectifs recherchés. L'outil de calcul de coût devient le moyen d'explicitation des valeurs au sein de l'organisation. Il est de ce fait une construction sociale datée dans l'espace et dans le temps.

A l'image des valeurs sociales le coût relève alors de l'opinion et non de la mesure scientifique. L'observation du fonctionnement des entreprises et de l'attitude des acteurs internes vis à vis du calcul des coûts tend à montrer que les deux approches sont présentes au sein de la même organisation, dans des lieux différents (au service de contrôle de gestion ou chez l'opérateur) et en des temps différents (au moment de la mise en place ou de la modification de l'architecture de calcul et en période d'utilisation routinière). Cette ambiguïté sur le statut des coûts dans l'appareillage de gestion rend leur étude délicate. Il est important de souligner, avant d'aborder toute étude technique, qu'un système de coûts est d'abord une modélisation du fonctionnement de l'entreprise. Cette modélisation comme toute modélisation repose sur une simplifi-

cation du réel par le choix des relations explicitées et de celles qui resteront implicites. Ces dernières, en raison de leur caractère implicite sont en réalité les plus contraignantes car elles opèrent au niveau inconscient. Ce sont également elles qui traduisent le consensus social sur les déterminants majeurs de la vie économique et sociale. C'est ainsi que l'on peut interpréter le rôle fondamental de la main d'œuvre directe dans les systèmes de coûts de tous les pays industriels comme le reflet du consensus sur la notion de valeur travail. On peut de la même manière interpréter la focalisation des systèmes de coûts sur le coût direct comme l'adaptation du système d'information de l'entreprise au contexte de concurrence pure et parfaite, contexte dans lequel la seule stratégie possible est celle de la domination par les coûts. Le contrôle des coûts directs étant supposé induire celui des frais indirects. Ne pas rechercher le ou les méta-modèles économiques de référence qui sont en arrière plan des systèmes de coûts, c'est se priver d'une pièce essentielle à leur compréhension et à leur diagnostic. Le développement de nouveaux systèmes de coûts depuis le milieu des années quatre-vingt repose non sur des impératifs techniques mais sur la mutation intervenue au niveau des méta-modèles. Le travail direct n'est plus la seule source de valeur, la stratégie de domination par les coûts n'est plus la seule envisageable, le modèle de formation des prix s'est complexifié.

Ceci permet d'avancer qu'il n'existe pas de supériorité technique d'un système de coûts sur un autre, la seule chose que l'on puisse noter c'est l'apport plus ou moins grand de cohérence du système de coût à l'ensemble de la gestion de l'organisation. Au delà de cette recherche de cohérence globale se pose le problème de la pertinence d'une variante de coût dans un contexte et pour une utilisation. Le défi n'est pas l'exactitude de la mesure mais la cohérence et la pertinence de l'évaluation. Ce dernier mot est important car il souligne qu'en matière de calcul de coût, l'utilisateur n'applique pas un outil de mesure « objectif » mais construit son outil de mesure sur la base de ses valeurs propres.

Systèmes de coûts. L'architecture de calcul de coûts n'est pas unique. En simplifiant on peut dire qu'elle est construite sur la base de deux catégories de relations.

- La première porte sur la mise en évidence d'une loi de comportement entre une charge (ressources consommées) et un objet de coût. On parle alors de relation causale.
- La seconde porte sur le suivi de la procédure permettant l'imputation d'une charge à un objet de coût.

Lorsque l'architecture est réduite aux relations causales on parle de coût partiel. Lorsque l'ensem-

ble des ressources est imputé aux objets de coûts on parle de coûts complets.

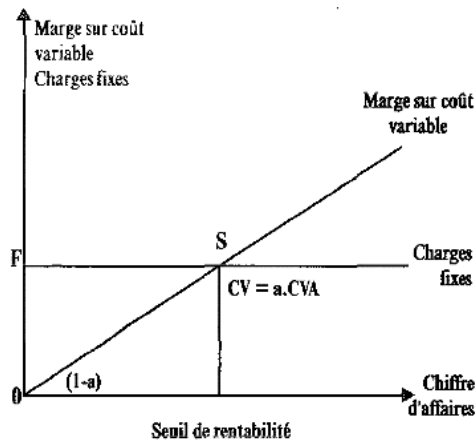
- Le plus connu des système de coûts partiels est le système de coûts variables.

- Dans ce cas, la relation causale retenue est de type « proportionnel à ». Le coût variable d'un objet s'écrit sous la forme :

$$CV = \sum a_i q$$

avec a_i indiquant la consommation unitaire de la ressource i par l'objet étudié et q mesurant son volume.

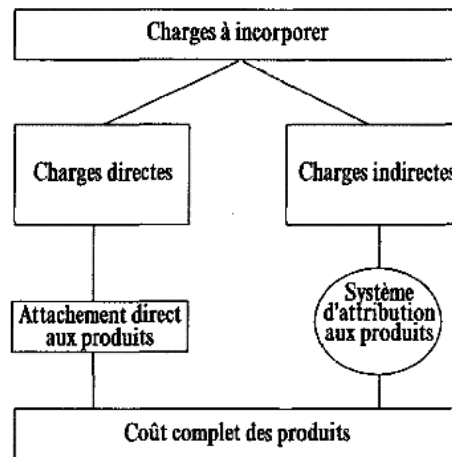
Les ressources consommées qui ne satisfont pas à cette relation sont considérées, au cours de la période de temps servant de référence, comme des charges fixes. La différence entre le prix de vente et le coût variable donne la marge sur coût variable. Cette dernière mesure la contribution du produit concerné à la couverture des charges fixes. Le niveau d'activité pour lequel la marge sur coût variable couvre les charges fixes est appelé seuil de rentabilité ou point mort.



- Un second système de coûts partiels, moins restrictif, est appelé système de coûts directs. La relation de causalité reste l'élément structurant mais sa forme mathématique n'est plus spécifiée. Une ressource est directe à un objet si la disparition de l'objet conduit à la disparition de la ressource. Cette relation englobe la relation précédente, et elle y ajoute toutes les ressources qui sont liées à l'objet de manière exclusive. Les ressources non spécifiques aux objets, constituent le coût indirect. La marge sur coût direct d'un objet contribue à la couverture du coût indirect.

- Dans un système en coût complet, l'ensemble des ressources aboutit, suivant des procédures plus ou moins complexes, sur les objets.

La somme des marges sur coût complet donne le résultat analytique. On peut considérer que ce troisième système constitue un élargissement du système précédent. Les charges indirectes aux objets font l'objet d'un traitement dans un tableau de répartition.



Elles sont dans un premier temps affectées dans des centres d'analyse. Ces derniers sont de deux types : les centres auxiliaires et les centres principaux. L'activité d'un centre auxiliaire est consommée par un autre centre et non par les objets. Dans les centres principaux la production (qui se mesure en unité d'œuvre) est mise en relation directe avec les objets dont on cherche le coût. La mise en relation s'effectue par le biais de la consommation des différentes unités d'œuvre par les objets.

L'obtention d'un coût complet suppose la consommation de toutes les unités d'œuvres par les objets. Pour obtenir un tel résultat, le volume des unités d'œuvre est déterminé non du côté de la production (dans les centres) mais du côté de la consommation (en fonction des objets consommateurs). Théoriquement cette procédure est neutre car les œuvres étant des mesures de service, il existe une identité entre la production et la consommation, en réalité ce choix a appauvri la procédure en limitant dans la quasi totalité des cas la nature des unités d'œuvre aux natures principales que l'on rencontre dans les charges directes et qui sont déjà connues (valeur de la matière et nombre d'heures de main d'œuvre directe, ou valeur des charges directes). Le système parfaitement « bouclé » ne renseigne pas directement sur l'efficacité du processus modélisé, et n'incite pas à la réflexion sur la pertinence des choix qui ont été faits lors de la modélisation.

Tableau de répartition

Destination ↓	Origine ⇒	centre auxiliaire	centre principal
centre auxiliaire		prestations réciproques	
centre principal		prestations simples	
objet de coût			imputation

(certains centres peuvent être traités partiellement comme auxiliaire et partiellement comme principal : centre de transport assurant des transports pour des centres (auxiliaire) et pour des clients (principal))

• Depuis le milieu des années quatre-vingt certaines organisations expérimentent un système qui par certains cotés peut être considéré comme un **système hybride** dans ses aspects techniques : le système de coûts à base d'activités. L'originalité de ce système c'est qu'il combine, dans une démarche de type coût complet, des relations causales de différents niveaux caractéristiques des systèmes de coûts partiels. On y trouve aussi bien des relations de causalité classiques de type unitaire que des relations de causalité s'exprimant au niveau des lots, des familles, des points de ventes ou des clients. De ce point de vue on peut considérer les coûts à base d'activités comme une généralisation du système de coûts variables. Mais cette vision n'est pas la seule développée à partir de l'analyse des activités. Un autre courant met l'accent sur le regroupement des activités au sein de processus transversaux dans une démarche plus proche de l'esprit des systèmes de coûts complets.

Quel que soit le système, celui-ci peut se décliner sur la dimension temporelle en coût historique et coût prévisionnel. La variante prévisionnelle peut elle-même prendre plusieurs formes : coût objectif, coût standard. La comparaison entre le coût historique et le coût prévisionnel donne ensuite lieu à une analyse d'écarts.

P.MEVELLEC

Bibliographie

- CIBERT A. (1968) *Comptabilité analytique de gestion*, 4ème éd., Dunod.
- LEBAS M. (1986) *Comptabilité analytique de gestion*, Nathan.
- MEVELLEC P., ROCHERY G. (1990) *Éléments fondamentaux de comptabilité*, Vuibert.
- TELLER R. (1994) *Contrôle de gestion*, Sirey.
- BOUQUIN H. (1993) *Comptabilité de gestion*, Sirey.
- BROMWICH M., BHIMANI A. (1994) *Management Accounting Pathways to progress*, CIMA publishing, Londres.
- BURLAUD A., SIMON C. (1993) *Comptabilité de gestion*, Vuibert.
- LORINO P. (1991) *Contrôle de gestion stratégique*, Dunod.

JOHNSON H.T., KAPLAN R.S. (1987) *Relevance Lost, Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business Press, Boston.

MEVELLEC P (1991) *Outils de gestion*, Ed. Malesherbes.

YOSHIKAWA T., INNES J., MITCHELL F., TANAKA M. (1992) *Contemporary Cost Management*, Chapman & Hall, Londres.

Corrélat

- ← Amortissement
- Charges
- Convention comptable
- Comptabilité à base d'activités
- Contrôle (système de ***)
- Imputation
- ⊙ Budgets
- Ecart
- Marge comptable

COÛTS DE TRANSACTION

- ⇒ Agence (théorie de l'***)
- ⇒ Opportunisme/Risque moral

COÛTS DE TRANSACTION (THÉORIE DES ***)

La théorie des coûts de transaction a été principalement développée par WILLAMSON à partir de 1975. Elle découle d'une intuition de COASE (Prix Nobel d'Economie 1991) et doit aussi beaucoup, pour certains développements récents à NORTH (Prix Nobel 1993). Cette théorie se focalise sur les mécanismes de coordination entre les agents économiques : les « structures de gouvernance », qui reposent sur des contrats, des organisations, des institutions. La théorie des coûts de transaction considère que les agents économiques mettent au point ces mécanismes de coordination pour essayer de maximiser leur efficacité en minimisant les coûts de transaction et de production.

La transaction est l'unité d'analyse de la théorie. Il s'agit de l'échange de biens ou de services entre

deux unités techniquement séparables. La relation bilatérale constitue donc le fondement de l'analyse, mais elle peut être ensuite étendue à des systèmes relationnels plus complexes. Le marché des économistes, système de centralisation des offres et des demandes et de définition d'un prix, n'existe le plus souvent pas pour assurer les transactions. C'est pourquoi les agents créent des dispositifs de coordination. Selon la théorie, les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée et sont confrontés à une incertitude radicale qui les empêche de prévoir toutes les difficultés de coordination auxquelles ils seront confrontés. Cela va expliquer l'existence des structures de gouvernance.

Si leur rationalité n'était pas limitée, et si l'incertitude n'était pas radicale, les agents économiques pourraient concevoir des contrats complets prévoyant les droits et devoirs de chaque cocontractant en toutes circonstances. Puisque ce n'est pas le cas, le contrat sert de cadre général à la transaction mais n'en définit pas toutes les modalités : il est incomplet. Son contenu va permettre de palier cette incomplétude. D'abord, puisque le contrat ne précise pas nécessairement les comportements que les parties doivent adopter, il faut qu'il institue un mécanisme de pilotage -par exemple une instance de négociation entre les parties- dont le rôle consistera à préciser les comportements des parties au cours de l'exécution du contrat. Ensuite, l'incomplétude du contrat peut favoriser la manifestation de comportements opportunistes. Tout en respectant la lettre d'un contrat incomplet, une partie peut en violer l'esprit en adoptant un comportement non coopératif. Le contrat doit donc prévoir des dispositifs qui assureront sa propre exécution. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes qui aménage des droits de supervision (pour détecter les comportements frauduleux), des droits de sanction ou de récompense, des garanties (pour rendre la rupture de la relation coûteuse pour celui qui la provoque). Les contrats ne résolvent donc pas à eux seuls les problèmes de coordination. Ils instituent une structure de gouvernance qui va gérer la coordination.

La théorie des coûts de transaction identifie trois alternatives principales. Le « marché » correspond au cas où le contrat est le plus complet et son exécution repose sur des institutions extérieures comme le système judiciaire. La « hiérarchie » consiste à confier à une des parties un droit de commande sur l'autre et l'exclusivité de la capacité à trancher les conflits et à sanctionner les comportements opportunistes. La forme hybride, comme son nom l'indique, tient des deux solutions précédentes. Elle consiste à aménager un mécanisme de négociation (ou de recours à un tiers) pour assurer le pilotage des actifs et la résolution des conflits.

Les agents économiques vont arbitrer entre ces trois formes génériques de manière à maximiser l'efficacité de la production et de la coordination. L'un des éléments-clés va être la notion d'actifs spécifiques. Entrer dans une relation avec une partie, et surtout y être le plus efficace possible, peut nécessiter des investissements qui ne sont pas redéployables sans coût dans un usage alternatif. Il peut s'agir d'investissements matériels localisés de manière particulière ou immatériels comme des connaissances. Les agents économiques n'acceptent de réaliser ce type d'investissements, qui abaissent les coûts de production, que s'ils peuvent s'assurer qu'a posteriori ils ne seront pas victimes de comportements opportunistes. Ils choisissent donc la forme de structure de gouvernance qui assure le mieux la protection de leurs actifs soit, par ordre croissant, la forme hybride ou la hiérarchie.

La théorie des coûts de transaction ne prétend pas que les agents puissent faire d'emblée les choix les plus efficaces en matière de structure de gouvernance. Elle admet donc qu'une fois le choix initial réalisé, un processus d'apprentissage s'engage qui conduit à progressivement améliorer la structure mise en œuvre.

Par ailleurs, la théorie insiste sur les complémentarités qui existent entre les différents niveaux de coordination. La coordination bilatérale ne se résout pas strictement à ce niveau. Elle s'appuie sur des dispositifs collectifs comme la Loi ou le système judiciaire. Ainsi, la théorie essaye de rendre compte de la manière donc ces dispositifs collectifs - le cadre institutionnel- encadre la résolution des problèmes de coordination. De la même façon, elle étudie comment l'apprentissage et l'innovation en matière de coordination interindividuelle fait évoluer le cadre institutionnel.

Cette théorie est utilisée pour étudier, notamment, les relations interentreprises, l'organisation interne des firmes, les relations entre l'Etat et l'industrie à travers la question réglementaire. En matière de relation interentreprises, la théorie insiste sur la complexité et la fréquence des problèmes techniques à résoudre qui amène les agents à instituer des structures de gouvernance relativement sophistiquées dont il convient d'étudier les propriétés. Pour en baisser le coût, ils sont amenés à construire des mécanismes collectifs -comme des syndicats interprofessionnels- qui socialisent certains coûts de coordination et permettent de réaliser des économies d'échelle. Par ailleurs, le système judiciaire s'avère parfois incapable de résoudre efficacement les conflits entre contractants : des instances arbitrales spécialisées et privées sont donc instituées.



En matière de coordination intrafirme, la théorie souligne que les formes organisationnelles vont être déterminées par la recherche d'économie de coûts de coordination. Ainsi, l'adoption de la forme multidivisionnelle s'explique-t-elle par la volonté de réduire les difficultés de pilotage de la direction générale qui, en créant des divisions, n'a plus qu'à assurer une coordination financière, repoussant au niveau des divisions la gestion technique et commerciale.

En matière réglementaire, la théorie souligne que les pouvoirs publics sont mal armés pour contrôler les firmes bénéficiant de concessions de monopole public. Ils ont alors intérêt à mettre régulièrement aux enchères ces concessions. Par ailleurs, des agences spécialisées doivent être instituées pour tenir compte de la spécificité des problèmes de chaque industrie.

E. BROUSSEAU

Bibliographie

BROUSSEAU E. (1989) L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction, *Revue Française d'Economie*, vol IV, automne.

COASE R.H. (1937) *The nature of the firm*, *Economica*, Vol/n° NS4, 1937, (traduit en français sous le titre : La nature de la firme, *Revue Française d'Economie*, 1987).

MENARD C. (1990) *La théorie de organisations*, La Découverte.

NORTH D. (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.

WILLIAMSON O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Traduit en français *Les institutions de l'économie*, InterEditions (1994).

Corrélat

- ← Gouvernement d'entreprise
- Opportunisme/Risque moral
- Rationalité limitée
- ⊗ Information (asymétrie d'***)
- Quasi-intégration

COÛTS DE TRANSFERT

- ⇒ Barrières à la mobilité

COÛTS IRRÉCOUVRABLES

- ⇒ Quasi-intégration

COÛTS IRRÉCUPÉRABLES

- ⇒ Coût (s)
- ⇒ Coûts comptables

COÛTS VARIABLES

- ⇒ Coûts comptables

COÛTS/AVANTAGES

- ⇒ Déréglementation
- ⇒ Management public

COÛTS/EFFICACITÉ

- ⇒ Management public

COUVERTURE (RATIO DE ***)

- ⇒ Marchés financiers (contrats sur ***)

CPE

- ⇒ Création d'entreprise

CRBF

- ⇒ Contrôle prudentiel

CRÉANCE (ABANDON DE ***)

- ⇒ Abandon de créance

CRÉANCES (BORDEREAU DE NANTISSEMENT DE ***)

- ⇒ Paiement (moyens de ***)

CRÉANCES

(FONDS COMMUNS DE ***)

- ⇒ Valeurs mobilières

■ CRÉANCES ACQUISES

Le bénéfice imposable des entreprises (à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés) est déterminé à partir des données de la comptabilité commerciale. Doivent donc être prises en compte les créances acquises et non les recettes encaissées.

Ce principe pose deux séries de questions : les caractéristiques des créances acquises et leurs modalités de rattachement à un bénéfice annuel.

- S'agissant des caractéristiques des créances acquises, deux conditions doivent être cumulativement remplies pour qu'une créance soit considérée comme « acquise » :

- elle doit être certaine dans son principe . Ainsi une créance assortie d'une condition suspensive n'est pas certaine et elle sera rattachée à l'exercice au cours duquel la condition se réalisera. En revanche, une créance assortie d'une condition résolutoire doit être rattachée au bénéfice imposable de l'exercice au cours duquel la livraison est intervenue (si la condition se réalise, l'entreprise

pourra constater une perte) ;

- elle doit être exactement déterminée dans son montant. Il faut souligner, à cet égard, qu'une créance dont le montant est certain mais dont le recouvrement est incertain doit être rattachée au bénéfice imposable, mais l'entreprise pourra constituer (et déduire) une provision pour dépréciation de créance.

◦ S'agissant des modalités de rattachement des créances acquises, les règles du droit fiscal ont été alignées sur les principes comptables.

Différentes hypothèses sont prévues par l'article 38-2 bis du Code Général des Impôts :

- les créances relatives aux ventes sont rattachées à l'exercice au cours duquel intervient la livraison des biens. La notion de « livraison » est définie par référence au Code civil : la délivrance s'entend du transport du bien « en la puissance et possession de l'acheteur » (article 1604 du Code civil). La « livraison » intervient au moment de la remise matérielle du bien lorsque le contrat de vente comporte une clause de réserve de propriété ;

- les créances concernant les services sont rattachées à l'exercice au cours duquel intervient l'achèvement des services ;

- les loyers et les intérêts sont rattachés au bénéfice imposable « au fur et à mesure de l'exécution » ;

- les prestations discontinues mais à échéances successives sont également prises en compte au fur et à mesure de l'exécution (par exemple, des abonnements) ;

- les créances relatives à des travaux d'entreprise donnant lieu à réception complète ou partielle sont rattachées à l'exercice durant lequel se déroule cette réception.

B. PLAGNET

Bibliographie

COZIAN M. (1995) La théorie des créances acquises. *Bulletin fiscal Lefebvre*, n°4.

Corrélat

→ Provisions

⊗ Convention comptable

Impôt sur les sociétés

CRÉANCIERS JUNIOR

⇒ Dettes subordonnées

CRÉANCIERS SENIOR

⇒ Dettes subordonnées

CRÉATION D'ENTREPRISE

Le thème de l'entrepreneuriat est d'une actualité récente en France. Depuis peu, des enseignements spécifiques sur la création d'entreprise ont fait leur apparition, alors qu'il s'agit d'une discipline universitaire à part entière dans les pays anglo-saxons. La crise de l'emploi se perpétuant, il devenait urgent de développer l'idée que la meilleure façon d'occuper un emploi est encore de le créer. La création d'activités nouvelles et leur développement garantirait la réduction du chômage. Cette vision est cependant à courte vue car on ne s'improvise pas entrepreneur. La course d'obstacles qui mène à la création d'entreprise est à la fois culturelle, familiale, institutionnelle et surtout économique.

La volonté entrepreneuriale nécessite un contexte favorable. Pendant longtemps, la culture salariale a pris le pas sur l'esprit d'entreprise tant dans le système éducatif que dans les discours institutionnels. Hormis les commerçants, artisans et professions libérales, la création d'entreprise était réservée à une élite d'entrepreneurs qui possédait une connaissance des affaires et disposait de la faculté de mobiliser les capitaux.

Ce qui pousse un individu à concrétiser pour ses semblables une idée nouvelle, à en faire un produit qui l'aide à vivre et même à s'enrichir, constitue un mécanisme psychologique difficile à appréhender. Ainsi, sur 10 000 personnes en activité, une quinzaine ont mis en place une nouvelle entreprise. Si reprendre et transformer relèvent aussi de l'entrepreneuriat, la fibre créatrice reste une aptitude mystérieuse de l'esprit humain pour laquelle il n'existe pas de modèle explicatif global. Du parcours de l'individu innovateur, décrit par SCHUMPETER, au processus mobilisant de nombreux acteurs en réseaux pour accompagner le créateur, la prise en compte de cette réalité statistique ambiguë a évolué d'un processus conçu séquentiellement vers une approche plus intégrée.

◦ Une réalité statistique ambiguë. La réalité est difficile à cerner en raison, d'une part, de ce que l'on met sous le terme de création d'entreprise et, d'autre part, de la nature du résultat que l'on attend d'une forte culture entrepreneuriale.

Le mot création est ambivalent puisqu'il désigne à la fois le résultat de l'action et l'action elle-même. On distingue habituellement trois types de création :

- les créations nouvelles où ni l'entreprise, ni l'entrepreneur n'ont de prédécesseurs ;

- les créations périphériques, autonomes juridiquement mais dépendantes économiquement,





comme les filiales et les franchises ;
 - les créations de substitution où l'activité préexistait, comme la reprise d'entreprise.

Cette distinction pose des problèmes méthodologiques car la démarche entrepreneuriale est la même, qu'il s'agisse d'une création nouvelle ou d'une reprise d'entreprise, alors que seules les créations d'activités nouvelles ou périphériques relèvent strictement de la création d'entreprise. Bon an mal an, l'INSEE dénombre environ 230 000 créations nouvelles ou périphériques (soit 8,5 % du stock) dont 50 000 reprises (2,3 %), chiffre globalement du même ordre de grandeur que celui des cessations d'activité.

De même, trois niveaux de résultats peuvent être escomptés :

- une création d'emploi dont la réalité est incontestable puisque, en cumul sur cinq ans (1990-95), les créations et les reprises d'entreprise en France sont à l'origine de 20 % des actifs du secteur marchand hors agriculture. Toutefois, près des trois-quarts des créations n'ont aucun salarié, les emplois n'étant occupé que par les dirigeants eux-mêmes ;
- une création de richesse par un effet multiplicateur des revenus distribués localement ;
- enfin, le renouvellement du parc d'entreprises car la création d'entreprise contribue au remplacement naturel d'unités vieilles ou insuffisamment compétitives. Ainsi en France, toujours en cumul sur cinq ans, 36 % du parc ont été renouvelés par l'arrivée de nouveaux chefs d'entreprise à la suite de créations et de reprises. Ces résultats sont suffisamment importants pour que les chercheurs, les praticiens et les pouvoirs publics se soient penchés sur les moyens de favoriser le processus entrepreneurial.

• **Un processus séquentiel.** Quatre étapes, censées répondre chacune à quatre risques spécifiques, sont généralement discernées :

- **la naissance de l'idée** est à mettre au chapitre de la culture entrepreneuriale. Pourtant, dans la hâte, une logique d'insertion sociale - créer son propre emploi - est venue se greffer sur cette démarche. De fait, sur 10 000 demandeurs d'emploi, une centaine ont créé leur propre affaire en 1994, soit sept fois plus que les personnes en activité. Des études font cependant apparaître que les chômeurs créateurs d'entreprise (dispositif ACCRE), peu impliqués et moins préparés, connaissent davantage l'échec ; les ingénieurs ou les créateurs disposant d'une compétence technique affirmée grâce à une présence antérieure en entreprise réussissent mieux. L'AGENCE NATIONALE POUR LA VALORISATION DE LA RECHERCHE (ANVAR) joue un rôle essentiel pour concrétiser sur le plan

technique une idée et dépasser l'incertitude d'industrialisation ;

- **l'élaboration du projet** est une phase délicate car l'existence d'un véritable marché est l'incertitude cruciale sur laquelle butent de nombreux créateurs. L'étude de marché et le plan commercial constituent la pierre angulaire de la création car le risque commercial survient lorsque le créateur ne réalise pas que son idée ne trouve pas de marché. Il semblerait même que les opportunités d'affaires dans des stratégies de niche soient plus risquées en raison de l'absence d'un marché préalable. Les chances de succès sont mieux évaluées sur un marché connu, même occupé par des grandes entreprises ;

- **le lancement des opérations** demande une maîtrise des aspects juridiques - statut, fiscalité, réglementation - et la mobilisation de ressources financières. Outre le conseil, les pouvoirs publics proposent des aides multiples pour réduire le risque financier sous forme de subventions, d'exonérations de charges sociales et fiscales ou de prêts à taux bonifiés. Pour les projets de nature industrielle, le législateur a favorisé la participation aux fonds propres par le biais des prêts participatifs et des apports des sociétés de capital-risque. Ces aides financières et fiscales peuvent présenter des effets pervers car elles augmentent le risque d'exploitation lorsqu'elles arrivent à leur terme. Le « guichet unique », les CENTRES DE FORMALITÉS DES ENTREPRISES (CFE), la déclaration unique de personnel (DUP)... témoignent de ces politiques de facilitation et d'appui à la création ;

- **le démarrage de l'activité** est un processus fragile puisque le projet passe de la virtualité à la réalité et se trouve confronté à l'incertitude de l'environnement concurrentiel. Les capacités d'organisateur du créateur sont mises à rude épreuve car il doit faire face à de multiples problèmes dont il ne pouvait prévoir l'existence ou dont il n'a qu'une faible expérience. Au cœur de l'action, l'erreur peut être fatale. De fait, la mortalité est forte puisque, selon une récente enquête de l'INSEE, 42 % seulement des créations atteignent leur cinquième anniversaire.

L'acte créateur qui conduit d'un projet d'entreprendre à un projet d'entreprise ne peut faire uniquement l'objet d'une approche linéaire. Il s'agit aussi d'un construit collectif qui met en jeu de multiples médiations.

• **Une approche intégrée.** Selon cette vision, la dynamique entrepreneuriale entraîne de profondes évolutions dans le couple créateur-projet. Quelques-unes de ces transformations montrent que l'on peut concevoir le suivi d'une manière radicalement différente. D'abord, le projet initial est modifié par

le jeu des contraintes que le porteur doit dépasser et des opportunités qu'il doit identifier et saisir. Ensuite, le projet évolue d'un projet personnel vers un projet partagé qui nécessite une multiple adhésion : de la famille, des partenaires internes - actionnaires et collaborateurs - et des partenaires externes - pouvoirs publics et prêteurs. Enfin, la création doit rester un processus réversible. La cessation de l'activité nouvelle ne doit pas être considérée comme un échec surtout si celui-ci anticipe un risque de faillite. Pour un jeune, cette interruption fait partie d'un processus d'apprentissage, qui est rarement compris comme tel par les banques. Ainsi, dans le processus complexe de création, le résultat de l'action devrait être moins important que l'action elle-même car le projet change la représentation du monde et contribue à sa réalisation après, éventuellement, plusieurs tentatives.

Le succès des créations d'entreprise tient souvent à l'existence des réseaux. Dans la franchise, l'entrepreneur bénéficie souvent d'un savoir-faire standardisé et d'une logistique intégrée. Par l'essaimage, une entreprise fait bénéficier de son expérience et de ses relations un salarié qui a une idée intéressante et l'aide à valider son projet. Plus modestement, il permet à un salarié, cadre administratif ou ingénieur le plus souvent, de prendre la responsabilité technique et financière d'une activité que son employeur cherche à externaliser. En dehors de ces formes particulières de mise en réseau, les systèmes d'appui aux créateurs, plus intégrés, plus sensibles aux forces et faiblesses personnelles ou familiales du créateur, sont susceptibles d'apporter un soutien particulièrement efficace.

Comment inciter le créateur à poursuivre un développement, appelé « entrepreneuriat persistant », une fois que son activité semble stabilisée ? Cette nouvelle phase est décisive pour atteindre une taille critique qui permette à l'entreprise de contribuer significativement à la compétitivité du pays. La structuration des groupes de PME semble la réponse pour échapper aux seuils sociaux et minimiser les risques financiers. Les grappes de PME semblent promises à un bel avenir.

G. ORANGE

Bibliographie

ANCE (Agence nationale pour la création et le développement de nouvelles entreprises) (1996) *Guide de la création d'entreprise*.
 BONNEAU J., FRANCOZ D. (1996) *Les créateurs d'entreprise*, Données sociales, Insee.
 BOUTILLIER S., UZUNIDIS D. (1995) *L'Entrepreneur*, Economica.
 BRECHET J-P. (1994) Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

Collectif (1994) Actualité de la création d'entreprises : théories et pratiques, Dossier de la *Revue Française de Gestion* n°101, novembre-décembre.

JULIEN P-A., MARCHESNAY M. (1996) *L'entrepreneuriat*, Economica.

Corrélat

- ← Entrepreneur
- Entreprise
- ⇒ Difficultés (prévention des ***)
- Innovation
- ⊙ Projet d'entreprise
- Risque
- Transmission de l'entreprise

CRÉATIVITÉ

La créativité est d'abord une aptitude individuelle à créer du neuf, à modifier l'environnement humain. Par extension, la créativité désigne un ensemble de méthodes développant cette aptitude. Certains auteurs y incluent les techniques systématiques (matrices de découvertes, analyse morphologique de ZWICKY).

Deux formes de techniques intuitives peuvent en être dégagées : l'une favorise l'imagination critique, et l'autre, l'imagination créatrice.

• Parmi les méthodes favorisant « l'imagination créatrice » peuvent être rangés surtout le *brainstorming* ou remue-méninges, les approches métaphoriques et la première phase de la synectique.

Le *brainstorming* est une procédure pratiquée en groupe restreint. L'animateur prend soin de détendre l'atmosphère, d'éliminer les inhibitions et les rapports de force à l'intérieur du groupe. Une fois le problème à résoudre défini chaque participant a le droit d'émettre toute proposition, en toute liberté, sans se soucier des sentiers battus, ni des implications qu'elle peut entraîner. Les solutions avancées sont notées, au fur et à mesure, pour être examinées, plus tard, en tenant compte des contraintes techniques, financières... et des implications sociales, politiques,...

La métaphore est un discours qui consiste à suggérer les propriétés qu'auraient un objet, un phénomène,... grâce à des similarités de structure, de fonctionnement, qu'ils auraient avec un autre objet, phénomène,... Chaque métaphore attire l'attention sur un aspect particulier de l'objet étudié. Il est donc souvent conseillé d'utiliser, pour un même objet ou phénomène, plusieurs métaphores pour pouvoir l'examiner sous plusieurs angles différents.

La synectique est un terme et une méthode introduits par Anthony GORDON. La première partie de son processus permet au « créatif » de s'éloigner du

réel en allant chercher des exemples de résolution du problème posé dans des univers parallèles, dans la biologie, dans l'espace,...

• Les méthodes favorisant « l'imagination critique » ont pour rôle de critiquer les logiques ou les solutions existantes. Peuvent y être classés la deuxième phase de la synectique, l'avocat du diable, la dialectique.

Lors de la deuxième partie du processus de la synectique, la solution proposée est critiquée pour être validée.

La méthode de « l'avocat du diable » consiste à critiquer une méthode ou une stratégie. La réflexion se focalise, ainsi, uniquement sur les aspects négatifs et les conséquences néfastes de l'objet étudié, tout en cherchant pour chaque aspect ou chaque conséquence les causes possibles. Le but est dans un deuxième temps, après avoir établi la liste de tous les inconvénients, de corriger la méthode ou la stratégie ainsi examinée.

L'approche dialectique a pour objet la confrontation de deux méthodes ou de deux stratégies s'appuyant sur des hypothèses différentes, voire contradictoires.

Les avantages et les inconvénients de chacune des deux méthodes sont ainsi établis, afin de pouvoir en choisir une ou en chercher une autre, à partir d'une combinaison des hypothèses de départ.

Mais comme toute négation, l'imagination critique est trop liée à l'objet ou au procédé qu'elle nie. Elle risque donc, malgré son efficacité, de rester prisonnière des logiques dont elle cherche, justement, à se libérer. Aussi est-il nécessaire de la combiner avec l'autre forme d'imagination (l'imagination créatrice) qui est plus indépendante.

A. CAYOL, A. SMIDA

Bibliographie

GORDON T.J. (1976) *Stimulation des facultés créatrices. La synectique*, Hommes et techniques.

JANTSCH E. (1967) *La prévision technologique*, OCDE.

Corrélat

- ← Remue-ménages
- Morphologique (analyse ***)
- Prospective

CRÉDIT

☐ Crédit

☐ Crédit-bail

- Crédit acheteur
 - ⇒ International (crédit au commerce ***)
- Crédit au commerce international
 - ⇒ International (crédit au commerce ***)
- Crédit bail adossé
 - ⇒ Bilan (gestion de ***)
 - ⇒ Leasing
- Crédit désintermédié
 - ⇒ Crédit
- Crédit d'exploitation
 - ⇒ Crédit
- Crédit d'investissement
 - ⇒ Crédit
- Crédit documentaire
 - ⇒ Crédit
 - ⇒ International (crédit au commerce ***)
- Crédit face-à-face
 - ⇒ Crédit
- Crédit fournisseur
 - ⇒ International (crédit au commerce ***)
- Crédit inter-entreprises
 - ⇒ Financement
- Crédit irrévocable
 - ⇒ International (crédit au commerce ***)
- Crédit Management
 - ⇒ Risque client (gestion du ***)
- Crédit par signature
 - ⇒ Crédit
- Crédit révocable
 - ⇒ International (crédit au commerce ***)
- Crédit spot
 - ⇒ Crédit

■ CRÉDIT

L'opération de crédit est clairement définie par l'article 3, alinéa 1er de la loi bancaire du 24 janvier 1984 comme « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux, met ou permet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie ».

Quatre éléments sont fréquemment retenus pour approcher la notion de crédit :

- **la durée** : il n'y a pas de crédit s'il n'y a pas une certaine durée. Toutefois, cette durée ne connaît pas de minimum : la pratique bancaire connaît des crédits consentis pour quelques heures, comme par exemple les crédits *spot*. Le facteur durée a eu, à une certaine époque, un rôle important : il intervenait même dans la classification des banques. Aujourd'hui la durée est moins opérante : les distinctions classiques entre court,

moyen et long terme ont perdu beaucoup de l'intérêt qui leur était attaché ;

- **la confiance** : le mot crédit vient du latin *credere* et les mots créancier, confiance, crédit ont une racine commune. Selon le degré de confiance acquise, le créancier demande ou ne demande pas de sûretés ;

- **le risque** : la confiance n'a de sens que dans une situation de risque potentiel. Les risques sont divers : risque d'insolvabilité du débiteur et risque d'immobilisation des fonds avancés ;

- **l'absence de spéculation** : le crédit exclut normalement la spéculation. Le créancier doit uniquement percevoir une rémunération correspondant au loyer de l'argent avancé.

Une double distinction doit être introduite en référence au marché du crédit :

- la distinction entre **crédit bancaire** et **crédit désintermédié**. Jusqu'à la loi du 14 décembre 1985, le crédit demeurait le monopole des établissements de crédit. A partir de cette date dans une préoccupation de désintermédiation les Pouvoirs Publics ont souhaité faciliter d'autres formes de crédit. Rentrent ainsi dans la catégorie des crédits désintermédiés :

. le crédit commercial interentreprises : le crédit est destiné au fournisseur mais les banques interviennent ensuite pour la mobilisation de ce crédit,

. le crédit face à face distribué dans les groupes de sociétés : prêts de la société-mère à la filiale par exemple,

. le crédit véhiculé par les titres de créances négociables et qui met en présence directement des épargnants et des emprunteurs sur des marchés financiers de titres de créances (Billets de trésorerie, certificats de dépôt, bons à moyen terme négociables...);

- la distinction entre **crédit aux entreprises** et **crédit à la consommation** (pour mémoire). Les crédits aux entreprises peuvent répondre à trois grands types de besoins de financement :

. le financement des besoins d'exploitation : les crédits d'exploitation,

. le financement des investissements : les crédits d'investissement,

. le financement de l'activité avec l'étranger : les crédits au commerce international.

Les crédits d'exploitation ont pour objet de couvrir des besoins de trésorerie liés au cycle d'exploitation, et/ou résultant des décalages entre recettes et dépenses. On en rencontre trois catégories :

- **le crédit causé** qui correspond grosso modo à la mobilisation des créances commerciales. Ce crédit était au départ institué au travers d'une opération unique, à savoir l'opération d'escompte. A partir des années soixante, une préoccupation de

recherche de substitut s'est fait jour et l'on a vu apparaître des formules qui se voulaient concurrentes : le crédit de mobilisation des créances commerciales, la lettre de change relevé, le bordereau DAILLY, l'affacturage. Cette diversification a été dans l'ensemble peu réussie : l'insuccès du crédit causé s'étant fait au profit de l'accroissement du crédit par découvert ;

- **le crédit par découvert** est une technique qui permet à l'entreprise de recevoir l'autorisation de son banquier de « découvrir » son compte jusqu'à une certaine limite. Le coût de l'opération est normalement fonction de la seule utilisation. En général, le banquier fixe un plafond en fonction d'un certain nombre de critères (taille, chiffre d'affaires,...). Bien utilisé, le découvert est un moyen de financement intéressant. L'entreprise peut en complément ou non au découvert, recourir à des crédits de trésorerie spécialisés pour couvrir des besoins plus longs. Ces crédits ont un objet précis et sont accordés sur garanties (exemple : crédit de campagne dans une entreprise saisonnière, crédits spécifiques destinés à certaines activités agricoles). Le plus souvent, ils contribuent au financement de l'achat des matières premières, de leur transformation ou de leur stockage ;

- **le crédit global d'exploitation** trouve son origine dans le rapport MAYOUX de 1978. Le banquier consent une ligne unique de crédit avec un seul taux d'intérêt. Il n'exige en principe aucune garantie, sauf à réserver le recours au bordereau DAILLY. Par contre, l'établissement financier sélectionne les entreprises, à qui il consentira un crédit global. De même, il demande que l'entreprise lui consente un montant de chiffre d'affaires équivalent aux besoins financés par le crédit global d'exploitation.

Les crédits d'investissement. Actuellement, les banques proposent aux entreprises une gamme très large de concours. Il convient de retenir :

- **le prêt** : c'est le support le plus évident pour les opérations de crédit à moyen et long terme. Il se caractérise par son montant, sa durée, son taux, ses modalités de remboursement et les garanties exigées ;

- **la ligne de crédit** qui est un plafond de crédit que l'entreprise peut utiliser selon ses besoins, en totalité ou en partie. Il s'agit d'un crédit *revolving*, c'est-à-dire qu'il se reconstitue au fur et à mesure des remboursements ;

- **la MOF (Multiple Option Facilities)** qui est une ligne de crédit confirmée assortie d'options de financement. Elle garantit ainsi à l'entreprise un crédit à des conditions prédéterminées et lui laisse la faculté d'obtenir des conditions plus avantageuses si la situation le permet.

Les crédits au commerce international. Si bon nombre d'opérations de crédit sont très classiques (crédit documentaire) d'autres sont apparues assez récemment dans la pratique. Notamment, en matière de crédit aux exportations, s'est développée, à partir de 1950, la formule du crédit acheteur qui est venue concurrencer le crédit fournisseur. On a assisté aussi à un recours accru à l'affacturage et au crédit-bail international.

G. HIRIGOYEN

Bibliographie

COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) *Droit du financement*, Lamy.

Corrélat

- ← Financement
 - Affacturage
 - ⊙ Coûts comptables
- International (crédit au commerce ***)
Trésorerie

CRÉDIT ACHETEUR

⇒ International (crédit au commerce ***)

CRÉDIT AU COMMERCE INTERNATIONAL

⇒ International (crédit au commerce ***)

■ CRÉDIT-BAIL

L'opération, introduite en France dans les années cinquante, repose sur l'idée qu'une entreprise qui a besoin d'un matériel, mais qui ne souhaite (ou ne peut) le financer par des modes de financement classique va avoir recours à une société de crédit-bail. Le vendeur lui, conserve la propriété du bien et si le preneur ne respecte pas ses obligations, il récupérera le bien.

On oppose traditionnellement, le crédit-bail mobilier au crédit-bail immobilier.

- **Le crédit-bail mobilier** est visé par l'article 1er de la loi du 2 juillet 1966, « Constitue un contrat de crédit-bail l'opération de location de biens d'équipement ou de matériels d'outillage achetés en vue de leur location par des entreprises qui en demeurent propriétaires, lorsque ces opérations, quelle que soit leur qualification donnent au locataire la possibilité d'acquérir tout ou partie des biens loués, moyennant un prix convenu tenant compte, au moins pour partie des versements effectués à titre de loyers ». Les biens objet du crédit-bail doivent être affectés à l'exercice d'une profession et être soit des biens d'équipement ou du matériel d'outillage

acheté en vue de l'opération, soit des fonds de commerce ou éléments incorporels soit des biens immobiliers à usage professionnel. Contrat complexe, le crédit-bail fait intervenir plusieurs contrats étroitement liés. Le bien, acquis par la société de crédit-bail est mis à disposition de l'entreprise utilisatrice par un contrat de louage. Caractéristique du crédit-bail, le futur locataire se verra dès la phase préliminaire du contrat, confier un mandat. Enfin, le bailleur, dans le crédit-bail, doit nécessairement concéder au locataire une promesse unilatérale de vente. A l'expiration du contrat, le locataire peut exercer deux options : soit il restitue le bien, soit il acquiert le bien.

- **Le crédit-bail immobilier** est régi par la loi du 02 juillet 1966. L'ordonnance du 28 septembre 1967 a apporté un certain nombre de précisions : « les opérations de crédit-bail immobilier sont des opérations par lesquelles une entreprise donne en location des biens immobiliers à usage professionnel, achetés par elle ou construits pour son compte, lorsque ces opérations, quelle que soit leur qualification, permettent aux locataires de devenir propriétaires de tout ou partie des biens loués au plus tard à l'expiration du bail ». Comme le contrat de crédit-bail mobilier, le crédit-bail immobilier combine un contrat de location avec une promesse unilatérale de vente. Le contrat de crédit-bail est soumis aux règles de fond et de forme applicable au contrat de bail d'immeuble. Le locataire doit avoir la possibilité d'acquérir l'immeuble, soit en exécution d'une promesse unilatérale de vente, soit par acquisition directe ou indirecte des droits de propriété du terrain sur lequel ont été édifiés les immeubles loués ou encore par transfert de plein droit de la propriété des constructions édifiées sur le terrain appartenant à ce locataire.

Deux opérations constituent des variations de l'opération de crédit-bail : la cession-bail et le crédit-bail adossé. La cession-bail concerne essentiellement le domaine immobilier. Une société, disposant d'actifs immobiliers relativement importants mais d'une trésorerie relativement faible va pouvoir vendre ses actifs immobiliers à une société de crédit-bail qui va immédiatement les lui relouer dans le cadre d'un contrat de crédit-bail. Le crédit-bail adossé est un crédit bail classique assorti d'une faculté de sous-location.

B. AMANN

Bibliographie

CALAIS-AULOY M. Le crédit-bail, *Dictionnaire Répertoire commerce*.

COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1997) *Droit du financement*, Lamy.

Corrélat

- ← Crédit
- Leasing
- Bilan (gestion de ***)
- Paiement (garanties de ***)

CRÉDIT BAIL ADOSSÉ

- ⇒ Bilan (gestion de ***)
- ⇒ Leasing

CRÉDIT D'EXPLOITATION

- ⇒ Crédit

CRÉDIT D'INVESTISSEMENT

- ⇒ Crédit

CRÉDIT DÉSINTERMÉDIÉ

- ⇒ Crédit

CRÉDIT DOCUMENTAIRE

- ⇒ Crédit
- ⇒ International (crédit au commerce ***)

CRÉDIT FACE-À-FACE

- ⇒ Crédit

CRÉDIT FOURNISSEUR

- ⇒ International (crédit au commerce ***)

CRÉDIT INTER-ENTREPRISES

- ⇒ Financement

CRÉDIT IRRÉVOCABLE

- ⇒ International (crédit au commerce ***)

CRÉDIT MANAGEMENT

- ⇒ Risque client (gestion du ***)

CRÉDIT PAR SIGNATURE

- ⇒ Crédit

CRÉDIT RÉVOCABLE

- ⇒ International (crédit au commerce ***)

CRÉDIT SPOT

- ⇒ Crédit

CRISE

Dans la turbulence de l'économie mondiale, le terme de crise a fini par s'appliquer à des états durables, alors que le sens initial est celui de situations dangereuses à caractère exceptionnel. Quand elles

sont brutales, les crises doivent être affrontées avec un degré d'urgence qui demande une grande force de réaction. Si elles sont banales ou qu'on les fait durer, ce qu'elles désignent change de nature. C'est parfois le constat que l'environnement est perturbé ou incontrôlable. C'est peut-être un prétexte à accuser les circonstances extérieures, plutôt que de prendre en charge certains problèmes. Il arrive que les dirigeants ou les politiques jouent à la crise (« menace économique », « fracture sociale »), pour justifier des pratiques ayant d'autres enjeux. En stratégie, c'est un moyen de mobiliser contre des ennemis concurrentiels ou des risques particuliers, en dramatisant les situations afin de stimuler l'action.

Les crises peuvent être traitées d'abord sous un angle individuel et psychologique, puis dans leurs versions économiques et gestionnaires avant d'être abordées par leur usage dans les discours.

• Le mot crise vient du grec *krinein* qui veut dire : séparer, choisir puis décider. Mais c'est sa traduction latine (*crisis*) qui s'est répandue en désignant la phase décisive d'une maladie. Changement brusque qui survient chez un malade, la crise se caractérise ordinairement par une aggravation. Tout peut en résulter : une réorientation du corps vers la santé ou une dégradation physique entraînant la mort. Dans une crise dont les causes sont complexes, l'état de fièvre accélère les processus. Il y a rupture d'harmonie et menace de destruction. En même temps, certains facteurs décisionnels (dits « critiques ») peuvent permettre un rétablissement (une « convalescence »), voire une transformation constructive (par exemple, une « crise de croissance »). Ces facteurs sont inhérents au système, et pas forcément conscients ou rationalisables par les acteurs.

De médical, le terme est devenu psychologique puis sociologique. Il a pris le sens d'une difficulté personnelle et, par extension, d'un problème dans la structure sociale. Mais il a gardé une valeur de brièveté. En psychiatrie, la crise est une manifestation nerveuse caractérisée par sa soudaineté, sa violence et sa faible durée (angoisse, agitation, épilepsie). Situation ou période incertaine, la crise est un processus troublé où se produit un changement d'équilibre. C'est la mise en faillite d'un système de régulations, qu'accompagne une réouverture du champ des possibles.

Chaque individu peut se sentir en crise dès que sa vie prend un virage inconnu et important. Il en est personnellement bouleversé, même s'il expérimente une réalité bien humaine. Lui et lui seul doit prendre en charge sa transformation : par exemple, pour entrer dans la vie professionnelle, pour surmonter un accident ou une situation de chômage. Il affronte des changements dans ses images corporelles, men-



tales et relationnelles, ce qui l'oblige à remettre en cause un certain nombre de représentations et de pratiques. Toute crise est à la fois objective (elle intervient dans le réel) et subjective (elle concerne des individus ou des groupes qui sont perturbés dans leurs valeurs, leurs jugements ou leurs modes d'action).

Les crises sont en bonne partie imprévisibles. Mais certaines ont des aspects récurrents si on les considère d'un point de vue plus général (crise de la puberté, étapes du deuil psychologique, poussée de fièvre avant la phase de convalescence). Tout ce qu'on vient de voir d'un point de vue personnel et social se retrouve, à des niveaux plus complexes, dans les crises organisationnelles.

- Dans la tradition économique, la crise survient après une période de prospérité. Elle désigne le processus de retournement d'un cycle économique au point le plus haut de sa phase d'expansion. Cette interruption brise la croissance et précipite l'économie dans une forme de dépression : chute rapide des prix, du volume de la production et des revenus. Elle peut s'accompagner de faillites, de chômage ou d'effondrement des cours boursiers. Toute crise est due aux déséquilibres qui s'accumulent à travers la période d'expansion et finissent par en stopper l'élan. Elle prépare l'avenir par les mutations dont elle est à la fois l'origine et l'enjeu.

La résolution d'une crise est liée à une bonne analyse de ses causes, celles-ci étant aussi variables que les théories explicatives à leur sujet. Ceux qui attribuent la crise à des défauts de rationalité travaillent à un meilleur contrôle du fonctionnement économique. Ceux qui mettent en question les effets de cycles tâchent de les corriger par des politiques anti-cycliques (régulation de la croissance). Ceux qui accusent les contradictions du système économique font en sorte de le transformer. Le plus souvent, les crises économiques sont aussi sociales, au sens où les équilibres de la vie sociale sont perturbés. L'impact social est partiel quand il concerne des sous-ensembles ou qu'il se rapporte à des problèmes spécifiques. Il est général quand il touche l'ensemble des structures ou des institutions. Une crise générale résulte de ce que la société est incapable d'organiser et de maintenir un ordre social, n'ayant plus les moyens de résoudre les problèmes de son évolution ou de son développement.

Economiquement, on a longtemps vu dans les crises des événements de faible durée, sauf quand elles évoluaient en grandes dépressions, comme après 1929. Puis on a cru que les crises étaient en voie de disparition (période des « trente glorieuses »). Depuis la fin des années soixante-dix, la notion de crise s'est distendue. Elle semble caractériser durablement la période contemporaine, dans

la mesure où celle-ci ne trouve pas d'équilibres satisfaisants. La conjoncture économique est toujours troublée ou difficile pour beaucoup, à cause du chômage, du maintien des incertitudes et de l'exacerbation concurrentielle. En langage courant, toute baisse de conjoncture est une nouvelle manifestation de l'éternelle « crise économique », vécue comme une maladie endémique à symptômes répétitifs.

- Appliquée aux organisations, la crise fait appel aux images systémiques d'un corps social agressé de l'extérieur ou perturbé par ses propres désordres internes. D'un côté, ce sont les facteurs d'environnement qui font irruption ou défaut avec une soudaineté dangereuse : l'excès peut venir d'un cataclysme naturel, d'un incendie, de l'arrivée d'un concurrent intempêtif, d'une mesure réglementaire aux effets dévastateurs ; le manque peut être lié à une amputation de commandes, à une perte de ressources financières, à une rupture de débouchés, à une image commerciale brusquement dégradée par un accident écologique ou un défaut de fabrication. Quant aux désordres internes, ils peuvent être :

- fonctionnels ; c'est le cas d'un conflit de direction, d'une grève, d'une incapacité de contrôle ou d'une accumulation de déficiences dans le système de production ;
- structurels ; l'évolution des entreprises passe habituellement par des crises de croissance qui sont liées à des problèmes de *leadership*, de manque de délégation, d'insuffisance de capitaux,...

Les premiers discours sur la gestion ne parlaient de crises qu'en cas de problèmes d'environnement. Ils étaient entièrement consacrés à l'efficacité et à l'optimisation. Mais peu à peu, il a fallu reconnaître le caractère interne de certaines crises, qu'elles soient le fruit d'incidents extérieurs mal digérés ou la conséquence de tensions, de mauvaises décisions ou de déséquilibres de gestion. Pour l'organisation comme pour l'être humain, la crise fait éclater le besoin de repenser. Elle l'oblige à agencer différemment les facteurs qui sont à l'origine de son adaptation vitale. En développant des outils d'action collective, la gestion ne pouvait qu'apprendre à intégrer les crises comme des moments difficiles au sein desquels il faut agir à bon escient.

Même si une crise n'est pas forcément grave au point d'attenter à la survie de l'entreprise, elle est un moyen de mettre en sursaut l'action collective. Toute entreprise se trouve incidemment confrontée à des crises ; dans ce cas, les principes, techniques et méthodes appliquées au redressement des entreprises en difficulté peuvent être utiles. Au fond, les crises jouent le rôle de révélateurs périodiques. Par rapport à elles, il est bon d'avoir une attitude de prévention (pour les éviter) et de réaction correctrice

(quand elles ont eu lieu), tout en repérant les dysfonctionnements plus profonds dont elles sont les symptômes. Elles peuvent ainsi servir de champ d'expérience et d'apprentissage qui permet d'ajuster la politique d'évitement. En même temps, on prend mieux conscience des nuisances accumulées dans les processus de production ou de gestion (effets contre-productifs). En effet, toute technologie organisationnelle engendre des effets négatifs qui finissent par provoquer des accidents critiques, sous l'effet ou non de facteurs externes jouant le rôle d'accélérateurs. L'éventualité de telles situations est d'autant plus forte que les technologies sont complexes et que les incidents ont une forte probabilité cumulative. Inhérente à la croissance, une crise peut donc aider à gagner en maturité pour autant qu'on ait le courage d'y faire face. L'apprentissage d'après crise va au delà d'un simple réajustement de trajectoire ou d'une réorientation stratégique. Il enrichit le cadre de l'action organisationnelle.

En tant que telle, l'action sur les crises est un mélange d'anticipation et de management ex post :

- l'anticipation associe la préparation interne et la veille externe, c'est-à-dire la vigilance par rapport aux signaux d'environnement précurseurs de crise. Le risque est de tomber dans une prévention obsessionnelle créatrice de crises en voulant à tout prix les éviter. Mieux vaut un apprentissage collectif bien réparti ;

- le management de crise demande un travail à la fois technique, économique et socio-politique. En elle-même, une crise provoque des réactions variables. Elle peut accentuer les luttes politiques, renforcer la bureaucratie interne ou développer des conduites réalistes. Certains acteurs se réfugient derrière les procédures et refusent la réalité en laissant à d'autres les responsabilités d'action. Un bon gestionnaire de crise rétablit le plus vite possible les fonctionnements opérationnels. Il canalise les actions efficaces, communique à propos et oriente différemment l'organisation vers des enjeux constructifs.

- Qu'elle soit appliquée aux entreprises ou aux systèmes sociaux, la notion de crise change de signification selon les discours. Par exemple, on peut la voir comme une rupture brutale exigeant des solutions rapides puisqu'elle menace les objectifs fondamentaux d'une organisation (HERMANN). Dans ce cas, la crise offre un temps de réponse limité. Elle est inattendue, voire imprévisible, comme le sont un accident industriel, une OPA hostile ou une catastrophe naturelle. Mais d'autres auteurs considèrent qu'une catastrophe (événement d'origine externe) n'engendre une crise que dans la mesure où elle déstabilise l'organisation de l'inté-

rieur, par mauvaise gestion de ses effets techniques, politiques ou sociaux. Certains pensent d'ailleurs qu'une vraie crise est comme un raz-de-marée qui submerge les références habituelles de l'organisation. Au moment crucial d'une crise, le sens est comme perdu. Les dirigeants ne savent plus mettre en scène une vision satisfaisante de ce qu'il faut comprendre ou faire. Les significations se rétablissent peu à peu, quand on commence à surmonter la situation critique.

On peut aussi parler de crise pour désigner un processus d'instabilité organisationnelle. Le phénomène en question est alors moins brutal, avec une durée plus ou moins longue. Par exemple, c'est un moment de désordres internes lié à une situation difficile ou tensionnelle : changement de direction, déménagement, abandon de produit. En ce sens, on emploie même le mot de crise pour désigner des périodes d'urgence, d'incertitude élevée ou de guerre économique activant les manœuvres stratégiques. Par ailleurs, certains dirigeants tiennent un langage de crise pour dramatiser le vécu organisationnel et justifier leurs décisions. Ils attribuent leurs choix aux contraintes ou aux menaces externes, alors que leurs motifs sont plus complexes. Tel est en particulier le cas de mesures qui ont des effets négatifs pour d'autres acteurs organisationnels : par exemple une réorientation de production, une fermeture de site ou une réduction d'effectifs. Le discours de crise peut donc osciller entre l'alibi de circonstance et l'épreuve à surmonter.

Appliquée le plus souvent aux systèmes concrets, la crise désigne aussi des désordres considérés comme graves au sein des discours ou des théories de l'action. Certains font le constat d'une crise du management, en raison du fossé qui existe entre modèles normatifs et pratiques organisationnelles. Certains discours managériaux sont remis en cause, car leur idéologie et leurs faiblesses les rendent plus perturbateurs qu'utiles. On s'interroge, de la même façon, sur les rapports critiques entre nature et société. Pour LATOUR, la science moderne a brisé la continuité anthropologique entre l'homme et son milieu naturel, ce qui engendre une crise du sens : bien que nous construisions la nature, c'est comme si nous ne la construisions pas ; bien que nous ne construisions pas la société, c'est comme si nous la construisions. Des économistes et des gestionnaires s'appuient sur le mythe d'ICARE pour souligner l'état critique des sciences sociales : en s'approchant trop près du soleil, le savoir s'est fragmenté, l'envol des convictions s'est brisé ? Un fossé trop important se creuse entre des cohérences théoriques inapplicables et un monde rempli de questions sans réponses.

P. LOUART

Bibliographie

- ALLOUCHE J., SCHMIDT G. (1995) *Les outils de la décision stratégique*, T 2, La Découverte.
- BRILMAN J. (1986) *Gestion de crise et redressement d'entreprises*, éd. Hommes et techniques.
- DENIS H. (1993) *Gérer les catastrophes, l'incertitude à apprivoiser*, P. Univ. de Montréal.
- FORGUES B. (coord.) (1996) *Revue Française de Gestion*, numéro spécial sur la gestion des crises, mars-avril.
- HERMANN C.F. (1963) Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8.
- LAGADEC P. (1991) *La gestion des crises*, McGraw-Hill.
- LAGADEC P. (1995) *Apprendre à gérer les crises, Cellules de crise*, éd. d'Organisation.
- LATOUR B. (1991) *Nous n'avons jamais été modernes*, La Découverte.
- PAUCHANT T.C., MITROFF I. (1995) *La gestion des crises et des paradoxes*, presses HEC, Québec.

Corrélat

- ← Equilibre
- Entreprise
- Ordre/Désordre
- Organisation
- Prévision
- Risque
- ⊗ Catastrophe
- Conflit
- Croissance
- Cycle
- Cycles longs

CRISTALLISATION

⇒ Conventions entre associés

■ CRITÈRE

Critère vient du grec *krinein* (juger, discerner) comme d'ailleurs crise et critique. C'est un principe (une norme) auquel on se réfère et qui sert de base à un jugement, une décision ou une opération de classement.

En économie, la prise de décision est théorisée par des calculs probabilistes. Mais quand l'avenir est incertain et qu'on ne peut pas formaliser ses choix par des probabilités, on recourt à des critères subjectifs pour faciliter le jugement.

Les principaux critères sont :

- **le critère de Laplace** qui pose comme principe l'équiprobabilité des états envisagés. On calcule l'espérance mathématique des gains résultant de chaque décision et on choisit en fonction de l'espérance la plus élevée ;

- **le critère de Savage** évalue les pertes pouvant résulter de chaque décision. On choisit la solution qui entraîne le moins de pertes maximales, en cas de problème (minimax) ;

- **le critère de Wald** analyse, pour chaque décision, le gain minimum. On prend la décision pour laquelle le gain minimum est le plus élevé.

- **le critère de Hurwicz**, repère le gain moyen pour chaque décision, et retient la décision pour laquelle le gain moyen est le plus élevé. C'est un critère de prudence ;

- **le critère du maximax** repère les gains potentiellement les plus importants pour chaque décision envisageable. On fait le choix qui laisse espérer le gain maximum. C'est un critère d'optimistes, avec une prise de risque importante.

En gestion, l'aide à la décision a élargi l'interprétation des critères décisionnels. Pour bien décider, il faut d'abord comprendre comment naissent et s'argumentent les préférences par rapport aux conséquences de ses actions. C'est ici qu'intervient le concept de critère. Un critère vise à résumer, à l'aide d'une fonction, les évaluations d'une action sur ses conséquences rattachées à un même axe de signification. Définir un critère, c'est choisir un axe de signification et y associer un certain nombre d'indicateurs mesurables qui puissent caractériser les effets de l'action envisagée par rapport à cet axe.

Quand les conséquences de l'action ne sont pas trop complexes, on peut se contenter d'un seul critère bien choisi (par exemple le bénéfice, le taux de rentabilité, le gain pour la collectivité, l'intérêt pour tel ou tel décideur). Dans le cas contraire (le plus fréquent), il est préférable de procéder à une analyse multicritère. Celle-ci revient à construire une famille de plusieurs critères, chacun d'eux correspondant à une catégorie relativement homogène de conséquences. A partir d'une telle analyse, on peut réaliser un tableau de performances pour comparer les effets des différentes actions possibles par rapport aux critères choisis. Mais se pose alors le problème de l'agrégation des performances, soit par critère unique de synthèse, soit par des tests de surclassement (méthodes ELECTRE, PROMÉTHÉE,...).

Dans toutes les disciplines de gestion, des critères sont associés aux méthodes d'évaluation. Ils expriment des règles, des modes de calcul ou des conditions d'action :

- par exemple, en marketing, les critères (stratégiques) d'une segmentation de marché ou ceux (tactiques) du choix d'un plan media ;

- ou encore, en finance, les critères permettant de choisir un investissement, de prévoir un problème de trésorerie ou, plus généralement, d'apprécier une situation financière d'entreprise. Les critères sont d'ailleurs différents du point de

vue des actionnaires, tel un commissaire aux comptes, ou du point de vue des créanciers potentiels, comme une agence de *rating* ;

- enfin, en gestion des ressources humaines, les critères présidant à l'appréciation des personnels, au classement des emplois, à la structuration des rémunérations, au choix des partenaires de formation,...

En gestion, il est fréquent que des critères président à la structuration du savoir (en particulier pour les choix typologiques). Par exemple, ce sont des critères de taille, d'organisation et de management qui permettent de catégoriser les PME.

P. LOUART

Bibliographie

JOBARD J.P., GREGORY P. (1995) *Gestion*, Dalloz.

RAIMBOURG P. (1991) *Les agences de rating*, Economica.

ROY B. (1985) *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica.

SHARLIG A. (1985) *Décider sur plusieurs critères, panorama de l'aide à la décision multicritères*, Presses polytechniques romandes.

Corrélat

← Norme

→ Buts

Evaluation

Finalité

Indice/Indicateur

Objectif (s)

⊙ Projet (gestion de ***)

CRITÈRES DE SEGMENTATION

⇒ Segmentation

CRITICITÉ

⇒ Qualité (politique- ***)

■ CROISSANCE

Croissance de l'entreprise et croissance de l'économie sont, intimement, liées. La fonction de l'entrepreneur est, à la fois, d'innover et de saisir les opportunités de profit inexploitées. Cette fonction s'incarne dans des stratégies de croissance mises en œuvre dans chaque entreprise. Elle est au cœur du processus de croissance de toute l'économie.

La compréhension des mécanismes et des stratégies de croissance des entreprises suppose que l'on établisse les conditions générales d'une croissance régulière, auto-entretenu, dans un environnement

aux caractéristiques données, avant de considérer comment le comportement de l'entreprise, en raison de ses choix propres ou en réaction à des modifications de son environnement, induit une séquence de changements qui se traduisent par une croissance irrégulière et, éventuellement, instable.

• Cohérence organisationnelle et croissance.

Ce qui caractérise fondamentalement une entreprise c'est son mode de gouvernement en tant qu'il détermine sa capacité à évoluer. Le mode de gouvernement peut être analytiquement appréhendé en se référant, d'une part, aux mécanismes de coordination de l'activité, d'autre part, aux schémas d'incitation (AOKI, 1988, 1990). Les mécanismes de coordination concernent la manière dont l'information est traitée et les problèmes sont résolus. Ils peuvent être hiérarchiques (verticaux) ou horizontaux. Dans le premier cas, il y a une séparation hiérarchique entre la planification et les tâches opérationnelles, et l'accent est mis sur les économies de spécialisation. Dans le second cas, il y a une coordination à chaque niveau de la hiérarchie entre les unités opérationnelles, et un partage de l'information et des résultats de l'apprentissage in situ ; les économies de spécialisation sont sacrifiées au bénéfice des efforts dédiés à l'apprentissage et à la communication. Les schémas d'incitation peuvent, également, être qualifiés de verticaux ou d'horizontaux. Dans le premier cas, ce qui est déterminant c'est une hiérarchie de rang, les critères de rémunération étant, alors, la position dans la hiérarchie et l'ancienneté de cette position. Dans le deuxième cas, ce qui est déterminant c'est la performance individuelle instantanée, dont la valeur est fixée par le marché.

Ce que AOKI observe c'est qu'il existe deux formes polaires cohérentes de firmes : la firme A (américaine) et la firme J (japonaise). La première combine une approche hiérarchique de la coordination avec une approche de marché décentralisée des incitations ; la seconde combine une approche horizontale de la coordination avec des incitations fondées sur des relations de long terme. Ce faisant, AOKI met en évidence des principes organisationnels qui apparaissent comme des conditions de cohérence qui sont, en fait, des conditions nécessaires de croissance régulière des firmes.

Le premier principe est, précisément, qu'il n'est pas possible de combiner une approche horizontale (verticale) de la coordination avec une approche horizontale (verticale) des incitations. Ainsi seule une individualisation et une spécialisation des tâches autorise une rémunération elle-même individualisée et fixée par le marché. Le deuxième principe est celui de l'isomorphisme des systèmes relationnels qui définissent l'entreprise. Quand

l'organisation interne repose sur des incitations hiérarchiques et une coordination horizontale il doit en être de même pour l'organisation des relations de financement comme pour celle des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. Ainsi les employés n'accepteront de diminuer leurs rémunérations à court terme en relation avec les résultats de l'entreprise que s'ils ont une garantie de survie de l'entreprise et celle-ci est fournie par des banques qui entretiennent avec la firme des relations fondées sur le même schéma d'incitation.

Le message de ce genre d'analyse est simple. Il n'y a pas de croissance sans une cohérence institutionnelle et sans la complémentarité des facteurs qui l'accompagne.

Cela étant dit, il n'existe pas de système institutionnel cohérent qui soit intrinsèquement supérieur à tout autre. Certes il est possible de montrer (AOKI 1988) qu'une entreprise, conçue comme une coalition d'intérêts entre actionnaires et employés sous l'égide des managers, qui cherche, donc, à maximiser une quasi rente organisationnelle pour laquelle une règle de partage entre les deux groupes d'acteurs a été, préalablement, définie, exhibe à l'équilibre un taux de croissance plus élevé qu'une firme gérée au seul bénéfice des actionnaires (ou d'ailleurs au seul bénéfice des employés). Mais cette différence ne fait qu'indiquer la différence des préférences intertemporelles, le degré de sacrifice du présent par rapport au futur, que véhiculent les différences de choix institutionnels.

Le point important est donc de reconnaître que la firme s'inscrit dans un réseau complexe de relations tant internes, qu'externes, de marché, de coopération et de direction qui orientent les possibilités de croissance.

• **Apprentissage et croissance.** La complémentarité des facteurs et la cohérence des mécanismes institutionnels garantissent une croissance régulière des entreprises et de l'économie. Dans la pratique ce sont des conditions qui ne sont jamais pleinement réunies. Aussi est-il important de reconsidérer le problème de la croissance des entreprises, non plus en posant en principe l'existence des complémentarités et cohérences requises, mais en examinant comment elles peuvent être approchées dans un contexte de changement qualitatif permanent.

Un facteur déterminant de la viabilité des processus de croissance dans et hors de la firme est l'apprentissage dont l'aspect essentiel réside dans le fait qu'il concourt à la complémentarité des ressources engagées dans une firme.

Suivant PENROSE (1959) l'entreprise est une entité administrative aux frontières bien délimitées. Cela signifie que l'entreprise est une équipe de tra-

vail cohérente formée d'individus aux compétences variées mais complémentaires. Dès lors, la croissance ne procède pas, simplement, de l'acquisition de ressources supplémentaires sur le marché (embauche de nouveaux employés ou de nouveaux managers, rachats d'établissements ou d'entreprises) mais des mécanismes d'apprentissage qui rendent cette croissance profitable. Pour le comprendre, il faut reconnaître deux notions clés introduites par PENROSE : celle de service des ressources, et celle d'économies de croissance.

PENROSE distingue les ressources des services qu'ils rendent. Les ressources existent indépendamment de leur usage mais non les services rendus. La spécificité des services tient à la nature de la combinaison de ressources réalisée dans chaque firme et, plus encore, à la capacité spécifique d'apprentissage que cette combinaison recèle. Le prix sur le marché d'une ressource ne se confond pas avec la valeur du service de cette ressource dans l'entreprise. Or le potentiel d'apprentissage propre à chaque firme est bien ce qui détermine sa capacité de croissance. Ce que PENROSE dénomme les économies de « croissance » sont les économies internes à une firme individuelle qui rendent profitable l'expansion dans certaines directions. Elles sont le produit de la collection unique de services productifs disponibles dans la firme et lui assurent un avantage différentiel sur les autres firmes quand il s'agit de mettre sur le marché de nouveaux produits ou des quantités accrues de produits anciens. A tout moment la disponibilité de telles économies est le résultat du processus (...) par lequel des services productifs inutilisés sont continuellement créés dans la firme. Elles peuvent être ou ne pas être aussi des « économies d'échelle ». En d'autres termes, les économies d'échelle, technologiques ou managériales, ne deviennent des économies de croissance que pour les firmes qui ont cette capacité d'en tirer avantage. A contrario, des économies de croissance existent autrement que sous la forme d'économies d'échelle. Ainsi ce qui est en jeu c'est une capacité de changement indissociable du maintien d'un certain degré de cohérence et de complémentarité au sein de la firme.

« En longue période la profitabilité, la survie et la croissance d'une firme ne dépendent pas tant de l'efficacité avec laquelle elle est capable d'organiser la production y compris d'une gamme largement diversifiée de produits, que de sa capacité à établir des « bases » plus ou moins larges et relativement inexpugnables à partir desquelles elle peut adapter et étendre ses opérations dans un monde compétitif, changeant et incertain » (Ibid., p.137).

En matière de croissance de la firme, l'histoire compte. La croissance est un processus d'évolution qui repose sur l'acquisition progressive de compé-

tences et de savoirs. C'est, de plus, un processus soumis à des contraintes : celles qui imposent la nécessité de recourir aux services de ressources existantes (humaines et matérielles) et qui fixent des limites au taux de croissance. Ce genre de contraintes contribue, en outre, à préserver la cohérence organisationnelle et matérielle de l'entreprise.

La diversification, l'intégration verticale ou la désintégration sont des aspects du processus de croissance ainsi conçu, c'est-à-dire d'un processus qui implique de prendre en considération les contraintes existantes et de percevoir les degrés de liberté qui sont exploités par la firme vue, alors, comme un acteur qui façonne son propre environnement. C'est le pool de compétences évolutives que constitue la firme qui détermine les caractéristiques de la croissance et, notamment, le déplacement des frontières entre firmes. Ainsi l'externalisation de certaines activités peut être décidée alors même que la solution interne demeure plus efficace, simplement parce que le potentiel de créativité s'accroît du seul fait que des ressources sont libérées pour de nouveaux usages.

• **Information, coordination et croissance.** Le processus de croissance est d'abord un processus d'acquisition de connaissance et d'information. L'organisation, suivant la formule de MARSHALL, aide la connaissance. Cela signifie que ce qui importe c'est moins la connaissance et l'information en elles-mêmes que les conditions dans lesquelles elles peuvent et doivent être acquises. En d'autres termes, la question cruciale est de savoir quelles sont les conditions organisationnelles qui garantissent que l'information et la connaissance requises sont effectivement obtenues.

L'information dont il est question est, certes, une information sur les données fondamentales - la technologie, les préférences des clients - mais c'est aussi, et peut-être surtout, une information sur le comportement des autres acteurs du processus de changement, et notamment des entreprises qui se livrent à des activités concurrentes ou complémentaires.

En fait, ainsi que le souligne G.B. RICHARDSON (1960), une entreprise, engagée dans un processus de croissance impliquant d'innover, est amenée à considérer l'existence de deux délais : le délai de gestation des investissements qui sépare le moment de la décision d'investir, du moment où le produit issu de l'investissement est mis sur le marché ; le délai de transmission de l'information qui est le laps de temps qui s'écoule avant que l'entreprise n'ait une connaissance précise de la configuration de la demande et de celle du marché. Ces délais sont au cœur de l'incertitude à laquelle une entreprise en croissance doit faire face. Leur gestion requiert de

mettre en place des formes spécifiques de coordination. Il s'agit, en l'occurrence, pour chaque entreprise, de s'assurer que les investissements concurrents ne dépasseront pas un certain seuil, et que les investissements complémentaires atteindront, au contraire, un certain seuil. Ceci dans le but d'éviter des déséquilibres trop marqués entre l'offre et la demande, et l'apparition de goulets d'étranglement, préjudiciables à la viabilité du processus de croissance.

Pour résoudre ce problème de coordination des connexions de marché (des imperfections de marché) sont nécessaires. Elles peuvent être implicites ou explicites. Il peut arriver que les contraintes héritées du passé, notamment les contraintes de compétence, limitent le nombre d'entreprises susceptibles d'investir dans une direction particulière, ce qui a pour conséquence de rendre prévisible pour chacune d'elles le comportement des autres entreprises. Les contraintes en question limitent la liberté d'action mais, simultanément, rendent éligibles les actions possibles. Les contraintes, sources de continuité et de stabilité peuvent être cet héritage du passé - héritage technologique ou opérationnel. Elles peuvent aussi résulter du choix délibéré de mettre en place des connexions de marché nouvelles, une nouvelle organisation de l'industrie. Ainsi l'intégration verticale et les restrictions verticales apparaissent-elles comme des formes d'organisation requises pour faire face aux problèmes de coordination que posent les processus d'innovation (CHANDLER 1977, LAZONICK 1991). L'exemple type est celui d'entreprises qui, confrontées à la possibilité que leur offre une innovation technologique de passer à la production de masse, doivent, auparavant, exercer un contrôle sur la distribution pour susciter une extension du marché.

Les mêmes problèmes de coordination expliquent les formes d'organisation interne de l'entreprise et certains types d'action stratégique. Ainsi l'introduction de la forme multidivisionnelle est-elle rendue nécessaire pour rendre viable une stratégie de croissance et d'innovation basée sur la diversification des produits : elle atteint son but en augmentant la capacité d'acquisition de connaissances de l'entreprise. Ainsi, une stratégie, dite d'annonce prématurée de la sortie d'un produit nouveau, loin d'être anti-concurrentielle, peut être justifiée par le fait qu'il faut donner du temps aux entreprises clientes pour adapter leur appareil de production au nouveau produit, faute de quoi elles ne pourraient pas l'intégrer et l'innovation ne serait pas viable.

Pour autant aucune forme d'organisation ne doit être considérée comme définitivement optimale. L'évolution de l'organisation industrielle va de pair avec celle des technologies dans le cours du processus de croissance.

• **Adaptabilité et croissance.** La coordination des activités ne saurait être complète *ex ante*. Des erreurs sont nécessairement commises qui exigent que soient mises en œuvre des procédures de contrôle et d'adaptation. Ces procédures sont la marque d'une organisation de l'industrie dont la vertu principale est de fonctionner de telle manière à ce que des ressources sont inutilisées. En effet, en présence d'erreurs de planification, dans le cours du processus de croissance, les entreprises doivent pouvoir recourir à des ajustements des stocks de produits et de taux d'utilisation de la capacité de production. Détenir des stocks excédentaires, avoir des réserves de capacité à un coût. De là la nécessité pour les firmes de disposer de liquidités, soit sous forme d'actifs négociables, soit en ayant une ligne de crédit ouverte auprès des banques (RICHARDSON, 1960).

Des investissements profitables, une croissance viable de la firme ne requièrent pas un sacrifice de l'adaptabilité et la pleine utilisation des ressources. Bien au contraire, l'incertitude inévitable à propos des conditions dans lesquelles se dérouleront les programmes d'investissement oblige l'entreprise à avoir une capacité d'adaptation, c'est-à-dire, à exhiber un certain degré de flexibilité. La flexibilité est une réponse au caractère nécessairement incomplet de l'information.

Eu égard à l'irréversibilité des investissements et à l'impossibilité d'avoir toute l'information requise, le sentier optimal de croissance n'est pas celui qui suppose à chaque moment une adéquation complète de l'appareil de production aux données de l'environnement et un engagement de toutes les ressources mais, plutôt, celui qui implique une adéquation partielle dont la contrepartie est une réelle adaptabilité.

J.-L. GAFFARD

Bibliographie

AMENDOLA M., BRUNO S. (1990) The Behaviour of the innovative firm : Relations to the environment, *Research Policy* 19.

AOKI M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

AOKI M. (1990) Toward an Economic Model of the Japanese Firm, *Journal of Economic Literature*, XXVIII, 1-27.

CHANDLER A., (1977) *The Visible Hand The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press.

LAZONICK W. (1991) *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge University Press.

PENROSE E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press (nouvelle édition 1995).

RICHARDSON G.B. (1969) *Information and Investment*, Oxford University Press (nouvelle édition 1990).

Corrélat

← Apprentissages

Economies/Déséconomies

Rendement (s)

→ Diversification (stratégie de ***)

Incertitude

⊙ Croissance interne-externe

Développement durable

CROISSANCE (ÉCONOMIES DE ***)

⇒ Croissance

■ CROISSANCE INTERNE-EXTERNE

La vocation naturelle de toute entreprise est de grandir. Cette nécessité organique a été traduite en termes financiers par une fonction-objectif : la maximisation de la richesse des propriétaires.

La croissance est cependant un phénomène multidimensionnel. Elle procure des avantages dans le fonctionnement de la firme elle-même et dans ses relations extérieures. D'une part, l'augmentation de taille a pour conséquence normale l'apparition d'économies d'échelle de nature à réduire le coût unitaire ; elle facilite également le passage des « situations de conflit à des situations de coopération » (Pierre MASSÉ). La croissance enrichit les actionnaires, elle élargit les possibilités de carrière des salariés et elle augmente la puissance des dirigeants. D'autre part, la grande dimension favorise l'exercice d'effets de domination vis à vis de tous les partenaires (clients, fournisseurs, concurrents, administrations, salariés, prêteurs...).

Ce processus bénéfique pour l'entreprise peut-être mis en œuvre selon deux modalités principales. La première, la croissance interne, moyen naturel du développement, repose sur une accumulation endogène de capital technique en grande partie autofinancée. La seconde, la croissance externe, plus irrégulière, se réalise grâce à des transferts de droits de propriété ; elle relève d'une logique principalement financière et accompagne souvent une stratégie d'internationalisation.

• **La croissance interne, modalité naturelle du développement.** La surgénération de moyens matériels et financiers au sein de l'entreprise elle-même, est la conséquence normale d'une gestion efficace et efficiente. Elle conduit à l'expansion des moyens de

production, immobilisations corporelles et incorporelles inscrites à l'actif du bilan. Leur contrepartie comptable est surtout fournie par l'autofinancement (amortissements, provisions, réserves) renforcé au besoin par un endettement à long terme ou un recours à des systèmes locatifs.

Le phénomène a un caractère cumulatif en durée et en volume. Dans la durée, le principe est facile à saisir. L'autofinancement immédiat par investissement aussi rapide que possible des liquidités lors de chaque cycle argent-marchandise-argent, augmente l'ampleur des opérations de la firme et son bénéfice en fin d'exercice. Ce résultat additionnel permet à son tour un effort supplémentaire d'investissement et ainsi de suite... En ce qui concerne le volume, un véritable phénomène de multiplication entre en jeu, souvent présenté dans la littérature financière sous le nom d'effet LOHMANN-RÜCHTI. L'amortissement permettant de conserver une fraction du surplus monétaire réalisé durant chaque exercice, il donne la possibilité d'acquérir de nouvelles immobilisations sans attendre le terme de l'existence comptable des actifs amortissables.

Cette spirale vertueuse ne se perpétuera que si le marché accepte de sanctionner cet effort, faute de débouchés le processus s'interromprait. En outre aucune stratégie de rétention n'empêchera l'entreprise de se heurter à un butoir, le taux de croissance maximum réalisable est égal au taux de rentabilité des capitaux propres. Pour s'affranchir de cette contrainte, dont on peut remarquer l'analogie avec la règle d'or des modèles macro-économiques de croissance équilibrée, l'acquisition d'actifs déjà existants est un moyen souvent utilisé.

• **La croissance externe, accélérateur intermittent de l'expansion.** Elle se réalise par transfert de droits de propriété. Des instruments juridiques divers permettent de réaliser cette opération : absorption, fusion, scission, apport partiel d'actif, offre publique d'achat, offre publique d'échange... Le plus souvent l'entreprise initiatrice donne en règlement ses propres titres.

Les concentrations, les restructurations de groupes industriels et financiers depuis une vingtaine d'années ont souligné l'importance de cette forme de croissance. Elle n'est pas réservée aux grandes unités. De nombreux patrons de PMI, soucieux d'échapper aux contraintes sociales déclenchées par le franchissement de certains seuils d'effectifs, ont été conduits à développer des grappes d'unités de petite taille.

En dépit de cette extension progressive des stratégies purement financières, les prises de participation demeurent phénomène discontinu et minoritaire. Selon une analyse menée par l'INSEE, sur 320 000

sociétés de notre pays soumises au régime réel normal des bénéfices industriels et commerciaux, en 1989 seulement 28 % d'entre elles détenaient des titres de participation (fortement concentrés dans les entreprises de plus de 500 salariés).

L'opération n'est jamais sans risque. Du point de vue financier l'évaluation des titres acquis soulève de sérieuses difficultés. Du point de vue économique, si l'on écarte le cas du prédateur qui achète pour revendre, l'intégration d'entreprises exerçant des métiers différents, possédant des cultures dissemblables exige un effort soutenu pour une rentabilité aléatoire. La croissance externe rencontre elle aussi des freins.

Les deux modalités de la croissance sont plus complémentaires qu'alternatives. La première est continue mais incrémentale. La seconde est irrégulière mais massive. L'une correspond à des stratégies d'élargissement progressif de l'activité, l'autre à des stratégies de conquête soudaine d'une part de marché, d'une technologie, d'une équipe humaine... D'un côté il est difficile d'échapper à de longs délais de maturation, de l'autre il faut être capable de mobiliser rapidement d'importantes ressources financières. Les difficultés de mise en œuvre ont suscité le développement de solutions intermédiaires : alliances et partenariats. La création de biens ou de services nouveaux est la meilleure garantie de l'enrichissement collectif, il est souhaitable qu'elle conserve la primauté sur les transferts spéculatifs de pouvoir sur des patrimoines déjà constitués. L'investissement financier n'est jamais qu'un relais pour conquérir des avantages réels.

E. VATTEVILLE

Bibliographie

BATSCH L. (1993) *La croissance des groupes industriels*, Economica.

Economie et Statistique (1993) n°268-269 Choix financiers et choix réels : les entreprises françaises au tournant des années quatre vingt dix.

LABOURDETTE A. (1989) *Stratégies d'entreprise. Une analyse micro-économique*, Montchrestien.

THUILLIER J-P. (1992) *OPA, fusions et acquisitions*, Dunod.

Corrélat

➔ Offres publiques
 © Autofinancement
 Economies/Déséconomies

CROWN JEWELS OPTION

⇒ Offres publiques



CROYANCES

⇒ Schémas d'interprétation

CTP

⇒ Représentants du personnel

■ CULTURE

Le mot culture provient du verbe latin « colere » qui désigne le fait de cultiver la terre. Ce n'est qu'à la fin du XIX^{ème} siècle que le terme va prendre le sens qu'on lui donne aujourd'hui en anthropologie culturelle et en sociologie. Il reste cependant un concept difficile à cerner, le sens courant et le sens sociologique du terme ne devant pas être confondus. C'est à ce dernier que fait référence la notion de culture d'entreprise.

L'anthropologie a été le principal champ d'élaboration du concept de culture. Pour certains, c'est un ensemble global où « entrent les ustensiles, les besoins de consommation, les chartes organiques réglant les divers groupes sociaux, les idées et les arts, les croyances et les coutumes » (MALINOVSKI). Pour d'autres, c'est avant tout une configuration de comportements appris et de leurs résultats (*patterns*), « dont les éléments sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée » (LINTON). Tantôt les théoriciens s'intéressent aux conditions d'émergence des cultures, en insistant ou non sur les particularités historiques et locales, tantôt ils étudient l'impact des cultures sur les fonctionnements collectifs (« fonctionnalisme ») ou sur les référentiels des individus (« idéalisme culturel »).

L'école culturaliste américaine a prolongé cette perspective dans deux directions. Elle a d'abord définie la culture comme un ensemble d'éléments présentant une cohérence. Elle a ensuite présenté la culture comme un héritage social, c'est à dire comme un patrimoine commun à tous les membres du groupe et transmissible d'une génération à l'autre. Dans l'optique culturaliste, on considère qu'un groupe social possède une culture spécifique quand trois conditions sont réunies : on peut identifier des traits culturels communs qui différencient le groupe des autres ; cet ensemble de traits forme un système unifié de telle sorte que chaque trait culturel ne peut s'expliquer qu'à partir des relations qu'il entretient avec les autres éléments de la culture ; ces traits culturels se transmettent sans subir de modification sensible.

En se rapportant aux apports de l'anthropologie et à la sociologie des organisations on peut considérer que le terme « culture d'entreprise » sert à désigner l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communes au groupe social que constitue l'organisation dans son ensem-

ble. Il faut distinguer la culture objective, qui se rapporte à des aspects matériels ou observables, de la culture subjective, qui décrit les systèmes de croyances partagés par les membres de l'organisation.

G.HOFSTEDE a étudié l'impact des cultures nationales sur les comportements organisationnels. Les définissant comme des « programmations de la mentalité collective », il les a décrites à travers quatre dimensions analysées quantitativement : la distance hiérarchique, le rapport à l'incertitude, l'individualisme-collectivisme et la masculinité-féminité. Bien que controversée, son étude a ouvert la voie à de nombreuses recherches montrant l'influence des variables culturelles sur les styles de management. Par exemple, P.d'IRIBARNE a identifié des « pactes sociaux nationaux », soulignant que les français préfèrent des compromis informels là où les nord-américains privilégient les règlements contractuels. Depuis longtemps, des auteurs comme E. HALL avaient souligné l'importance de la structuration spatio-temporelle dans les comportements d'affaires (divergences dans la proximité physique, habitudes de gérer successivement ou conjointement les activités) ; il avait insisté sur les différences essentielles entre les cultures à contexte faible (ayant besoin de tout expliquer) et à contexte élevé (possédant beaucoup de savoirs implicites).

On parle de sous-culture pour désigner une culture spécifique à des sous-groupes à l'intérieur d'une organisation. Dans les grandes entreprises on peut ainsi distinguer différentes sous-cultures en fonction de critères tels que l'espace territorial des établissements (sous-cultures nationales ou régionales dans les groupes industriels), les milieux professionnels (sous-culture des ingénieurs, des ouvriers, des administratifs...), éventuellement en fonction de critères d'âge, de sexe, de religion... Les grandes entreprises sont souvent le lieu où cohabitent plusieurs sous-cultures au sein d'une culture commune. Cette cohabitation et les phénomènes d'acculturation et de déculturation qu'elle entraîne constitue un défi et parfois un obstacle majeur pour les stratégies de croissance externe. L'échec des fusions est souvent la conséquence d'une sous-estimation de l'importance de ces phénomènes. L'exemple du rapprochement avorté entre RENAULT et VOLVO, au début des années quatre-vingt dix, en est une illustration.

Toute culture d'entreprise est confrontée à deux enjeux :

- celui du changement qu'elle peut faciliter (les gens qui partagent les mêmes valeurs étant réputés solidaires) ou au contraire bloquer (par myopie, résistance idéologique ou justification du passé) ;
- celui de l'intégration interne des différents

acteurs ou groupes d'acteurs qui composent l'organisation.

Pour M. THÉVENET, la culture d'entreprise renvoie aux représentations qui influencent et structurent les processus organisationnels. Les apprentissages collectifs constituent des référentiels et des cadres interprétatifs qui, à leur tour, orientent les pratiques des acteurs. Le tout est sous-jacent aux modes de fonctionnement de l'entreprise considérée (choix, transactions et réseaux, comportements opérationnels).

On peut critiquer la notion de culture organisationnelle en remarquant qu'elle n'est pas l'axe culturel majeur, celui-ci étant supra-organisationnel (différences nationales) ou infra-organisationnel (identités de métiers ou configurations d'acteurs). On peut également la critiquer comme une mode ou un leurre en jugeant qu'elle dissimule des rationalités individuelles d'ordre général. Néanmoins, il est difficile d'ignorer les particularités qu'offre chaque organisation, dans ses caractéristiques, ses préférences ou ses valeurs collectives.

C'est sans doute l'une des raisons du succès qu'a connu le concept de culture dans les sciences du management et dans les pratiques de gestion. On peut également y voir deux autres raisons : d'une part ce concept enrichit la vision de l'entreprise, particulièrement pour l'analyse stratégique et le développement organisationnel ; d'autre part il renforce la légitimité des actions qui visent à améliorer l'intégration du personnel (projet d'entreprise, communication interne, procédures d'accueil des nouveaux,....). A la suite de la réflexion conceptuelle, on a ainsi vu émerger une offre importante de conseil dans le domaine de l'audit et de la gestion de la culture d'entreprise.

P. LOUART, B. SIRE

Bibliographie

- BOUDON R., BOURRICAUD F. (1991) Culture et culturisme in *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF.
- FRANCFORT I. et alii (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
- HALL E.T. (1971-1979) *La dimension cachée, le langage silencieux, Au-delà de la culture*, Seuil.
- HOFSTEDE G. (1991) *Cultures et organisations*, Mac Graw-Hill.
- KOBI J.-M., WUTHRICH H. (1991) *Cultures d'entreprise : modes d'action*, Nathan.
- LINTON R. (1945/1967) *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod.
- LIVIAN Y.-F. (1993) Le voyage de la culture, in BRABET J. *Repenser la GRH ?*, Economica.
- MALINOWSKY B. (1944/1968) *Une théorie scientifique de la culture*, Maspero.

SAINSAULIEU R. (1991) *Sociologie de l'organisation de l'entreprise*, Dalloz.

THEVENET M. (1986) *Audit de la culture d'entreprise*, Ed. d'Organisation.

THEVENET M. (1993) *La culture d'entreprise*, PUF Que-sais-je ?

Corrélat

- ➔ Culture d'entreprise
- ⊗ Comportement organisationnel
- Théorie des organisations

CULTURE (AUDIT DE ***)

⇒ Culture d'entreprise

□ CULTURE D'ENTREPRISE

Le mot « culture » fait partie de ces mots de la langue française qui sont particulièrement galvaudés. S'appliquant à de multiples domaines et apparaissant aussi bien dans le langage courant que dans les discours des spécialistes, la « culture » est à la fois indéfinissable, ambiguë et polysémique. Des centaines de définitions coexistent sans que l'on puisse réellement en ressortir une acception consensuelle.

Dans le domaine du management plus précisément, la culture a bonne presse. On peut même parler de véritable succès si l'on en juge au nombre de publications, grand-public et spécialisées, ainsi qu'au nombre de discours sur l'entreprise et dans l'entreprise qui font appel à cette notion de culture depuis les années quatre-vingt. La culture d'entreprise est mise en avant comme une dimension du management et de la politique générale de l'entreprise, comme une variable d'action, parfois même comme une clé du succès de l'entreprise actuelle. C'est ainsi que le courant de l'« excellence » et le modèle des « 7 S » (*strategy, structures, systems, style, skills, staff, shared-values*) fait ressortir la culture d'entreprise (valeurs partagées) dans les 7 variables clés de l'organisation.

Maurice THÉVENET définit la culture d'entreprise comme « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ». Il propose également une méthodologie complète d'audit de la culture d'une entreprise fondée sur l'utilisation de différentes grilles d'analyse. La connaissance objective et approfondie de la culture d'une entreprise est en particulier un préalable indispensable à toute réflexion sur ses évolutions stratégiques et sa politique générale : elle évite notamment de prendre des décisions par rapport à



des normes standard ou à des références présumées universelles, alors que la spécificité, l'identité, ou encore la personnalité de l'entreprise, rendent caduques, ou tout au moins risquées, ces normes ou références.

Plus précisément, cinq grilles d'analyse pour un audit de culture sont préconisées :

- les fondateurs de l'entreprise (personnalités, défis lors de la création, valeurs fondamentales) ;
- l'histoire de l'entreprise (hommes, structures, événements, évolutions de l'environnement) ;
- les métiers (métier perçu, métier apparent, métier lié à l'activité, aux savoir-faire ou aux façons de faire) ;
- les valeurs (déclarées, apparentes, opérationnelles et liées aux attitudes) ;
- les signes et les symboles (signes visibles, rites, histoires, tabous,...).

Les informations peuvent être recueillies selon plusieurs types de méthodes complémentaires : analyse documentaire, entretiens individuels, observation directe ou encore travaux de groupe.

A l'issue d'un audit de culture, l'entreprise peut opérationnaliser l'étude sous la forme d'un projet d'entreprise, produit privilégié de la culture d'entreprise. Le projet d'entreprise doit être un moyen de « revivifier les principes vitaux de l'entreprise pour contribuer à son développement économique, en adoptant une vision humaniste de l'entreprise » (LE BOEUF, MUCCHIELLI, 1989). Le mouvement de mode qui s'est emparé de cet outil dans les années quatre-vingt rend difficile l'étude des objectifs et des motivations réels des entreprises qui l'ont mis en œuvre. On peut cependant retenir ces quelques objectifs principaux :

- faire face à des problèmes ;
- mobiliser les hommes autour d'un système de valeurs partagées, pour faciliter leur intégration et leur implication ;
- construire un système de référence visible et connu par tous (faute d'être systématiquement accepté par tous).

Le projet d'entreprise serait ainsi un outil de management au service de la décision stratégique : il formalise l'identité, les valeurs, les finalités, les conceptions, les principes d'action de l'entreprise, bref ce qu'elle est, ce qu'elle veut être et les fondements de ce qu'elle fait. La dérive volontariste, idéologique et/ou réductrice qui a touché de multiples démarches de construction de projets d'entreprise explique très probablement le relatif échec de l'outil : certaines entreprises, séduites par l'effet de mode, ont en effet imaginé pouvoir susciter l'adhésion de leurs salariés par le simple fait de diffuser

une plaquette présentant en quelques points leur philosophie d'action.

Ainsi, la culture d'entreprise est partie prenante de la stratégie d'entreprise : sa conception en tant qu'outil stratégique serait abusive, voire dangereuse, car elle supposerait que l'on peut orienter les comportements, les choix et les actions grâce à une manipulation volontariste et nécessairement artificielle de l'identité organisationnelle et des personnalités individuelles. A l'inverse, il semble pertinent d'affirmer que les démarches d'analyse de la culture d'entreprise (et les méthodes ou outils dérivés, comme le projet d'entreprise) s'inscrivent dans le processus d'analyse stratégique en lui apportant un angle de vue complémentaire, en y intégrant une dimension importante qui contraint ou facilite le choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

G. SCHMIDT

Bibliographie

LE BOEUF C., MUCCHIELLI A. (1989) *Le projet d'entreprise*, PUF, Que Sais-Je ?

THEVENET M. (1993) *La culture d'entreprise*, PUF, Que Sais-Je ?

THEVENET M. (1986) *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation.

Corrélat

- ← Culture
- Effet de mode
- Identité
- © Audit
- Projet d'entreprise

CULTURE ORGANISATIONNELLE

⇒ Culture

CUMUL

⇒ Contrat de travail/Mandat social

CUTS

⇒ Panel

■ CYBERNÉTIQUE

Pour PLATON, la kubernésis est l'art du pilotage d'un navire (au sens propre : « action de manœuvrer un navire », au sens figuré : « art de gouverner »). Le capitaine donne la direction, le pilote indique la manière de procéder, et les rameurs agissent tandis que la vigie surveille l'environnement. Plus récemment, Norbert WIENER a relancé ce mot en créant le terme « cybernétique » dans un sens figuré.

L'approche cybernétique s'applique à l'étude des systèmes (entendus comme ensemble de phénomènes et d'événements interdépendants envisagés comme un tout) par l'intermédiaire du contrôle (approché sous l'angle de la commande) et de la communication (par l'intermédiaire de l'information qui circule). C'est donc une science du contrôle et de la communication dans laquelle l'information joue un rôle essentiel. En effet, un système muni d'un mécanisme de régulation contrôle son propre fonctionnement et peut donc se gouverner lui-même.

• L'information constitue l'élément-clé, jouant un rôle à différents niveaux : en renseignant sur l'état du système, elle lui permet d'en contrôler le fonctionnement et donc de prendre les mesures rendues nécessaires pour conserver la trajectoire souhaitée. Ces mesures ou instructions sont elles-mêmes de l'information qui est à son tour communiquée au sein du système.

Il s'agit d'une approche particulièrement intéressante pour aborder le problème du contrôle dans une organisation car la cybernétique utilise les concepts de boucle de contrôle, de relation, de boîte noire et d'interdépendance. Elle permet de procéder à une remise en cause de la seule vision causale par une prise de conscience à la fois des relations entre les éléments et de leur complexité.

L'exemple de la régulation par un thermostat, exemple classique d'une boucle cybernétique, permet de rappeler les éléments qui concourent au processus de contrôle :

- un détecteur ou un « senseur » qui est une sorte de « capteur » permettant de mesurer ce qui se passe dans la situation de contrôle (un capteur mesurant la température ambiante dans notre exemple) ;
- un « interpréteur » qui permet de déterminer la signification des phénomènes observés, identifiés par le capteur. En général, la compréhension est obtenue en comparant la situation actuellement observée avec celle qui devait théoriquement se produire à cet instant (la température mesurée par rapport à la température indiquée comme consigne) ;
- un « effecteur » qui agit pour modifier le comportement observé si l'interpréteur met en évidence ce besoin. Ce moyen est souvent appelé *feed-back* (le thermostat déclenche la marche de la chaudière) ;
- un réseau de communication qui transmet les informations entre les trois sous-ensembles ci-dessus.

Le fonctionnement d'un tel ensemble est très souvent basé sur l'idée qu'il faut conserver en permanence une situation « idéale », une sorte d'

« équilibre » qu'il faut retrouver le plus vite possible à partir du moment où une amorce de déséquilibre a été repérée par le processus de contrôle. Cette recherche d'équilibre permanent par « autorégulation » s'exprime pour les cybernéticiens par le principe d'homéostasie (comme par exemple le contrôle de la température du corps humain, où le principe d'homéostasie veut que le corps soit en permanence dans une plage de températures aux environs de 37°C, avec de légères variations selon les individus). Dans ce cas, les systèmes cybernétiques sont parfois qualifiés de « stabilisateurs », par opposition à des systèmes « téléologiques » qui orientent le comportement du système pour obtenir l'atteinte d'un objectif (exemple : le cas d'un missile qui se guiderait seul pour atteindre la cible qu'il a, dans un premier temps, identifiée ou « acquise » dans le jargon militaire).

• Mais le raisonnement a porté jusqu'ici sur les « systèmes fermés », mettant l'accent sur la seule boucle de contrôle quasi-automatique. Ceci est sans doute vrai dans de nombreux cas, mais les situations ne sont que rarement aussi simples car deux phénomènes s'avèrent particulièrement importants en gestion : l'influence de l'environnement et la dimension comportementale liée à l'homme et au groupe :

- le contrôle ne peut jouer que dans des situations données, correspondant à un environnement bien précis lié aux « conditions normales ». Le contrôle devient impossible si l'on s'écarte trop des conditions prévues pour le fonctionnement du processus de contrôle en ayant à subir un environnement non prévu. Par exemple, une fusée qui, pour des raisons techniques, échappe au contrôle de son ordinateur de bord et s'écarte trop de la trajectoire prévue. Cette fusée ne peut plus être ramenée dans la norme. Les contrôleurs au sol doivent prendre à leur tour le contrôle selon la loi de variété requise proposée par ASHBY : il convient de monter d'un niveau dans la complexité pour dominer la nouvelle situation. Dans l'hypothèse où les hommes ne parviendraient pas à redresser la trajectoire, ils devraient se résigner à détruire la fusée car ils sont incapables de maîtriser le nouvel environnement créé par cette situation de dérive ;

- la dimension comportementale, quant à elle, est essentielle pour orienter le cours des événements. L'homme peut ainsi décider par exemple d'adopter un comportement non conforme à la norme, empêchant par là même le bon contrôle et le maintien de l'équilibre (exemple : conserver la fenêtre ouverte tout en voulant une température élevée dans la pièce). De plus, des comportements collectifs, résultats de stratégies d'acteurs exprimées en termes de conflits ou de pouvoir, peuvent encore perturber de différentes manières le bon fonctionnement en jouant sur les normes



sociales, sur les conditions de vie,...

• En conclusion, la logique de régulation dans le modèle cybernétique conduit à utiliser l'information comme media du système de contrôle. Il ne faut cependant pas confondre cette science de la cybernétique avec une science ou une théorie de l'information car l'objectif est bien le contrôle du fonctionnement et la mise en évidence du rôle de l'information dans les relations qui orientent le fonctionnement du système considéré.

J. THEVENOT

Bibliographie

WIENER N. (1948) *Cybernetics Or Control and Communication in the Animal and Machine*, John Wiley and Sons.

ASHBY W.R. (1954) *An Introduction to Cybernetics*, Londres.

BEER S. (1960) *Design for a Brain*, 2nd ed., John Wiley and Sons.

COUFFIGNAL L. (1963) *La cybernétique*, PUF, Que sais-je ?

Corrélat

← Contrôle

Système (analyse ***)

→ Système d'information

Variété requise (loi de la ***)

⊙ Système d'information (conception d'un ***)

CYCLE

■ Cycle

■ Cycle de vie de technologie

■ Cycles longs

Cycle de vie du produit

⇒ Produit (cycle de vie du ***)

Cyclique (variation ***)

⇒ Ventes (prévisions des ***)

■ CYCLE

Le cycle caractérise une trajectoire d'évolution dans laquelle certains phénomènes se reproduisent dans le même ordre. Les états successifs d'un cycle s'appellent des phases. On peut en voir des analogies géophysiques (le cycle des saisons), biologiques (le cycle de vie, le cycle de reproduction) ou biochimiques (le cycle de KREBS).

En économie traditionnelle, l'idée de cycle exprime la succession de divers états comprenant généralement quatre phases : l'expansion, la prospérité, la récession et la dépression (ou crise) qui amorce le retour à un nouveau développement. Elle permet d'expliquer les fluctuations d'activité, ainsi que les périodes dysfonctionnelles (crises de pro-

duction, de consommation,...). Plus généralement, elle correspond au fait que certaines grandeurs économiques obéissent à des mouvements alternatifs (cycliques), contrairement à d'autres qui ont plutôt des dynamiques tendanciennes. La pensée économique distingue plusieurs types de cycles. Les plus simples sont les mouvements saisonniers, très visibles dans certains secteurs d'activité (Vente par Correspondance, industrie du jouet,...). Il existe de nombreux autres mouvements cycliques à périodicités variables : courts, d'une durée approximative de 40 mois (cycles de KITCHIN) ; moyens, de 7 à 11 ans (cycles de JUGLAR) ; longs d'une durée oscillant entre 25 et 35 ans (cycles de KONDRATIEFF). Le cycle de KONDRATIEFF porte essentiellement sur les prix. Son explication la plus connue est celle de SCHUMPETER pour qui l'évolution du capitalisme résulte d'une destruction créatrice : de nouvelles techniques et formes de production remplacent les anciennes, devenues obsolètes, dans un mouvement continu de transformation.

En gestion, on parle de cycles dans différents champs théoriques. Pour expliquer l'évolution des firmes, le modèle du cycle de vie repose sur trois suppositions :

(a) il existe des stades distincts par lesquels les organisations doivent passer ;

(b) ceux-ci s'enchaînent selon une suite logique ;

(c) les transitions entre stades sont prévisibles plutôt que soumises au hasard. On pré suppose ainsi l'existence de régularités dans le développement organisationnel. L'organisation franchit, de manière séquentielle, des paliers qualitatifs qui sont autant d'occasions de modifications stratégiques, structurelles ou comportementales conduisant à un nouveau stade d'évolution.

Les théoriciens diffèrent quant au nombre de stades et quant aux modifications des caractéristiques organisationnelles d'un stade à l'autre.

Le modèle a ses limites, dont les principales sont :

(a) une médiocre explication des conditions de passage inter-stades ;

(b) un postulat non prouvé qu'il existe des régularités dans le développement organisationnel et que ces régularités peuvent donner lieu à une segmentation temporelle des phases d'évolution ;

(c) une image trop biologique des entreprises, comme si elles possédaient un « code génétique » à potentiel déterministe ;

(d) une idéologie de la croissance, qui ne respecte pas la diversité des scénarios possibles face à l'évolution.

D'autres explications cycliques existent en théorie des firmes. Ainsi, le modèle du balancier propose une évolution organisationnelle fondée sur l'alternance de logiques contradictoires et complémentaires : mouvements d'expansion puis d'intégration, gestions tour à tour opérationnelle et entrepreneuriale, phases créatives suivies de maintenance, ... L'activité managériale elle-même peut être présentée comme un cycle à performances variables ; dans un poste donné, les cadres dirigeants passeraient par une phase d'expérimentation, puis de consolidation et enfin de déclin avec apparition de comportements inadaptés ; au début de la prise de fonction, la performance peu à peu s'améliore ; mais trop de temps passé au même endroit finit par émousser le système d'informations, compte tenu de filtrages intempestifs et d'un moindre intérêt pour l'action.

En marketing, le cycle de vie du produit aide à représenter l'évolution des caractéristiques du marché d'un produit au cours du temps, depuis son apparition jusqu'à sa suppression, en passant par quatre phases principales : la conception-crétion-lancement, la croissance, la maturité et le vieillissement-déclin-retrait. Ce cycle est général mais chaque bien ou service connaît une forme spécifique, avec des différences dans la longueur des phases. Les variations dépendent également de la gamme des produits, compte tenu des fonctions particulières que chacun peut jouer dans l'ensemble (produits tactiques ou de soutien, produits d'appel, « locomotives », ...). Normalement, les produits doivent être retirés de la vente en fonction de leur « âge » et du degré de leur contribution à la réalisation des profits.

Certains auteurs ont étendu le cycle de vie des produits à celui des technologies ou des processus de production. D'autres l'ont élargi à des analyses plus ambitieuses : par exemple, pour expliquer la division internationale du travail (lancement du produit nouveau dans un pays développé ; croissance à travers les pays à pouvoir d'achat élevé ; délocalisation productive de maturité là où la main d'œuvre est bon marché ; recherche de débouchés nouveaux dans les pays en voie de développement). Ou encore, pour traduire l'évolution des techniques managériales, telles des « modes » obéissant au cycle de vie des produits « feu de paille ».

Enfin, l'entreprise connaît des cycles dont le sens exprime celui d'une périodicité régulière, plutôt que celui d'une succession d'étapes produisant une transformation. En pratique financière, tel est notamment le cas du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement et du cycle financier. Il en est de même pour les cycles de production et de fabrication. Pour décrire le fonctionnement général de l'entreprise, on se réfère aussi au cycle de DEMING,

dont les phases successives sont la planification, l'exécution, l'évaluation et l'action corrective.

P. LOUART



Bibliographie

- DEAN J. (1950) Pricing policies for new product, *Harvard Business Review*, nov-déc.
 DESREUMAUX A. (1993) *Stratégie*, Dalloz.
 DUBOIS P.-L., JOLIBERT A. (1990) *Le marketing*, Economica.
 THIETARD R.-A. (1990) *La stratégie d'entreprise*, Mc Graw-Hill.
 VANDAELE M. (1986) Le cycle de vie du produit, concept, modèle et évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, n°2.

Corrélat

- ← Equilibre
- Crise
- Croissance
- Développement
- ⊙ Déterminisme
- Organisations (théorie des ***)

■ CYCLE DE VIE DE TECHNOLOGIE

Trois principales métaphores ont été à l'origine du développement du concept de cycle de vie de la technologie : le déroulement de l'existence de l'être vivant ; la propagation d'une épidémie et la multiplication de bactéries dans un milieu clos et limité. En fonction des investissements qui y sont consacrés, et des performances techniques atteintes, ces métaphores ont permis de décrire les phases successives de l'évolution d'une technologie : naissance, essor et développement, maturité et finalement obsolescence et désaffection. La courbe obtenue est une logistique.

- La première phase de la naissance, coïncide avec l'émergence d'une première innovation dite innovation « mère ». Pendant cette phase de naissance, les propriétés intrinsèques des produits et procédés exploitant le potentiel de la nouvelle technologie sont encore très loin des performances maximales que l'on peut espérer atteindre. Les investissements initiaux pour maîtriser la nouvelle technologie sont peu élevés, et les améliorations ont un coût marginal de développement relativement faible. Un très grand nombre d'entrepreneurs peuvent être présents dès cette phase initiale, sauf mise en place de stratégies de propriété industrielle appropriée. Il y a création d'emplois.

La phase d'essor et de développement est une phase de consolidation des acquis techniques et

commerciaux. Les développements aboutissant à des impasses techniques ont été décelés. Avec ces essais infructueux, des entreprises ont disparu. Des progrès continus marquent l'évolution de la technologie. Le rendement marginal des investissements est encore positif, même si leur efficacité décroît. Les performances des produits issus de l'exploitation de la technologie deviennent progressivement semblables, et la sensibilité du consommateur au critère de prix croît. Les marchés correspondants sont encore en phase d'expansion, l'offre est encore inférieure à la demande.

La troisième phase est celle de la maturité. L'efficacité marginale des rendements est devenue négative. Les coûts de développement qui ne suivaient pas jusqu'alors la loi des rendements décroissants ont basculé pour se mettre à suivre cette loi. Les progrès techniques de plus en plus faibles sont par ailleurs de plus en plus onéreux. Les connaissances scientifiques et techniques nécessaires à la maîtrise de la technologie sont maintenant largement disponibles. La recherche faite sur la technologie est alors dite de développement, l'expérience acquise devenant primordiale. Il y a surcapacité de production. La concurrence s'effectue principalement par les prix. Fusion, rachat, absorption, faillite et disparition ont réduit très sensiblement le nombre des entreprises dont la taille s'est accrue. La structure de marché devient oligopolistique. Les formes prises par l'innovation sont principalement des innovations de procédés, se traduisant fréquemment par des disparitions d'emplois, ne pouvant plus être compensées par des marchés qui ne progressent plus.

L'obsolescence est la dernière et ultime phase ; les performances de la technologie ont atteint leurs limites et ne peuvent plus être améliorées et d'autres technologies peuvent venir progressivement se substituer. Son usage se restreint peu à peu à quelques entreprises. Il n'y a pas disparition de la technologie, celle-ci demeurant toujours potentiellement présente, mais on assiste à la désaffection de son usage.

• Les lois biologiques sur lesquelles se sont appuyés les chercheurs pour construire le concept de cycle de vie en technologie permettent de dégager des « tendances lourdes » qui caractérisent le développement d'une technologie et la diffusion des innovations. Connaissant la forme générale de la courbe, le prospectiviste peut esquisser les différentes phases du phénomène et leur rythme d'évolution, ne serait-ce que d'une façon approximative : il exploite ainsi ce mélange de déterminisme et d'incertitude que l'on trouve dans les tendances lourdes. Le déterminisme réside dans la forme générale de la courbe qui cherche des lois temporelles gouvernant l'évolution du phénomène. L'incerti-

tude se trouve dans la possibilité dont disposent les acteurs pour provoquer, à tout moment, une inflexion ou une rupture du cycle ou encore moduler les vitesses de ses différentes phases. On aboutit ainsi à plusieurs variétés du modèle standard du cycle de vie qui représentent différentes tendances possibles de la technologie.

On observera que la fonction de PEARL décrit correctement le cycle de vie d'une technologie, que sa dérivée décrit le cycle de vie d'un produit, et que son intégrale décrit également correctement le cycle de vie de la métatechnologie. L'évolution générale du « fait technologique » pourrait vraisemblablement être décrit par ce formalisme mathématique.

A. MAÏSSEU, A. SMIDA

Bibliographie

LE DUFF R., MAÏSSEU A. (1991) *Management Technologique* Sirey.

Corrélat

← Technologie
Technologie (diffusion de la ***)
Technologique (mutation ***)
→ Métatechnologie
Grappe d'innovations
Grappes technologiques
⊙ Produit (cycle de vie du ***)
Prospective

CYCLE DE VIE DU PRODUIT

⇒ Produit (cycle de vie du ***)

■ CYCLES LONGS

Le capitalisme marchand des XVI-XVIII^{ème} siècles est entré dans l'ère industrielle à la suite des révolutions techniques nées de la découverte de la machine à vapeur et du métier à tisser. De 1820 à nos jours la croissance économique s'est accélérée en Occident - avec un taux moyen annuel en termes de revenu par tête de 1,6 % au lieu de 0,2 % pendant les quatre siècles précédents- (MADDISON, 1991). Mais cette croissance est irrégulière.

• Clément JUGLAR avait le premier identifié, en 1856, l'existence de cycles d'affaires d'une période moyenne de six à huit ans. Il ne s'agit toutefois probablement que de l'une des composantes de mouvements plus complexes associant des fluctuations de cadence différente. En 1926 paraissait un article rédigé en langue allemande sur les ondes longues de la vie économique. Son auteur, KONDRATIEFF, connut la célébrité lorsque la traduction en anglais parut neuf ans plus tard. Il paya de sa vie l'audace qu'il avait eue de démontrer au pays de STALINE que le capitalisme, loin de courir à une fin catastrophique,

évoluait selon des cycles de longue période d'une cinquantaine d'années chacun, ce qui permettait aux nations plongées dans une phase de longue dépression d'espérer en sortir un jour.

Mais KONDRATIEFF ne s'intéressait dans les dix pages de son article qu'aux mouvements des prix de gros, au cours des obligations et au volume de la production de charbon et de fonte, faute de disposer à l'époque d'un concept opératoire de produit national. De plus, il constatait l'existence de ces cycles sans en donner explication. SCHUMPETER contribua à la gloire de KONDRATIEFF en montrant que les cycles d'affaires s'enroulaient autour d'une dynamique de croissance longue, elle-même rythmée par l'apparition à intervalles espacés d'une cinquantaine d'années de grandes révolutions industrielles. Le premier cycle long se déroula de 1780 à 1842 avec un pic en 1810-1817 ; le deuxième de 1842 à 1897 connut un sommet en 1870-1875 et coïncida avec le développement de la sidérurgie et des grandes infrastructures de transport. Un troisième cycle s'acheva en 1950 après avoir subi l'impulsion des découvertes liées à l'électricité, la chimie et les moteurs à explosion, découvertes qui donnèrent naissance à d'innombrables applications industrielles.

• Trois ondes suffisent-elles à énoncer une loi des cycles longs ? C'est certainement insuffisant, même si les « Trente Glorieuses » (1945-1974) suivies de vingt années de ralentissement de la croissance en Occident accréditent l'hypothèse de l'achèvement d'un 4ème cycle pour cette fin de siècle. Il faudrait en savoir plus que ce que SCHUMPETER nous a dit pour prouver de manière convaincante l'existence d'une loi des cycles longs. La révolution électronique et informatique dont rien ne permet d'entrevoir aujourd'hui la fin, s'accompagne de nombreux autres progrès. Certes rien n'autorise à penser qu'ils seront tous d'une portée révolutionnaire. Les activités de recherche sont comme les autres soumises à la loi des rendements décroissants. Mais l'organisa-

tion continue des progrès scientifiques et leur diffusion internationale nous éloignent d'une époque du capitalisme où la société, surprise par l'arrivée en grappe de très importantes découvertes, prenait ensuite largement le temps de les assimiler.

La seule certitude que l'on puisse énoncer est que l'époque présente qui a enfanté les ordinateurs et Internet, n'a pas fini d'en épuiser toutes les ressources techniques, sans que nos sociétés soient assurées de croître indéfiniment à des taux supérieurs à 3 %. Pour qu'il en soit autrement, il faudrait qu'elles sachent surmonter une crise de complexité sans précédent et à laquelle le progrès technique ne suffit pas à apporter de solution puisque ce sont les finalités mêmes de la croissance qui sont en jeu.

A. BIENAYMÉ

Bibliographie

KONDRATIEFF N.D. (1935) The long waves in economic life, *The Review of Economics and Statistics*, vol. XVII, 6 Nov.

KONDRATIEFF N.D. (1993) *Les grands cycles de la conjoncture, œuvre et Commentaires de l'œuvre de Kondratieff*, édit L. Fontvieille, Economica.

MADDISON A. (1991) *Dynamic forces in capitalist development : a long term comparative view*, Oxford University press.

SCHUMPETER J.A. (1939) *Business cycles*, Mc Graw Hill.

Corrélat

- ← Croissance
- Cycle
- Système technique
- ⊙ Prévisions
- Progrès technique
- Prospective

CYCLIQUE (VARIATION ***)

⇒ Ventes (prévisions des ***)



D

DAILY (BORDEREAU *)**

⇒ Paiement (moyens de ***)

DAILY (LOI *)**

⇒ Fiducie

DAS

⇒ Domaine d'activité stratégique

DATA MINING

⇒ Informatique : libertés et contraintes

⇒ Marché (étude de ***)

DATE CERTAINE

⇒ Enregistrement

DATES DE VALEUR

⇒ Conditions de banque

DAX 30

⇒ Indices boursiers

DÉ-RÉFÉRENCIEMENT

⇒ Achat

DÉCISION■ **Décision**■ **Décision (aide à la***)**■ **Décision (système de***)**■ **Décision stratégique (processus de***)**

Décision (implication dans la *** d'achat)

⇒ Achat

(implication dans la décision d'***)

Décision (processus de *** d'achat)

⇒ Achat (processus de décision d'***)

Décision (unité de *** d'achat)

⇒ Achat (unité de décision d'***)

■ **DÉCISION**

La décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation. Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui). Dans tels cas, elle est

plus individuelle que collective, dans tels autres plus collective qu'individuelle.

En droit, la décision est le jugement qui a été pris pour résoudre un problème. Elle équivaut à l'idée de sentence, d'arrêt : par exemple, une décision exécutoire, une décision d'appel.

Les phénomènes décisionnels ayant beaucoup d'importance dans la vie courante, ont été théorisés en économie, en sociologie, en psychologie cognitive, en analyse organisationnelle et en informatique de gestion. La prise de décision valorise les acteurs sociaux, car elle leur donne des possibilités d'affirmation ou d'influence. Mais elle exige une connaissance des processus décisionnels et de leur complexité. Il est intéressant de noter que les dirigeants sont aussi appelés décideurs, car ils ont l'autorité de conclure des affaires, de fixer des politiques ou de choisir des programmes d'action.

Dans la logique des systèmes d'informations (LE MOIGNE), certaines décisions sont dites programmables, au sens où on peut leur appliquer des modèles mathématiques permettant d'optimiser les solutions. Sans être programmables, d'autres sont assez structurées pour faire l'objet de procédures. D'autres enfin correspondent au traitement des problèmes complexes ; l'imprécision des objectifs et les insuffisances d'information obligent à s'appuyer sur l'expérience, avec une démarche heuristique ouverte à l'innovation.

Parmi les modèles de décision, certains sont normatifs, d'autres descriptifs. Les démarches linéaires font souvent appel à trois phases successives qui sont la détection des problèmes, leur analyse et le choix des solutions. Les modèles systémiques mettent l'accent sur la turbulence décisionnelle, en montrant que les causalités multiples conduisent à un agencement systémique des décisions. Certaines décisions sont simples ou faciles à prendre, d'autres complexes ou sans fin. En entreprise, les niveaux décisionnels sont stratégiques, tactiques et opérationnels, comme pour le diagnostic ou le contrôle.

Au niveau stratégique, il est plus important de poser les bonnes questions que de les résoudre. A l'inverse, aux niveaux tactiques et opérationnels, des outils de résolution de problèmes peuvent être élaborés.

Les processus de décision peuvent être analysés à trois niveaux : dans leurs dimensions théoriques, dans leurs aspects pratiques, enfin en ce qui concerne les outils d'aide à la décision.

• **D'un point de vue théorique**, selon la distinction d'ALLISON, il existerait trois modèles de prise de décision :

• **selon le modèle rationnel**, les décisions résultent d'une rationalité unique dont les choix visent à la maximisation des objectifs retenus. L'unicité du pôle décisionnel a pour conséquence l'absence de conflits internes dans l'organisation.

Ce cas est illustré par la théorie économique de la décision, dont les méthodes formalisées traitent des choix en conditions incertaines. Le décideur fait face à un éventail spécifique d'actions, chacune d'elles entraînant des conséquences particulières. Il possède un système de préférences ou d'utilités qui lui permet d'ordonner les conséquences et de choisir celle qui est préférable. Cette théorie aide à trouver la ligne d'action la plus rationnelle face à un problème complexe, à condition d'avoir de solides bases d'information et d'évaluation. Elle suit la distinction de KNIGHT entre le risque (qui est connu) et l'incertitude (qui ne l'est pas). Ses développements étudient les choix en milieu incertain, là où les chiffres de probabilité requis pour le calcul de l'utilité ne sont pas disponibles. Ils intègrent une bonne partie des modèles de la théorie des jeux, en particulier pour faire face à d'autres décideurs dont on ignore les options. En organisation, les critères décisionnels sont liés à la recherche de profit, avec des stratégies plus ou moins risquées (critères du maximin, d'HURWICZ, de BAYES-LAPLACE, du minimax, combinaisons mixtes) ;

• **selon le modèle de rationalité limitée** (SIMON), les choix possibles ne sont pas fixés à l'avance, ils sont déterminés au moment même de la décision. D'un côté, il est rare qu'on puisse connaître toutes les conséquences d'un choix ; de l'autre, il n'existe aucun critère qui ait valeur absolue pour les évaluer. La plupart des décideurs doivent retenir une solution satisfaisante, qui rejoigne un objectif dominant tout en rendant justice à des exigences secondaires.

Les tenants de l'école décisionnelle pensent que l'organisation est un lieu où il faut constamment résoudre des problèmes (MARCH, SIMON). Comme les problèmes eux-mêmes ne sont pas toujours spécifiés, leur identification et leur hiérarchisation occupent une part importante des processus de gestion. Par ailleurs, on sort de l'idéal de rationalité objective. D'une part, le savoir sur les conséquences de l'action est fractionné. D'autre part, il est difficile d'attribuer une valeur à ces conséquences. Quant aux décideurs, ils n'examinent qu'un nombre restreint de choix possibles ; leurs comportements sont plutôt habituels que raisonnés ; le plus souvent, ils procèdent par des changements graduels sans bouleverser outre mesure leur domaine d'action ;

• **selon les modèles politiques**, une décision est prise en fonction des intérêts plus ou moins divergents des acteurs concernés. Elle passe par un processus de négociation mêlant des affrontements et des alliances, en fonction des structures de pouvoir spécifiques à chaque organisation. Les pouvoirs peuvent être de droit (titre de propriété, statut hiérarchique), de compétences (expertise) ou d'opportunités relationnelles (influences internes, rapports avec des structures externes liées à l'organisation : clients, fournisseurs, pouvoirs publics,...). En définitive, tout décideur affronte des pressions ou des oppositions avec lesquelles il joue de compromis, de ruses ou d'avancées ponctuelles. Cet opportunisme circonstanciel est décrit par la théorie de l'incrémentalisme (QUINN).

Désormais, la plupart des théoriciens construisent des modèles qui s'appuient sur les précédents, tout en les rendant plus complexes ou plus circonstanciels. Par exemple, LINDBLOM se situe dans une perspective descriptive et instrumentale où il met en relief l'adaptativité locale des décisions administratives, ainsi que leurs recherches empiriques de solutions. C'est en s'exerçant que les décideurs en viennent à déterminer puis à clarifier leurs conceptions. Dans le même registre, BOWER étudie des modèles itératifs d'allocations des ressources. Le principe de la multirationalité se développe, en soulignant l'importance des rationalités socio-politiques dans les choix collectifs. Certains processus décisionnels ont des enjeux marginaux ou conservateurs, d'autres ont des ambitions de long terme.

En décision multidimensionnelle, l'interprétation de la réalité pose problème. La nature et l'importance des choses sont souvent définies de manière différente par les partis en présence. Chaque interprétation correspond à une prise de position qui sert à la défense d'intérêts particuliers, ce qui lui donne un caractère subjectif, hâtif et péremptoire (DESROSIERS). D'une part il faut faire vite, donc les choix sont plus rapides qu'il ne le faudrait par rapport à un processus raisonné. D'autre part on amplifie et on revendique son point de vue, pour ne pas avoir l'air hésitant au cours des négociations.

Les modèles récents insistent soit sur le poids des environnements et du hasard décisionnel, soit sur la complexité du champ cognitif des individus. Pour SFEZ, par exemple, c'est le cadre décisionnel qui détermine l'identification des problèmes perçus, donc les choix correspondants. Pour MARCH, l'existence de solutions oriente la recherche de problèmes adaptés. A l'extrême, dans la théorie du *garbage-can* (poubelle) les décisions sont les résultats de situations hasardeuses, avec présence conjointe de décideurs, de problèmes et de solutions. Dans un tout autre domaine, on a observé des décideurs réputés pour être rigoureux. Ces derniers font leurs



choix en violant les règles rationnelles de décision. Or ces choix, après coup, se révèlent opportuns. Ils font appel à des rationalités heuristiques, dont les représentations globales sont issues de l'expérience et d'une mise en scène active de la réalité (WEICK). Mais les discours officiels sont parfois décalés de cette connaissance intuitive. Certaines décisions sont justifiées par d'autres raisons que celles qui les ont fait prendre.

● **En pratique organisationnelle**, les décisions sont à la fois individuelles et collectives. Une bonne part des structurations d'entreprises a pour but d'articuler la décision, par hiérarchisation des tâches et des modes de résolution de problèmes. Le plus souvent, on découpe le champ des activités en centres de décision, ce qui entraîne des besoins de coordination et d'arbitrage. Il existe des matrices décisionnelles (MINTZBERG, NIOCHE) en fonction, d'une part, du nombre de décideurs ou de leur type d'interactions et, d'autre part, des processus de choix qui sont tantôt délibérés (anticipations), tantôt incidents (réponses d'opportunité), tantôt liés à une démarche incrémentale (micro-décisions dont on ne voit les effets réels qu'après coup). On passe ainsi de décisions particulières à vocation instrumentale à des jeux politisés où interviennent de nombreux acteurs avec des conséquences parfois brutales (périodes de crise ou de rupture stratégique).

Pour prendre une décision individuelle, on n'agit pas vraiment comme le souhaitent les modèles analytiques. On s'appuie sur des guides implicites de comportement, ainsi que le montrent les recherches empiriques sur la question (DESROSIERS).

Ces dernières aident à comprendre les passages obligés d'un processus décisionnel :

- l'interprétation de la réalité, avec choix de prototypes cognitifs ou de modèles de compréhension qui facilitent la lecture du réel et accélèrent le temps de réaction ;
- la recherche d'informations externes pour enrichir la connaissance du contexte décisionnel, avec des méthodes biaisées par les habitudes cognitives ou les contraintes de coût ;
- l'orientation socio-affective des comportements, avec leur subjectivité, leur rationalisation, leur attention séquentielle à des objectifs contradictoires ;
- l'évaluation des options possibles, avec des critères incertains, des comparaisons partielles et des scénarios estimés quant à leurs risques relatifs ;
- la mise en œuvre des choix, avec confirmation ou non des décisions initiales : par exemple, on peut préférer A, mais juger que la situation oblige à réaliser B ; on peut se rendre compte qu'on a mal choisi, mais persévérer dans l'erreur par

amour-propre ou impossibilité de changer ou coût trop élevé du changement ; on peut rationaliser son choix pour éviter une dissonance cognitive.

Pour une décision collective, on peut utiliser des outils mathématiques, des listes formalisées de critères et des logiciels d'aide à la décision. On peut faire appel à des procédures structurées dans le temps (planification) et l'espace (hiérarchisation). On peut aussi travailler avec des méthodes plus interactives (décentralisation des décisions, délégations, management participatif). D'un point de vue empirique, les difficultés sont du même ordre que pour les démarches individuelles.

Citons quelques processus importants :

- l'établissement des priorités organisationnelles, qui fait intervenir de nombreux paramètres comme le choix de ceux qui participent à la décision ;
- la manière dont s'oriente l'attention sélective des principaux acteurs ;
- les modes de saisie et de traitement de l'information ;
- les effets de l'apprentissage organisationnel sur l'expérience décisionnelle : que retient-on des échecs ? fait-on du *benchmarking* ? les nouveaux salariés ou partenaires aident-ils à réorganiser les habitudes collectives ?...

Beaucoup de décisions passent par les réseaux d'acteurs, pour des échanges d'informations ou des interactions décisionnelles. Elles tiennent compte des alliances, des coalitions et des jeux de pouvoir, soit pour s'y adapter, soit pour les perturber ou les transformer. Elle s'inscrivent dans les règles des systèmes sociaux existants, sauf à les modifier par processus de perlaboration et de recadrage du réel.

Certains auteurs ont étudié les avantages respectifs de la décision individuelle et de la décision en groupe. Le modèle de VROOM-JAGO aide à choisir, selon les cas, entre :

- une décision autocratique sans prise d'information ;
- une décision autocratique avec prise d'information ;
- une consultation des subordonnés rencontrés séparément ;
- une consultation faite en discussion avec le groupe ;
- une prise de décision du groupe après recherche de consensus.

Tout dépend :

- du type de situation décisionnelle : est-ce une réalité particulière et bien contextualisée ou une configuration multidimensionnelle complexe ? a-t-on besoin d'une grande expertise pour décider ? les savoirs requis sont-ils ou non partagés ?

- de la finalité recherchée : s'agit-il d'intérêts particuliers ou collectifs ? y a-t-il besoin ou non de passer par un consensus social ? est-il souhaitable ou non de maintenir secrets les enjeux décisionnels ?

- des comportements privilégiés dans le processus décisionnel : quelle est l'importance respective des aspects intellectuels et des aspects socio-affectifs, des critères rationnels et des négociations informelles, des modes programmés et des formes interactives ouvertes ?

• On appelle **outils d'aide à la décision** un ensemble de méthodes ou de modèles précis, qui permettent d'éclairer une prise de décision. Ils mettent en cohérence le processus décisionnel, les objectifs que poursuit le décideur et le système de valeurs auquel il se réfère.

Face à plusieurs options, on peut calculer l'espérance mathématique, en multipliant les résultats prévisibles pour chacune d'elles par la probabilité de les obtenir. La méthode de la matrice des gains en est une variante. De leur côté, les méthodes multicritères évaluent les choix possibles selon un ensemble de critères pondérés les uns par rapport aux autres. Quant aux arbres de décision, ce sont des représentations figuratives de la structure possible des décisions à prendre. Ils se divisent suivant les alternatives offertes par chaque étape d'une suite de choix, en intégrant les réactions des autres acteurs (partenaires, concurrents). Il devient ainsi possible d'analyser les enchaînements séquentiels des décisions, avec des variantes dont on examine les ramifications et les résultats probables.

Les aides à la décision s'intéressent aussi bien à l'investissement (analyse du point mort, délai de récupération des sommes consacrées à un projet), qu'à l'organisation (ordonnancement des activités, planification de projets complexes). Par rapport à la décision, elles interviennent avant (tableaux de bord, banques de données) ou pendant (calcul statistique, méthodes de rationalisation des choix, systèmes experts ou SIAD). La recherche opérationnelle est un sous ensemble important de modèles mathématiques de décision (programmation linéaire, modèles de simulation, modèles de contrôle des stocks, gestion des files d'attente).

P.LOUART

Bibliographie

- ALLISON G. (1971) *Essence of decision*, Little Brown.
 BAUMOL W.J. (1963) *Théorie économique et analyse opérationnelle*, Dunod.
 BOISVERT M. (1985) *L'organisation et la décision*, éd. d'Organisation.

CYERT R., MARCH J. (1970) *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.

DESROSIERS M. (1986) Définition et analyse des processus de décision dans les entreprises, in BENABOU C., ABRAVANEL H. *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Gaetan Morin.

FERICELLI A.M. (1978) *Théorie statistique de la décision*, Economica.

LAROCHE H. (1991) La prise de décision, in AUBERT N. et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF.

LINDBLOM C.E. (1959) The science of muddling through, *Public Administration Review*, vol.19.

MARCH J. (1988) *Décisions et organisations*, éd. d'Organisation.

ROY B. (1985) *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica.

SFEZ L. (1973) *Critique de la décision*, A. Colin.

SIMON H. (1947) *Administrative behavior*, New York, The Free Press.

VROOM V., JAGO A (1988) *The new leadership*, Prentice-hall.

Corrélat

← Incertitude

Objectif (s)

→ Critère

Cybernétique

Diagnostic

Processus

Risque

⊙ Incrémentalisme

Organisation

Système d'information (conception d'un ***)

☐ DÉCISION (AIDE À LA ***)

L'aide à la décision passe par la compréhension de la notion même de décision.

La décision est une action mentale volontaire qui vise à modifier ou déformer un état de choses en vue d'atteindre un certain objectif. Le thème de la décision a retenu l'attention des chercheurs et des praticiens. Parmi ceux-ci, un certain nombre s'intéresse à la notion d'aide à la décision dans le but de prescrire techniques, approches et méthodes, facilitant le déroulement des processus de prise de décision, ou en améliorant les résultats.

• On distingue cinq grandes écoles, cinq grands paradigmes conceptuels, qui définissent des approches particulières sur la manière dont les décisions, plutôt individuelles, sont prises dans les organisations.

La rationalité économique présente le **décideur rationnel**, aux comportements toujours raisonnables, logiques et cohérents. De larges développements ont été écrits sur la remise en cause des hypothèses d'atomicité, d'homogénéité, de flexibilité, de transparence et de mobilité qui sous-tendent cette théorie. L'aide à la décision consiste alors à proposer une formalisation mathématique des problèmes de décision, les modèles donnant des solutions permettant d'optimiser une certaine fonction économique (utilité,...).

Ce modèle nie par définition l'importance du processus de décision : reconnaissance d'un problème, collecte d'information, traitement de cette information. De plus, le modèle rationnel ignore l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes.

L'approche contingente considère un **acteur administratif** dont le comportement est modelé par les règles et les procédures administratives qui codifient les étapes de son travail. L'aspect organisationnel du processus de décision est cette fois pris en compte. Il y a reconnaissance de la nature collective de la décision, de l'impact de la structure de l'organisation ainsi que de celle de son environnement.

Le changement est problématique et difficilement maîtrisable. Le processus organisationnel tend à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus et leur attribue un nombre limité de solutions éprouvées. Le modèle organisationnel admet trop facilement que les règles sont effectivement suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les jeux et les stratégies des décideurs par rapport aux procédures et outils de gestion de l'organisation.

Le processus politique propose un **acteur politique** à la recherche de son intérêt. Il s'efforce de négocier au mieux avec d'autres acteurs ou coalitions d'acteurs. Il peut perdre - s'il est le moins fort ou s'il se trompe -, gagner ou sauver sa mise. Les joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations). Ils mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation, et s'exprime au travers des jeux de pouvoir, dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habileté les ressources dont ils disposent. Le processus politique de décision concerne aussi la volonté de pouvoir que chacun cherche à acquérir. Plus précisément, les auteurs décrivent ces jeux de pouvoir comme la part d'incertitude que chaque acteur s'efforce d'imposer aux autres.

Cette approche néglige l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs

communes, projets, identité. Tous ces éléments peuvent orienter l'action plus sûrement que tout processus de négociation, car ils peuvent exister en dehors de toute discussion.

Les styles cognitifs présentent un **acteur psychologique**, dont les comportements varient en fonction de sa personnalité. Cette école met en évidence les différences individuelles et collectives que l'on peut trouver chez les gestionnaires dans la manière de résoudre leurs problèmes. Ces différences peuvent se manifester dans la collecte des informations (exploration partielle de domaines, focalisation sur les données quantitatives ou qualitatives,...) ou encore dans leur interprétation.

La théorie behavioriste propose un **acteur à rationalité limitée**. La théorie de H. SIMON utilise tour à tour, en les affinant, des concepts empruntés à chacun de ces quatre modèles.

La « rationalité limitée » précise que l'être humain est limité dans sa prise de décision, à cause d'un certain nombre de facteurs comme l'importance du volume d'informations à traiter, l'importance excessive portée aux faits connus, l'exploration locale des possibles, la recherche d'une satisfaction plutôt qu'une optimisation. Le décideur a des conduites orientées, déterminées par son environnement psychologique. Les composantes du processus psychologique qui président à la décision sont :

- l'apprentissage : l'être humain observe les conséquences de ses actes et ajuste ceux-ci pour parvenir à ses fins ; il explore, essaie et s'adapte ;
- la mémoire : elle permet de stocker des informations et de les réutiliser lorsque se pose un problème similaire à un problème rencontré précédemment ;
- l'habitude : elle permet de répondre à des stimuli déjà rencontrés sans avoir recours à la réflexion consciente. Elle a néanmoins une contrepartie, la routine ;
- les stimuli : ils orientent l'attention dans une direction donnée.

L'organisation détermine aussi largement le processus de décision de l'individu dans la théorie de Simon. Elle procure des stimuli de caractère général et des directives spécifiques qui orientent le comportement des individus dans le sens voulu par la hiérarchie.

• **Ces approches ont donné lieu à la construction de modèles de la décision.** La plupart d'entre eux, utilisent avec des degrés différents, les apports du modèle de Simon, qui comportent quatre phases :

- la phase d'intelligence, c'est-à-dire d'identification du problème (« De quoi s'agit-il ? ») ;

- la phase de modélisation, dans laquelle des voies de solutions possibles sont élaborées ;
- la phase de choix, qui sélectionne l'un des scénarios conçus lors de l'étape précédente ;
- la phase d'évaluation qui expertise le choix précédent.

A chacune des ces étapes, une remise en cause peut entraîner un retour vers une phase antérieure. Il peut donc s'agir d'un processus itératif.

L'aide à la décision peut s'effectuer aux différentes étapes du processus de décision. REIX (1995) définit six degrés d'aide, variant selon la nature du problème : le stockage de données élémentaires, la restitution des données demandées, la sélection de données pertinentes, l'élaboration d'éléments de décision, sous forme de modèles partiels, la simulation de résultats de décision, la sélection et le choix d'une solution.

Les modèles utilisés, qu'ils soient partiels ou complets, intègrent des données quantitatives ou qualitatives. Dans le premier cas, les modèles s'appuient sur des prévisions, la théorie des jeux, la recherche opérationnelle, ... Dans le second cas, les données sont organisées dans des cartes cognitives, par exemple.

J. TRAHAND

Bibliographie

- MARMUSE C. (1983) *Les aides à la décision*, collection Connaître et pratiquer la gestion, Nathan.
- REIX R. (1995) *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert.
- SIMON H. (1983) *Administration et processus de décision*, Economica.

Corrélat

- ← Décision
- Décision (systèmes de ***)
- Cognition
- Jeu
- Organisation
- Rationalité limitée
- Règle (s)
- ⊗ Décision stratégique (processus de ***)
- Incertitude
- Rationalité interactive en finance

DÉCISION (IMPLICATION DANS LA *** D'ACHAT)

⇒ Achat (implication dans la décision d'****)

DÉCISION (PROCESSUS DE *** D'ACHAT)

⇒ Achat (processus de décision d'****)

❑ DÉCISION (SYSTÈMES DE ***)

Les systèmes de décision sont des outils destinés à aider la prise de décision d'individus ou de groupes. Scott MORTON est à l'origine du concept de *Decision Support Systems (DSS)*, traduit par Système Interactif d'Aide à la Décision, SIAD.

Le terme de « système » nous permet d'associer l'outil informatique et l'utilisateur, dans le cadre d'un dialogue, à la base de l'interactivité. L'aide à la décision intervient quant à elle, selon différents niveaux, en fonction de la nature du problème.

COURBON (1983) définit le SIAD comme « un système homme-machine, qui à travers un dialogue, permet à un décideur d'amplifier son raisonnement dans l'identification et la résolution de problèmes mal structurés ».

En considérant les utilisateurs des systèmes de décision, on peut distinguer deux grandes catégories : des outils de prise de décision individuelle et des outils de prise de décision collective (*Group Decision Support Systems, GDSS*).

• Les outils des systèmes de décision individuelle proposent des degrés variables de prise en charge de la décision :

- les systèmes de prise de décision automatisent les décisions. Ils reposent sur des modèles totalement programmables. Les tableurs rentrent dans cette classe d'outils ainsi que des applications basées sur la recherche opérationnelle, la programmation linéaire ;
 - les systèmes de rapports fournissent des tableaux de données utilisables par des décideurs. Les systèmes de bases de données relationnelles (SGBD-R) permettent de stocker des données élémentaires. Celles-ci sont restituées dans le cadre de requêtes permettant aux utilisateurs de questionner la base. Pour faire face à la spécificité de leurs besoins en informations (de type stratégique et de contrôle), les dirigeants disposent d'outils plus spécifiques : les tableaux de bord électroniques ou TBE (*Executive Information Systems, EIS*). Ils sont adaptés aux besoins des utilisateurs, conviviaux, à base d'interfaces graphiques et présentent des temps de réponse très courts ;
 - les systèmes interactifs d'aide à la décision laissent la maîtrise du processus de décision à l'utilisateur. Les outils de cette classe proposent cependant un traitement des données et fournissent des éléments partiels de la prise de décision.
- . L'analyse multicritères est supportée par de tels outils. A partir d'une problématique de type évaluation, choix ou allocation, on définit des critè-

res objectifs ou subjectifs, quantitatifs ou qualitatifs sur lesquels on construit un arbre décisionnel. Une fois la décomposition hiérarchique réalisée, on évalue l'importance relative de chacun des critères entre eux, puis on procède de même pour les choix alternatifs par rapport à chaque branche de l'arbre. La « meilleure » solution apparaît.

Les systèmes experts et les réseaux de neurones, proposés par l'intelligence artificielle, rentrent aussi dans cette classe.

Les systèmes experts sont constitués par une base de faits (codifiant les raisonnements d'un spécialiste du domaine concerné), par une base de données (intégrant les variables de l'environnement) et par un moteur d'inférence qui traite l'ensemble des connaissances par induction et/ou par déduction. Le décideur est sollicité, au cours du raisonnement, par des questions qui complètent l'analyse de la situation. A la fin du processus, l'outil propose alors une réponse.

Les réseaux de neurones ne prennent pas en compte la démarche de prise de décision mais modélisent le raisonnement à partir d'exemples de situations. Le processus d'expertise de spécialistes n'est plus intégrée à la base. La phase d'apprentissage part des résultats obtenus selon les différents contextes initiaux.

- **Les systèmes de décision collective** constituent un sous-ensemble des collecticiels. Ils interviennent pour faciliter les processus collectifs de résolution de problèmes en agissant sur le processus de travail ou bien encore en organisant les données du groupe.

Les systèmes interactifs d'aide à la décision de groupe (SIAD-G) facilitent les réunions de travail à plusieurs niveaux. Ils affranchissent les participants des contraintes de lieux et de temps, autorisant ainsi de véritables réunions virtuelles. Ils guident le processus de travail en proposant des méthodologies de collecte et de génération d'idées, d'organisation de ces idées et de construction d'alternatives, de choix et d'évaluation des solutions retenues. Enfin, ils gèrent le consensus au sein des groupes par visualisation des zones d'accord et de désaccord.

Leur mise en œuvre introduit un nouveau rôle, celui de facilitateur (ou technographe), chargé de gérer les interactions entre le groupe et la technologie. Son degré de prise en charge de la technique est variable en fonction de l'outil utilisé : prise en charge totale lors de l'élaboration de cartes cognitives (collecticiel COPE) ou au contraire support auprès des participants (collecticiel *GroupSystems*).

F.COAT, J. TRAHAND

Bibliographie

ACKERMAN F., RAKOTOARIEVELO. M., TRAHAND J. (1994) Detecting emergent patterns of dispersed group knowledge through asynchronous electronic conversation, *Cahier du CERAG*, n°94-11.

COURBON J-C. (1983) Les SIAD : outils, concepts et mode d'action, *AFCEI Interfaces*, 9.

FAVIER M. (1993) *Rôle de l'utilisation de collecticiels dans la performance décisionnelle de groupe : un cas de situation : la réunion en un même temps et au même moment*, Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble.

LEVINE P., POMEROL J-C. (1989) *Systèmes interactifs d'aide à la décision et systèmes experts*, éd. Hermès.

Corrélat

- ← Décision (aide à la ***)
- Intelligence artificielle
- ⊗ Informations (besoin en ***)
- Réseaux neuronaux

DÉCISION (UNITÉ DE *** D'ACHAT)

⇒ Achat (unité de décision d'****)

■ DÉCISION STRATÉGIQUE (PROCESSUS DE ***)

Si la décision stratégique est en soi un objet d'étude et un sujet de discussion importants en management, le processus qui mène à la décision suscite en revanche moins d'intérêt. On s'intéresse ainsi bien plus au résultat de la décision (le choix qui a été opéré) qu'à sa préparation (la manière d'opérer ce choix). Il existe néanmoins des développements théoriques qui tentent d'expliquer la prise de décision à travers différentes grilles de lectures ou différentes conceptions. Ce sont les modèles de la décision.

- Trois types fondamentaux de modèles de la décision sont habituellement distingués. Ils correspondent à des conceptions de l'organisation et de l'action bien distinctes. Les caractéristiques, les hypothèses, ainsi que la portée et la limite de chacun de ces modèles peuvent être résumées ainsi :

- **le modèle rationnel**, ou modèle de l'acteur unique, postule que le décideur est le seul acteur de la prise de décision. Il est en outre doté d'une grande rationalité qui lui permet de définir avec précision le problème posé, de dresser la liste exhaustive des choix possibles et de choisir la solution correspondant à la meilleure utilité. Le

processus de décision est alors parfaitement logique et linéaire : le problème est formulé ; toutes les actions possibles sont définies et explicitées ; chaque action est évaluée à la lumière des objectifs ou préférences du décideur ; la solution retenue est la solution optimale.

Simple dans sa formulation et son utilisation, le modèle de l'acteur unique n'en est pas pour autant exempt de limites. La principale limite tient à l'irréalisme de ses hypothèses : le décideur est censé avoir toute l'information nécessaire pour analyser le problème et les choix possibles ; ses objectifs ne sont jamais conflictuels et lui permettent d'évaluer simplement et efficacement les solutions envisageables sur la base d'un système de préférences bien hiérarchisées. Par ailleurs, ce modèle écarte tout biais de perception ou de compréhension des problèmes et occulte tout rôle éventuel de l'intuition et de l'expérience dans le processus de décision, en faveur d'une logique cartésienne d'optimisation ;

- **le modèle organisationnel** résout, au moins partiellement, l'irréalisme des hypothèses du modèle précédent, en s'appuyant sur la théorie de la rationalité limitée. Cette théorie stipule que les objectifs du décideur sont multiples et instables dans le temps, qu'une analyse complète des solutions possibles et de leurs enjeux est rendue difficile par manque de temps et d'informations, et que la solution finalement retenue est bien plus une solution satisfaisante qu'une solution optimale. Dans ce contexte, l'organisation est composée de sous-unités qui répondent à un ensemble de règles et de procédures spécifiques et qui limitent la rationalité du processus de décision.

Même si ce modèle a le mérite de mettre en évidence le poids de l'organisation et de son fonctionnement dans la prise de décision des entreprises, il reste néanmoins imprécis sur les interactions entre les sous-unités et sur les aspects de pouvoir dans l'organisation. Il repose en outre sur l'hypothèse difficilement acceptable d'un respect parfait des règles et des procédures par les membres de l'organisation ;

- **le modèle politique** conçoit quant à lui l'organisation comme un ensemble d'acteurs individuels ou collectifs assimilés à des joueurs ayant des intérêts propres, poursuivant des objectifs spécifiques et mettant en œuvre des stratégies particulières. Ces acteurs sont autant de pressions qui pèsent sur le décideur. L'organisation est alors une véritable arène politique, au sens où les phénomènes de pouvoir sont prédominants. Le processus de décision est marqué par les mécanismes de conflits, de négociation, de compromis,... La décision se prend par tâtonnements ; progressivement, sans objectifs clairs et stables a priori.

Ce modèle met bien l'accent sur les interactions entre les acteurs et leurs stratégies particulières au sein de l'organisation, principalement les jeux politiques qui s'élaborent en son sein. Mais il occulte d'un autre côté le cadre organisationnel dans lequel ces stratégies évoluent, avec ses règles et ses procédures, avec ses valeurs, ses projets et sa culture.

Plusieurs modèles de décision composites et contingents viennent s'ajouter à ces trois modèles fondamentaux.

• **Les modèles composites** ont la particularité, comme leur appellation l'indique, de combiner plusieurs des dimensions des trois modèles précédents.

. Premièrement, le **modèle de la poubelle**, *garbage can*, est issu de recherches menées sur le fonctionnement des universités américaines. Il caractérise le style de décision propre aux « anarchies organisées », c'est-à-dire aux organisations sans objectifs cohérents, au processus de production complexe et immatériel (apprentissage) et dont les membres participent inégalement et irrégulièrement à la prise de décision. Les décisions prises dans ce type d'organisation sont en fait décrites comme le résultat de la rencontre aléatoire, fortuite, de questions ou problèmes, de solutions, d'opportunités de choix et de participants ou décideurs. C'est pourquoi la prise de décision est assimilable à une poubelle où des participants jettent des problèmes et des solutions qui, en se rencontrant par hasard, font ressortir des choix. Ce modèle permet de ne pas surestimer la rationalité et les capacités des décideurs, de mieux intégrer les aléas de la prise de décision et de distinguer les intentions des actions. Il efface totalement la notion même de décision.

. Deuxièmement, le **modèle de l'allocation des ressources** combine les dimensions rationnelles, organisationnelles et politiques des modèles fondamentaux. Il présente l'organisation comme un groupe social articulé autour d'une structure formelle divisionnelle, d'un système d'information (planification, comptabilité analytique et contrôle de gestion) et d'un système de récompenses/sanctions à l'égard des dirigeants fondé sur la richesse et le pouvoir. Ces trois éléments guident les dirigeants dans leur processus de décision en faisant converger les objectifs personnels et les objectifs organisationnels. Le processus de décision se décompose en trois phases qui peuvent se chevaucher : la définition (transformation rationnelle d'un problème en un projet), l'impulsion (aspects politiques de la décision) et la détermination du contexte structurel (forces organisationnelles).

. Troisièmement, le **modèle de l'incrémentalisme logique** s'appuie sur quatre éléments principaux :



- la stratégie est formulée à travers différents sous-systèmes ;
- chacun des sous-systèmes suit sa propre logique et son propre rythme, et ils sont donc rarement en phase ;
- chacun des sous-systèmes a une rationalité limitée et la stratégie de l'entreprise, sous leur emprise, est logique à l'intérieur de chaque sous-système mais incrémentale à l'interaction des différents sous-systèmes ;
- l'approche incrémentale consiste à intégrer les dimensions analytiques et comportementales de la décision stratégique. La stratégie, dans cette optique, est fragmentée en un ensemble de choix partiels, découplés dans le temps en fonction du calendrier de chaque sous-système. Le processus général de prise de décision suit trois phases : lancement, activation, consolidation.

• **Les modèles contingents** consistent à faire ressortir les facteurs de spécificité des processus de prise de décision. Ces facteurs peuvent être de trois ordres : facteurs contextuels (l'environnement influence le processus), organisationnels et individuels. Ce sont par exemple le poids des cultures sociétales ou nationales, le degré d'incertitude de l'environnement (facteurs de contexte), la structure de l'entreprise, sa culture (facteurs organisationnels), ou encore le style cognitif du dirigeant, sa personnalité,... (facteurs individuels).

Finalement, au-delà des modèles de prise de décision et de planification stratégiques, le processus de décision est traditionnellement présenté en quelques phases clés qui se succèdent linéairement et logiquement (proximité avec le modèle rationnel) : la définition du problème, l'inventaire des solutions, le choix d'une solution ou d'un arrangement de solutions et la planification de la mise en œuvre de la solution. C'est précisément sur cette articulation générale en quatre phases que s'appuient les modèles de la formulation stratégique, premières démarches formalisées de l'analyse stratégique proposées dans les années soixante. Deux modèles ont marqué l'évolution de la pensée stratégique et de ses outils. Il s'agit, d'une part du modèle LCAG (du nom de quatre professeurs LEARNED, CHRISTIANSEN, ANDREWS et GUTH), l'École de HARVARD et, d'autre part, du modèle d'Igor ANSOFF. Dans cet esprit, le processus de décision stratégique peut être planifié : la planification stratégique constitue la démarche privilégiée de formalisation de la décision stratégique.

Née dans les entreprises américaines dans les années soixante, la planification stratégique a suivi des périodes fastes et des périodes de remise en cause radicale, tant et si bien que certains, comme MINTZBERG, ont analysé la « grandeur et la décadence » de cet outil de management. En réalité,

c'est plus de processus d'adaptation au contexte environnant que de rejet total dont il faut parler. La planification stratégique consiste, de manière générale, à instaurer des procédures formelles qui définissent les objectifs à long terme de l'entreprise, évaluent et choisissent les moyens et les stratégies à mettre en œuvre et suivent les réalisations. C'est donc à la fois un ensemble de tâches et un ensemble de comportements, et la planification peut prendre des formes très variées selon l'orientation qu'elle privilégie (réaction ou prospection), les techniques qu'elle utilise (nature, degré de sophistication), son degré de centralisation et de formalisation,...

La remise en cause (partielle) de la planification dès le milieu des années soixante-dix s'explique d'une part par une mauvaise utilisation des systèmes en place et, d'autre part, par des limites inhérentes au système de planification et à son adaptation aux contraintes de l'environnement de l'époque. En effet, certaines entreprises, se laissant séduire par la sophistication des systèmes, ont introduit un excès de formalisme dans les procédures de gestion et une source de rigidité dans le management, oubliant ou étant incapables d'adapter et de modifier leur système de planification en place en fonction des changements intervenus dans leur entreprise et leur environnement. Mais les échecs de la planification s'expliquent aussi par des limites qui lui sont intrinsèques :

- modèles analytiques paralysants et bridant les dimensions créatives et organisationnelles de la décision stratégique ;
- occultation de variables qualitatives et difficiles à formaliser (notamment les dimensions sociales et culturelles de l'environnement, les dimensions humaines et organisationnelles de l'entreprise).

En guise de conclusion, il convient de souligner que l'apport des modèles de la décision, de formulation et de planification stratégiques ne doit pas faire oublier l'importance de la personne du décideur dans le processus de décision stratégique. Les analyses récentes qui tentent d'appliquer les démarches de la psychologie cognitive à l'analyse de la décision stratégique remettent le décideur au centre du problème (probablement au détriment d'autres aspects d'ailleurs). Ici, l'acteur est supposé unique, mais sa rationalité et sa rigueur d'analyse des problèmes sont supposées altérées par un certain nombre de phénomènes psychologiques. Ce sont les fonctions de perception, de mémorisation et de rationalité qui traitent l'information. Elles génèrent ainsi des croyances chez le décideur et conduisent ensuite à la prise de décision ; les fonctions d'apprentissage et de compréhension jouent alors un rôle de régulation de la formation des croyances et de la rationalité, tout comme l'environnement et les institutions. La cohabitation, au sein de ce modèle,

de variables ou fonctions individuelles (désirs, croyances) et de variables ou fonctions sociales (environnement, institutions) répond à la nécessité de prendre en compte l'influence mutuelle entre les dimensions cognitives et les dimensions sociales en situation de décision, prônant ainsi une « approche socio-cognitive » de la décision stratégique.

Les théories cognitives de la décision sont fondées sur l'hypothèse de rationalité contingente de la stratégie, elle-même justifiée par l'existence de biais cognitifs qui font dévier la pensée et la décision du dirigeant de la rationalité pure. Au-delà de ces biais cognitifs, la décision stratégique est sujette à de nombreux phénomènes cognitifs qui interfèrent dans le raisonnement et le processus de pensée des dirigeants. Les cartes cognitives ont pour objet de tenter de représenter ces processus de pensée dans toute leur complexité, en distinguant une série d'items liés entre eux par le cheminement de la pensée du décideur. Elles permettent d'isoler les motifs qui conduisent successivement à une décision finale et d'en dessiner l'agencement. Ceci ne doit cependant pas occulter les limites inhérentes à l'analyse cognitive de la décision stratégique :

- le concept de carte cognitive nécessite encore un lourd travail d'études et de recherches avant de pouvoir prétendre dépasser le simple statut de « métaphore » ou d'« artefact » ;
- la démarche cognitive simplifiée à outrance des processus organisationnels et individuels complexes, dans une volonté de multidimensionnalité et de vision holiste de la décision, ce qui appelle à une grande prudence dans leur interprétation ;
- la démarche cognitive suppose que l'on admette que la pensée explique l'action, ce qui reste discutable.

J. ALLOUCHE, G. SCHMIDT

Bibliographie

DESREUMAUX A. (1993) *Stratégie*, Dalloz.
 LAROCHE H., NIOCHE J-P. (1994) L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
 STRATEGOR (1993) *Stratégie, structure, décision, identité*, Interéditions, 2ème éd.
Sciences Humaines (1993) Hors Série n°2, mai.
 MINTZBERG H. (1996) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Editions d'Organisation.

Corrélat

- ← Cognition
- Décision
- Décision (système de ***)
- Contingence
- Rationalité limitée

⊙ Analyse stratégique (outils d'***)

- Jeu
- Organisation
- Planification marketing
- Planification stratégique
- Pouvoir



DÉCLARATION UNIQUE DE PERSONNEL

⇒ Création d'entreprise

DÉCLIN

⇒ Produit (cycle de vie du ***)

DÉCOUVERT

⇒ Crédit

☐ DÉCOUVERTE

La découverte relève de l'activité scientifique qui tente d'observer, de décrire et de modéliser le monde qui nous entoure. La découverte se distingue clairement de l'invention. Pour qu'il y ait découverte, il faut que le phénomène, l'objet, la matière ou l'espèce ainsi annoncé au monde préexiste à son découvreur. A l'inverse, il y a invention lorsqu'une activité humaine de création a façonné un objet nouveau.

On a ainsi découvert l'électricité comme on a découvert les propriétés thérapeutiques d'une plante. On a par contre inventé le téléphone comme on a inventé les cartes de crédit.

Si la découverte peut être fortuite, elle résulte le plus souvent d'une longue quête conduite par des chercheurs avides de comprendre l'univers et la nature. Découverte et recherche sont ainsi fortement liées.

* Une part conséquente des découvertes résulte de la recherche fondamentale dont la motivation première n'est précisément pas l'application mais bien plutôt la production de connaissances. L'histoire des sciences montre que les découvertes ne se programment pas et qu'elles suivent des chemine-ments tortueux et inattendus. Des années d'effort et d'accumulation de progrès marginaux de la connaissance finissent par se combiner en un résultat majeur qui n'était pas nécessairement celui recherché. C'est la loi du genre. En outre, les découvertes sont rarement directement utilisables pour l'activité économique. Forts de ce constat, les chercheurs fondamentaux demandent d'ailleurs à ne pas avoir à rendre de comptes trop fréquents à leurs financeurs et récusent toute approche du type d'un calcul de retour sur investissement..., si ce n'est à très long

terme. Ajoutons que la règle du jeu de la recherche fondamentale reste la publication, c'est-à-dire la divulgation la plus rapide possible des résultats obtenus, et l'on comprendra la méfiance traditionnelle du monde de l'entreprise pour ceux-là mêmes dont le métier est de découvrir. A l'inverse de l'innovation qui est au cœur de la logique entrepreneuriale, les managers considèrent la science et les découvertes comme de l'information (c'est-à-dire un « bien public » au sens des économistes) auquel il faut accéder, mais sans en supporter ni le coût ni le caractère hautement risqué.

• Pourtant, l'essentiel de l'activité inventive et du développement des entreprises résulte d'une façon ou d'une autre des découvertes. Ces dernières constituent les étapes visibles du progrès scientifique. Elles élargissent l'étendue des possibles et permettent de comprendre et de systématiser des activités développées jusque-là empiriquement. L'essor de l'électronique et des technologies de l'information, l'irruption des biotechnologies à partir des sciences du vivant, les multiples applications des nouveaux matériaux, le recours à l'énergie nucléaire sont autant de moteurs du développement économique fondé sur la connaissance scientifique et des découvertes même parfois anciennes. Bertrand GILLES (1978) parle de système technique pour caractériser l'ensemble des activités économiques que les découvertes ont permis de constituer à un moment donné dans l'histoire. Cette idée rejoint celle de paradigme technologique : les découvertes contribuent, indirectement et dans la durée longue, à préparer des innovations de rupture qui introduisent de nouvelles trajectoires technologiques, alimentant ainsi le processus de renouvellement économique décrit par SCHUMPETER (1941).

TH. DURAND

Bibliographie

- GILLES B. (1978) *Histoire des techniques*, Gallimard.
 SCHUMPETER J. (1941) *Capitalism, socialism and democracy*, Harper and Row.

Corrélat

- ← Invention
- Progrès technique
- Innovation
- Technologique (trajectoire ***)
- ⊙ Système technique

DÉDUCTION

- ⇒ Méthode (s)

DÉFAILLANCE

- ⇒ Difficultés (prévention des ***)
- ⇒ Redressement judiciaire

DÉFAILLANCE (RISQUE DE ***)

- ⇒ Analyse financière
- ⇒ Risque de défaut

DÉFAILLANCES TRANSACTIONNELLES

- ⇒ Intégration verticale

DEFAISANCE

- ⇒ Defeasance

■ DEFEASANCE

L'in-substance *defeasance* ou *defeasance* dans le langage courant se définit comme « la technique d'ingénierie financière qui permet à une entreprise donnée d'atteindre un résultat équivalent à l'extinction d'une dette figurant au passif de son bilan par le transfert de titres à une entité juridique distincte qui sera chargée du service de la dette, cette opération n'ayant pas pour effet de libérer juridiquement l'entreprise de son obligation initiale » (CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITÉ, avis du 15/12/88).

L'opération se déroule en quatre étapes successives.

• Tout d'abord, l'entreprise sélectionne les dettes susceptibles d'être sorties du passif du bilan. Le débiteur demeure juridiquement responsable de son obligation initiale, même si les dettes n'apparaissent plus dans ses comptes. Les dettes sont transférées à une entité juridique ayant la personnalité morale dont l'objet exclusif est d'assurer le service de la dette.

Le *trust* alors constitué est géré par un *trustee* indépendant. Afin d'assurer le remboursement des dettes, il est doté de moyens financiers. Le débiteur transfère alors à la structure d'accueil un portefeuille d'actifs exempts de risques et générant des liquidités afin de lui permettre d'assurer le service de la dette. Dans la pratique, seul le recours à des obligations sans risque à taux fixe assure que le service de la dette pourra avoir lieu dans des conditions normales.

Une fois les annuités de remboursement des dettes payées, le *trust* est liquidé.

Initiées en France par PEUGEOT SA en 1987, les opérations de *defeasance* n'ont pas rencontré le succès escompté. Il faut dire que les montages juridique et financier ne sont pas évidents.

• Au plan juridique, la création d'une entité ayant la personnalité morale mais pour laquelle il n'y a pas d'exigence de capitaux propres (puisque c'est sans intérêt pour le rôle qu'elle est amenée à jouer), pose le problème de son contrôle. L'établissement qui cède les dettes n'a pas intérêt à contrôler en direct l'activité de l'entité constituée car alors la structure entrerait dans son périmètre de consolidation. Mais le droit français ignore la création de telles structures, la fiducie, n'étant pas aujourd'hui reconnue. Aussi la solution consiste-t-elle à créer une structure *off-shore*, le *trust*.

• Au plan financier, la *defeasance* s'apparente à un remboursement anticipé d'emprunt. Cette constatation suggère l'importance de l'évolution des taux d'intérêt. Arbitrer sur l'éventualité d'une opération de *defeasance* revient à comparer le coût d'acquisition d'un portefeuille d'actifs non risqués au maintien des dettes dans le bilan. Si un emprunt antérieur à taux flottant a été contracté à une époque où les taux étaient élevés, le coût de remboursement des annuités peut paraître prohibitif. Une nouvelle appréciation des taux d'intérêt multiplie les opportunités de *defeasance*, puisque l'entreprise bénéficie de deux éléments. D'une part, elle cède un emprunt dont le coût de remboursement est jugé excessif. D'autre part, elle acquiert à un prix attractif des obligations sans risque alors que dans le même temps les revenus issus de ces obligations qui seront versés au *trust* permettront de couvrir la charge de l'emprunt. La difficulté réside dans le calcul des flux de trésorerie dont doit disposer le *trust* afin de couvrir parfaitement le service de la dette, jusqu'à son extinction. Il s'agit de minimiser la trésorerie pléthorique, tout en assurant les remboursements.

• Au plan comptable, l'intérêt de la *defeasance* est que le cessionnaire opère un nettoyage de bilan. La trace des dettes est annulée chez le cédant, et la rentabilité financière (dettes / fonds propres) s'améliore, tout comme le ratio d'endettement (dettes / passif). Ainsi, la notation de l'entreprises s'améliore, et lui facilite à terme l'accès au marché financier à des conditions plus avantageuses que celles qui lui sont imposées avant la *defeasance*.

A contrario, l'utilisation de liquidités disponibles pour l'achat de titres non risqués (dont les revenus serviront au remboursement de la dette transférée à l'entité) diminue d'autant la trésorerie disponible.

On peut tout aussi bien imaginer que l'acquisition des obligations se fasse par l'émission d'un nouvel emprunt, en sachant que le coût du remboursement est élevé.

En conclusion, la *defeasance* est une opération d'ingénierie financière particulièrement efficace pour les structures qui cherchent à se débarrasser de dettes jugées trop lourdes. Elle exige une technicité

poussée et des conditions de marché particulières. Dans le contexte actuel, la *defeasance* peut difficilement se développer.

C. JAFFEUX

Bibliographie

ALAMOWITCH S. (1994) La mise en place d'une opération de *defeasance*, *Marchés et techniques financières*, n°64, octobre.

BERTREL J.-P., JEANTIN M. (1990) *Droit de l'ingénierie financière*, Litec.

CNC (1988) Avis relatif à la comptabilisation de l'opération d'in-substance *defeasance* Avis du 15 décembre 1988, document n°32-88-22.

COURET A., DEVEZE J., HIRIGOYEN G. (1998) Haut de bilan, trésorerie et relations banque entreprise, *Dictionnaire Droit du financement*, Lamy.

PILVERDIER J. (1989) Un nouveau montage financier : l'opération de *defeasance*, *Finance et gestion*, n°20, oct.

Corrélat

→ Fiducie

⊗ Ingénierie financière

Gestion actif passif

☐ DÉFICITS (TRAITEMENT FISCAL DES ***)

Sur le plan fiscal, les déficits d'un exercice sont considérés comme une charge de l'exercice suivant.

Le report des déficits peut être effectué en fonction de deux modalités : le report en avant et le report en arrière.

• Le report en avant repose sur le principe selon lequel les déficits constatés durant un exercice sont reportables sur les bénéfices des exercices suivants, dans la limite de 5 ans.

Ce report n'est possible que si la condition « d'identité d'entreprise est remplie ». En d'autres termes, en cas de cessation de l'activité d'une entreprise, le déficit subi par l'entreprise qui cesse ne peut être reporté, en principe, sur les bénéfices d'une autre entreprise. Cependant, en cas de fusion de sociétés, ce report est possible sous réserve que soit obtenu un agrément de la part de l'administration. Un problème important en pratique est constitué par les conséquences de certains événements qui sont considérés comme des cessations d'entreprises sur le plan fiscal (et sur ce plan seulement). Il s'agit, notamment, du changement de régime fiscal (passage de l'impôt sur les sociétés à l'impôt sur le revenu ou évolution inverse) et du « changement d'objet ou de l'activité réelle d'une société ». Dans

ces deux hypothèses, le déficit subi avant la survenance de ces événements n'est pas reportable.

La limitation de la durée du report à 5 ans n'est pas applicable à la fraction du déficit qui correspond aux amortissements régulièrement comptabilisés mais réputés différés en période déficitaire. Le processus consiste à pratiquer les amortissements en comptabilité mais, si le résultat fiscal est déficitaire, à les réintégrer dans le résultat fiscal. L'entreprise peut ainsi échapper à la limitation de la période de report déficitaire.

Cependant, en cas de transfert d'activités entre sociétés, les amortissements réputés différés sont à nouveau soumis à la limitation de report pendant 5 ans.

Les sociétés peuvent éviter de perdre les possibilités de report déficitaire en procédant à un « rajeunissement » des déficits. Dans ces cas, les déficits (ou les amortissements réputés différés) sont imputés sur le résultat avant la dotation aux amortissements de l'exercice. L'entreprise peut ainsi « effacer » les déficits anciens et constituer de nouveaux amortissements réputés différés.

- Le report en arrière des déficits constitue une option pour une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés. Dans ce cas, le déficit est reporté sur les bénéfices non distribués des trois exercices précédents.

L'excédent d'impôt sur les sociétés résultant de ce report fait naître au profit de l'entreprise une créance sur le TRÉSOR. Cette créance est égale au montant du déficit imputé multiplié par le taux de l'impôt sur les sociétés en vigueur au cours de l'exercice de l'apparition du déficit.

Cette créance peut être utilisée pour le paiement de l'impôt sur les sociétés. La créance peut être également cédée à un établissement de crédit (selon la procédure du bordereau DAILLY). Dans la mesure où elle n'aurait pas été utilisée pour le paiement de l'impôt, la créance peut être remboursée au terme des cinq années suivant celle de la clôture de l'exercice au cours duquel l'option a été exercée.

La « remontée » des déficits permet à des sociétés d'imputer ceux-ci sur des bénéfices réalisés par d'autres sociétés.

Ces sociétés peuvent utiliser le régime de l'intégration fiscale. Elles peuvent également recourir au régime de la « semi-transparence » des sociétés de personnes (n'ayant pas opté pour l'impôt sur les sociétés). Ainsi, si une société de capitaux crée des filiales sous forme de sociétés de personnes (par exemple, des sociétés en nom collectif) les résultats fiscaux des sociétés de personnes sont rattachés au résultat fiscal de la société de capitaux (à concu-

rence de la fraction de capital possédée par cette dernière).

B. PLAGNET

Bibliographie

TUROT J. (1992) La gestion fiscale des déficits. *Revue de jurisprudence fiscale* 4.

Corrélat

→ Amortissement
Intégration fiscale
Résultat
© Distributions de dividendes
Filiales (régime fiscal des ***)
Fusion

DÉLAI DE RÉCUPÉRATION

⇒ Valeur d'option

DÉLÉGATION DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

⇒ Marchés financiers (complétude des ***)

DÉLÉGATION UNIQUE DU PERSONNEL

⇒ Représentants du personnel

DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL

⇒ Comité d'entreprise
⇒ Représentants du personnel

■ DELPHI

Cette technique a été mise au point, en 1963, à la Rand Corporation par Olaf HELMER et Norman DALKEY. Son but est de rechercher, parmi les opinions des experts, un consensus quant aux estimations des dates d'apparition de certains événements futurs jugés fondamentaux pour confirmer des tendances ou marquer des ruptures. La convergence des jugements est réalisée, suite à des questions itératives posées aux experts.

Au départ, Delphi visait uniquement des événements isolés et ne tenait pas compte de leurs interactions. Aussi a-t-elle été améliorée, surtout à partir de 1968, grâce aux matrices d'impacts croisés (MIC) : on demande aux experts d'évaluer l'influence éventuelle de l'apparition de chacun des événements sur les autres. Chaque expert consulté ignore l'identité des autres, il est en liaison, par correspondance, seulement avec l'organisateur de l'enquête. Cet anonymat permet d'éviter les rapports de force et les antagonismes qui faussent l'objectivité.

• Les questionnaires envoyés aux experts doivent satisfaire à un certain nombre de critères pour être exploitables, plus tard, par les organisateurs de Delphi. Le but est de faciliter leur traitement par les techniques quantitatives et de mener à bien une démarche formalisée de construction de scénarios. Les questions doivent donc être précises, éviter les ambiguïtés et déboucher sur des réponses quantifiées : des dates, des probabilités...

• Les itérations sont au nombre de trois : il s'agit d'amener, peu à peu, les experts vers un consensus, et de les pousser à justifier leur choix. L'enquêteur tiendra compte de ces remarques qualitatives pour mieux appréhender le phénomène étudié et construire les scénarios du futur.

Après avoir sélectionné les événements jugés importants pour l'avenir du phénomène étudié... le premier questionnaire est envoyé aux experts à qui il est demandé d'estimer la date d'arrivée de ces événements ou des probabilités de leur réalisation à une date fixe. Les experts peuvent aussi ajouter d'autres événements non cités par l'enquêteur, mais qui risquent de se produire durant la période concernée.

Une fois le premier questionnaire dépouillé, un deuxième est envoyé aux experts, accompagné de la synthèse chiffrée et schématisée (histogrammes,...) des résultats obtenus. Il est demandé alors aux experts de modifier, s'ils le jugent nécessaire, leurs estimations initiales et de prévoir les conséquences de chaque événement prévu.

Le troisième questionnaire est soumis à la même démarche que la précédente et il est demandé, en plus, aux experts de justifier leurs estimations initiales et finales, de suggérer des solutions pour éviter les inconvénients et augmenter les avantages des événements choisis. Ils sont ainsi poussés à faire appel plus à leur imagination qu'au processus de raisonnement des phases précédentes. Ainsi, Delphi passe d'un aspect, presque prévisionnel au départ, à un autre franchement prospectif.

• La méthode Delphi est lourde et coûteuse. C'est pour remédier à ces inconvénients que certains chercheurs ont imaginé le mini-Delphi. Celui-ci consiste à réunir les experts en un même lieu et à récolter leurs réponses, par écrit et de façon anonyme, avec, après chaque itération, une discussion entre les participants, pour mieux les orienter vers un consensus.

Ce consensus recherché à la fois par Delphi et mini-Delphi aboutit à renforcer le point de vue majoritaire, estomper les contradictions entre les opinions et marginaliser la minorité. Cependant, l'exploitation des divergences entre les experts et

l'analyse des cas atypiques aident le prospectiviste à penser à contre-courant et à détecter les ruptures.

A. SMIDA

Bibliographie

DUCOS G. (1983) Delphi et analyse d'interactions, *Futuribles* n°71.

HELMER O. (1983) *Looking forward, a guide to futures research*, Sage Publications.

Corrélat

← Créativité
→ Matrice d'impacts croisés
Prospective
Scénario

DELTA

⇒ Option

□ DEMANDE

La demande est un concept fondamental à la fois en sciences économiques et en sciences de gestion particulièrement en marketing. L'objectif de l'économie est de satisfaire voire de provoquer la demande. Cette demande est issue du désir, de la volonté mais aussi de la capacité des individus d'acheter un bien ou un service. Les goûts et les préférences sont donc des déterminants essentiels de la demande ainsi que le revenu, autrement dit la solvabilité, et le prix des biens substituables. Tout changement dans ces facteurs entraînera un changement de courbe de demande indépendamment d'un changement dans les quantités dû à un changement du niveau de prix. La courbe de demande montre qu'en général la demande croît à mesure que le prix diminue et inversement. En effet, si le prix d'un bien est plus faible, il permet à de nouveaux acheteurs d'avoir accès à ce bien et à ceux qui pouvaient déjà l'acquérir de libérer une partie de leur revenu pour acheter d'autres biens. La baisse de prix a donc des incidences sur la demande individuelle et sur la demande globale. La hausse de prix a également des conséquences connues sous le nom d'effet de substitution si le bien n'est pas indispensable, et d'effet de revenu si, le bien étant de première nécessité, l'augmentation de son prix implique la diminution de la demande pour d'autres biens. C'est là l'un des fondements de l'approche dite néoclassique ou marginaliste qui tranchait avec l'idée des économistes classiques, de SMITH à MARX en passant par RICARDO, qui pensaient que le prix était lié au coût de production, différence de vue qu'on peut résumer en opposant valeur-utilité des néo-classiques et valeur-travail des classiques.

Les réactions de la demande face au prix sont fonction du caractère ou non de première nécessité du bien et de l'élasticité de la demande de ce bien par rapport à son prix. On constate aussi des effets particuliers qui se manifestent pour un certain seuil de prix au-delà duquel la demande augmente bien que le prix croisse lui aussi : c'est le cas par exemple sur le marché du logement ou à la bourse pour certaines valeurs dont la demande varie positivement quand un certain niveau de prix est dépassé. Des effets psychologiques ont été également mis en évidence comme l'effet de snobisme : VEBLEN a montré que pour certains produits de luxe la demande pouvait augmenter quand le prix montait par souci d'ostentation. DUESENBERY a expliqué aussi l'existence d'un effet de démonstration recherché par le consommateur et STÄTZEL a mis en avant des discontinuités dans la courbe de demande dues au phénomène des prix psychologiques ou « magiques ».

En marketing, la demande est le point de départ de la plupart des raisonnements et des plans d'action même s'il n'est pas question de négliger l'offre en particulier des concurrents. KOTLER distingue de nombreuses situations de demande et leur fait correspondre un marketing adapté : à une demande négative ou refus du produit, il oppose un marketing de conversion ; à une absence de demande, il réagit par un marketing de stimulation ; face à une demande latente, il propose un marketing de développement ; à une demande déclinante, il répond par le remarketing ; devant une demande irrégulière, il parle de synchronmarketing ; une demande soutenue ne nécessite qu'un marketing d'entretien ; une demande excessive impose un demarketing ; une demande indésirable contraint à des mesures de contremarketing.

Dans une économie de pénurie, le problème est plutôt de satisfaire quantitativement la demande, sachant qu'à certaines époques les besoins ont pu apparaître comme illimités, autrement dit de produire au moindre coût afin de maximiser le profit. Avec la saturation des marchés, telle qu'elle a pu apparaître lors de la grande dépression de 1929, le souci de satisfaire la demande sur les plans à la fois quantitatif et qualitatif est apparu primordial. De là est née la nécessité d'étudier les marchés d'une part pour évaluer la demande potentielle en mettant en œuvre des techniques de prévision des ventes, et d'autre part pour mieux connaître les besoins et désirs des consommateurs et des clients en général, d'où le développement des études de marché et de la recherche marketing.

L'évaluation de la demande potentielle est délicate car elle est fonction du degré de nouveauté ou de maturité du produit sur le marché autrement dit

du taux de pénétration (rapport entre marché actuel et marché potentiel), et de l'intensité concurrentielle. Cette évaluation sera d'autant plus aisée que le taux de pénétration sera plus élevé, la connaissance du produit meilleure et la qualité des données sur le marché mieux maîtrisée. De nombreux modèles dits de diffusion existent pour tenter de mieux cerner la demande potentielle des nouveaux produits. En ce qui concerne la demande actuelle, plusieurs méthodes sont disponibles telles que l'utilisation des panels, la chaîne de ratios, la méthode des indices (richesses vives, disparité des dépenses de consommation ou IDC), les recoupements, l'addition des marchés, les estimations de la force de vente ou les opinions d'experts.

On a pu remettre en cause le marketing de la demande en lui opposant un marketing de l'offre dans la mesure où la prise en compte de la demande a mené parfois certaines entreprises à une telle décomposition en termes de segmentation que les coûts de réponse aux micro-segments empêchaient toute rentabilisation des opérations. La tendance devrait être plutôt à un compromis entre marketing de la demande et marketing de l'offre, passant par des actions concertées entre producteurs et distributeurs pour concevoir des offres suffisamment attractives et capables de mieux répondre à la demande des consommateurs que ne feront les concurrents, et d'aucuns de citer l'enseigne de distribution comme bannière commune sous laquelle ce partenariat pourra voir le jour.

G. CLIQUET

Bibliographie

- DUBOIS P.-L., JOLIBERT A. (1992) *Marketing : fondements et pratique*, 2ème éd. Economica.
 GLAIS M. (1988) *Micro-économie*, Economica.
 KOTLER P., DUBOIS B. (1994) *Marketing Management*, 8ème éd. Pubi-Union.
 LENDREVIE J., LINDON D., (1997) *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 5ème éd., Dalloz.

Corrélat

- Elasticité
- Marché (étude de ***)
- Vente
- © Offre
- Recherche en marketing
- Ventes (prévision des ***)

DEMANDE COUDÉE

⇒ Oligopole

DEMANDE D'ASSURANCE

⇒ Assurance (demande d'****)

DEMANDE DÉRIVÉE

⇒ Marketing industriel

DEMANDE INDUITE

⇒ Marketing industriel

DEMANDE PRÉFÉRENTIELLE

⇒ Polypole

DÉMARCHES HEURISTIQUES

⇒ Heuristiques (démarches ***)

DÉMARKETING

⇒ Demande

⇒ Economies/Déséconomies

DÉMARQUE INCONNUE

⇒ Discompte

⇒ Marketing du commerce de détail

DÉMEMBREMENT**D'OBLIGATION**

⇒ Obligation

DÉMONSTRATION (EFFET DE *)**

⇒ Demande

□ DÉONTOLOGIE

Discours sur les devoirs, la déontologie entretient des liens avec la morale, dont les normes sont prescriptives, et avec l'éthique, dont le but est de trouver un art de vivre. Mais elle a un caractère professionnel. C'est un ensemble de règles qui régissent les rapports des membres d'une profession, à la fois entre eux et avec leurs partenaires économiques ou sociaux. Il s'agit avant tout d'un code de bonne conduite, à distinguer des contraintes légales, des valeurs culturelles ou de l'éthique personnelle.

Dans un certain nombre de professions, la déontologie est un moyen de régler ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. En particulier, elle détermine les actes dérogatoires à l'honneur et à la dignité de ces professions, avec leurs conséquences disciplinaires. Elle est alors associée à un ordre officiel qui a pouvoir de sanction (ordre des médecins, des avocats, des architectes). En gestion, on utilise aussi le concept de déontologie dans des secteurs professionnels comme la finance, le marketing, la gestion des ressources humaines. Dans chaque activité, cette réflexion déontologique concerne plusieurs professions et statuts professionnels. Elle doit préserver les intérêts des uns et des autres en procé-

dant à des arbitrages. Elle s'appuie sur des textes juridiques élaborés en relation avec l'Etat (droit commercial, droit social, conventions collectives) ou sur des chartes à valeur plus ou moins contractuelle. En finance, par exemple, son objectif prioritaire est un bon fonctionnement du marché financier. De son côté, la recherche en gestion a elle aussi sa déontologie, qu'elle partage avec l'ensemble des secteurs scientifiques.

Dans l'histoire des affaires, chaque fois que la corruption ou la prédation se développent à l'excès, on assiste à un regain des discours déontologiques. Ce phénomène est d'autant plus important que l'incertitude économique, le flou dans la structuration des organisations ou le manque de règles juridiques le sont eux-mêmes. La déontologie sert alors de substitut ou de préparation aux textes de droit permettant de stabiliser l'action collective. Pour garantir les contrats d'affaires, le besoin de conventions plus larges qui leur donnent assise et fiabilité est évident. Ces dernières sont régies par le droit, les valeurs collectives ou la confiance interpersonnelle (c'est-à-dire l'impression que le partenaire, pour diverses raisons, ne trahira pas les clauses du contrat).

La moralisation des affaires donne lieu à des positions divergentes. Les partisans de l'amoralisme considèrent que la gestion des affaires a pour préoccupation l'efficacité, le management devant rester en dehors des considérations éthiques. Certains (*business ethics*) jugent que la morale d'entreprise apporte un supplément d'âme mais aussi de rentabilité ; les rapports de confiance étant un facteur de dynamisme et de sécurité. D'autres pensent que la déontologie est un impératif gestionnaire, mais qu'il serait naïf de l'associer à une meilleure efficacité ; c'est un questionnement qui accompagne les décideurs, compte tenu de l'incertitude des choix et des conséquences négatives qu'ils peuvent avoir sur l'être humain.

En pratique, la déontologie se vend très bien. Beaucoup de corporations, de professions et d'entreprises veulent avoir un code de devoirs et de responsabilités qui leur donnent une image sociale intéressante. Dans certains cas, elles réduisent la déontologie à une approche purement légale de la pratique professionnelle, pour se protéger efficacement face aux tribunaux. Mais un code n'a de valeur que s'il est au service de la responsabilité, en faisant appel aux jugements de ceux qui s'y réfèrent. Sinon, il est vide et dangereux. Dans son élaboration, il ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur les priorités humaines, les finalités professionnelles et les missions liées à l'organisation concernée.

Sur le fond, l'« éthicologie » peut aider à construire des codes appropriés, car elle tâche de com-



prendre comment les êtres humains justifient leurs actions.

Cette justification emprunte quatre processus complémentaires :

- la pratique, avec des renforcements réciproques entre les comportements et les états d'esprit dans lesquels on les réalise ;
- le jeu des règles (régulations) qui dicte des devoir-faire à partir d'exigences, de permissions ou d'interdictions ;
- l'axiologie, dont les valeurs (références et préférences) guident l'action, en distinguant ce qui est « bien-mal » selon les règles extérieures (*right-wrong*) et selon les lois internes de la conscience (*good-bad*) ;
- la légitimation, qui est le réservoir de croyances, d'opinions et de certitudes dont les significations mêlées donnent du sens aux valeurs.

P. LOUART

Bibliographie

FORTIN R. (1995) *La morale, l'éthique, l'éthicologie*, Presse Univ. Québec.

De La BRUSLERIE H. (coord.) (1992) *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Economica.

VALADIER P. (1990) *Inévitable morale*, Seuil.

Corrélat

- ← Règle (s)
- Efficience/Efficacité
- ⊙ Éthique
- Ordre/Désordre

■ DÉPENDANCE/ DOMINATION

La dépendance exprime un état d'assujettissement : on appartient à, on est rattaché à, on relève de l'autorité de. A contrario, la domination traduit un état de puissance : on est au dessus de, on l'emporte sur, on exerce un ascendant ou une influence. Les deux termes sont utilisés pour décrire une relation asymétrique entre deux ou plusieurs entités, les unes ayant le pouvoir de s'imposer aux autres.

En économie, la domination a été interprétée par MARX en termes d'exploitation. PERROUX l'a définie comme une « imperfection de la réciprocité », avec trois modalités possibles :

- une influence sur le comportement de l'autre au moyen de la persuasion, de l'expertise ou d'une communication appropriée (la publicité par exemple) ;

- une contrainte sur les actions de l'autre par la force ou la coercition (les barrières économiques, l'embargo, l'obligation de passer par certains contrôles) ;

- une mise en subordination de l'autre, avec appropriation pour soi de son pouvoir de décision (le contrat de travail, la sous-traitance « quasi-intégrée »).

En gestion, la dépendance des entreprises est analysée :

- envers leurs technologies (WOODWARD, PERROW) ou leurs environnements ; ces derniers influencent leurs structures (BURNS, STALKER), leurs modes d'intégration et de différenciation (LAWRENCE ET LORSCH), leurs marges de manœuvre à l'égard des ressources dont elles peuvent disposer (PFEFFER, SALANCIK), leur « survie écologique » (ALDRICH),...

- envers les entreprises avec lesquelles elles sont en relations dans des marchés partiellement hiérarchisés. Tels par exemple les rapports de pouvoir entre distributeurs et producteurs, donneurs d'ordres et sous-traitants, PME et grosses entreprises ;

- envers l'Etat, les organisations et les institutions qui jouent d'influence sur le système économique ou ses acteurs (établissements financiers, collectivités territoriales, consultants et autres prestataires de service).

La dépendance s'exerce aussi entre les unités ou établissements d'une même société (maisons-mères et filiales, holdings et satellites, fonctions dominantes et fonctions secondarisées,...).

Entre deux entités, les rapports de dépendance-dominance peuvent s'équilibrer quand chacune a des droits et des obligations par rapport à l'autre, ou quand chacune est liée à l'autre pour réaliser convenablement ses objectifs. On parle alors d'interdépendance. Selon THOMPSON, plus le degré d'interdépendance technique est élevé entre deux unités, plus celles-ci doivent être proches dans la structure d'appartenance pour faciliter leur coordination. La notion d'interdépendance est utile pour comprendre les enjeux sous-jacents aux alliances, aux partenariats et aux réseaux d'entreprises. Elle explique la création des lobbies ou des cartels, ainsi que l'émergence d'accords pour des raisons de sécurité stratégique (ANASTASSOPOULOS).

Les théories de la dépendance et de l'échange inégal occupent une place centrale dans l'analyse du phénomène du sous-développement. Elles le décrivent comme le résultat d'une domination exercée par les pays du « centre » sur ceux de la « périphérie ». D'origine coloniale, cette domination s'exerce actuellement sur les plans technologique, commercial et surtout financier. Elle se traduit

par l'endettement massif du Tiers-Monde. Les programmes d'ajustement structurel qui visent à corriger la situation prennent souvent la forme d'injonctions mettant sous tutelle les pays endettés. Pour certains auteurs, cette dépendance fait système avec les modes de fonctionnement traditionnels du capitalisme. Elle est aussi liée à la domination culturelle des pays dominants.

P. LOUART

Bibliographie

ANASTASSOPOULOS J-P. et alii (1985) *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF.

ETCHEGOYEN A. (1994) *Figures du pouvoir*, Nathan.

GUIOT J-M. (1980) *Organisations sociales et comportements*, Hommes et techniques.

PERROUX F. (1948) Esquisse d'une théorie de l'économie dominante, *Economie appliquée* n°2-3.

THOMPSON J. (1967) *Organizations in action*, McGraw-Hill.

Corrélat

→ Groupe de pression
Position dominante
© Cartels
Information imparfaite
Marché (structures de ***)
Monopole naturel

DEPOSIT

⇒ Notionnel

DÉPÔT DE BILAN

⇒ Paiements (cessation des ***)
⇒ Redressement judiciaire

DÉPÔT DE GARANTIE

⇒ Notionnel

DÉPÔT LÉGAL

⇒ Propriété intellectuelle

DÉPOUILLEMENT

⇒ Données (analyse de *** en marketing)

DÉPRESSION

⇒ Cycles longs

■ DÉRÈGLEMENTATION

Les économistes, les économistes industriels surtout et en particulier le courant dit néo-institutionnaliste depuis quelques années, ont mis l'accent sur les

règles et institutions qui encadrent le fonctionnement des marchés. On sait qu'aucun marché, si pur ou parfait soit-il, ne peut fonctionner sans un certain nombre de « règles du jeu ».

Les règles portent sur ce que les acteurs peuvent ou doivent faire, ou sur ce qu'ils ne peuvent pas faire, en ce qui concerne les processus de fabrication, les produits, les relations entre les acteurs ; certaines sont davantage techniques ou fonctionnelles, par exemple en matière de sécurité ou d'hygiène, d'autres concernent davantage les relations entre acteurs, par exemple des règles en matière de concurrence. Elles définissent ainsi des responsabilités et des partages de résultats.

Tandis que les pratiques habituelles sont le fait des acteurs, à l'intérieur de l'ensemble des règles, certaines peuvent être conçues par le collectif des acteurs concernés, d'autres, y compris parmi les précédentes (comme un code de bonne conduite), sont publiques, c'est-à-dire imposées ou sanctionnées par une autorité. Il est entendu que les règles et institutions sont soit génériques, d'application générale ou les mêmes pour tous, comme le droit commercial ou la politique de la concurrence -, soit au contraire spécifiques, particulières à un champ ou un type d'activité, comme les règles définissant les fonctions et responsabilités des notaires ou celles en matière de transport aérien.

Les débats sur la déréglementation (comme sur la réglementation) concernent principalement les règles à caractère public, visant à empêcher ou limiter des décisions privées qui iraient à l'encontre de l'intérêt public, et plus particulièrement certaines règles publiques à champ d'application spécifique, par exemple en matières de banques et finances, ou de télécommunications.

Certains utilisent, sous l'influence anglo-saxonne, le terme de « dérégulation » ; il est entendu cependant que le terme de « régulation » renvoie, plus qu'à des règles, à des principes et mécanismes de fonctionnement d'un système : l'école dite de la régulation s'intéresse en particulier aux transformations à long terme des économies capitalistes, passant d'un mode de régulation à un autre.

La déréglementation est évidemment le passage d'une situation réglementée à une situation sans ou avec moins de réglementation. Il peut en être ainsi dans les faits : pour des raisons diverses, la réglementation est modifiée. Toute réglementation présente en effet à la fois des avantages et des inconvénients et il peut donc être souhaitable de la modifier si la balance des coûts et des avantages se détériore. L'approche est dans ce cas essentiellement fonctionnelle.



La déréglementation, comme la réglementation, répond à des enjeux théoriques et à des visées de politique économique.

Alors qu'auparavant les structures industrielles, dont on considérait par ailleurs qu'elles déterminaient les comportements et les performances des entreprises, étaient essentiellement des données déterminées par des variables exogènes, appelées souvent « données de base », la théorie des structures industrielles s'intéresse à la transformation possible de ces structures, principalement sous l'effet de la concurrence. La déréglementation apparaît alors comme une variable ou un instrument d'action. L'enjeu est de faire que, en application de la notion de concurrence potentielle (la menace qu'exercent les entrées potentielles) et de la théorie des marchés contestables, les entrées-sorties soient effectivement possibles, pour entretenir en permanence la menace concurrentielle. A cet effet, il faut éviter et donc éliminer toute réglementation qui, en réduisant les possibilités d'entrées-sorties, auraient pour effet de « conserver » les structures industrielles existantes. On le voit, les choses sont ici très claires : il s'agit essentiellement de supprimer les réglementations qui auraient pour effet de réduire la contestabilité des marchés.

Ces arguments ont inspiré des politiques, en particulier des ensembles de politiques - souvent qualifiées de Reaganisme et Tatchérisme - visant à rétablir ou à renforcer par tous moyens (libéralisation, privatisation, déréglementation) le fonctionnement et le jeu des mécanismes de marché. La philosophie en est la même : renforcer le jeu effectif de la concurrence, même si la portée en est beaucoup plus large. Mais, dans le contexte des années quatre-vingt, la déréglementation en est arrivée à devenir une fin en soi, toute réglementation finissant par être honnie et toute déréglementation par être saluée, quelles que puissent en être les coûts ou les inconvénients.

Certains domaines d'activités en particulier ont été l'objet de déréglementations : banques et finances, transports aériens, télécommunications... toutes activités de réseaux, qui, du fait de la déréglementation, ont vécu à la fois des transformations structurelles importantes, des innovations et des dynamiques nouvelles, des désordres et des dommages souvent importants, une différenciation forte des gagnants et des perdants... Il n'y a pas unanimité en ce qui concerne les effets économiques d'ensemble, qui ne sont pas faciles à évaluer globalement.

En réalité la déréglementation recouvre des réalités multiples, qu'il faut essayer de distinguer :

- la suppression de règles ou de règlements obsolètes, les circonstances et conditions ayant chan-

gées. Ce cas est en principe simple. De telles suppressions relèvent de ce que l'on appelle la « destruction créatrice » : il en est des règles comme des technologies ou des capacités de production obsolètes. Cela n'implique évidemment pas que l'on supprime toute réglementation, sauf si, au moins provisoirement, on ne sait pas quelle réglementation alternative mettre en place ;

- la suppression de règles corporatistes, n'ayant d'autre objectif ou effet que de limiter les entrées de nouveaux concurrents. Ici aussi les choses sont claires : il faut évidemment empêcher toute restriction non justifiée de la concurrence ;

- la suppression de règles visant à gérer les intérêts en jeu et à garantir un certain équilibre entre ces intérêts, en particulier des règles visant à défendre les intérêts collectifs en jeu comme celles visant à gérer les externalités négatives. S'il s'agit ici davantage de choix socio-politiques se référant à des motifs d'égalité ou solidarité, de tels choix peuvent néanmoins avoir des conséquences économiques significatives, par exemple en termes de compétitivité ;

- la suppression de toute règle contraignante, de manière à donner aux acteurs les libertés d'action les plus totales, dont de fait profitent les plus dynamiques ou les moins scrupuleux. A force de déréglementation, on en arrive à vouloir supprimer toute règle quelconque, s'inspirant de l'idée, évidemment fautive, que les marchés peuvent fonctionner en l'absence de toute règle.

Si toute déréglementation cherche à créer des espaces de liberté, ce qui constitue l'objectif positif recherché, la différence la plus importante est sans doute entre les déréglementations qui visent essentiellement à permettre l'initiative et la créativité et celles qui visent principalement à modifier les rapports de force et les partages au profit de certains, dont on estime qu'ils peuvent être sources d'initiatives et de dynamisme.

A la logique de la déréglementation, il faudrait substituer, ce qui s'est fait plus récemment, une logique d'adaptation des réglementations aux nouvelles conditions et circonstances. Celle-ci implique presque inévitablement trois phases, dont il paraît difficile de faire l'économie dans la plupart des cas : une phase de déréglementation (celle dont il est question ci-dessus), une phase sans règles, comportant à la fois des tâtonnements en vue de concevoir de nouvelles règles avec des risques de désordres, et une phase de réglementation, c'est-à-dire de mise en place, le cas échéant progressive, de nouvelles règles adaptées au nouveau contexte.

J. DE BANDT

Bibliographie

BENZONI L. (1991) *Industrial Organization, Industrial Economics : Les développements d'une discipline*, dans ARENA R. et alii, *Traité d'Economie Industrielle*, 2ème éd., Economica.

BREYER St., MacAVOY P.W. (1987) *Regulation and deregulation*, dans *The New Palgrave : A Dictionary of Economics*, Macmillan.

PELTZMAN S. (1976) *Toward a general theory of regulation*, *Journal of Law and Economics*, 19(2), August.

WILSON J.Q. (1979) *The Politics of Regulation*, Basic Books.

Corrélat

← Règle (s)

Réglementation

→ Marchés contestables

Régulation

⊗ Concurrence (politique communautaire de ***)

Concurrence (politique de ***)

Marché (structures de ***)

DÉRÉGLEMENTATION DES MARCHÉS FINANCIERS

⇒ Marchés financiers (déréglementation des ***)

DÉRÉGULATION

⇒ Déréglementation

DESCRIPTION DE POSTE

⇒ Poste (description de ***)

DÉSÉCONOMIES

⇒ Economies/Déséconomies

DESIGN

- Design industriel
- Design marketing
- Design organisationnel

■ DESIGN INDUSTRIEL

Le *design* est un acte de conception consistant à déterminer les propriétés formelles des produits dans lequel le concepteur prend en considération toutes les contraintes et données ayant trait au problème posé et définies par les spécialistes des différents domaines concernés par les produits industriels et par l'innovation.

• Historiquement, l'emploi du terme *design* appliqué à la production industrielle, remonte à 1849, et a été utilisé par H.COLE à Londres qui a

fondé le « *Journal of Design* » pour promouvoir l'idée que le bon *design* permettait de vendre. La production industrielle du moment était en effet souvent très laide et on pensait que ce résultat était une des conséquences du processus industriel lui-même. L'action des *designers* a prouvé que ce mal n'était pas irrémédiable.

L'origine latine du mot *designare*, « de » et « *signum* » (signe, marque) ne fait aucun doute. En France le mot *désigner* était utilisé dès 1703, on prononçait « dé si gné ». Il signifiait indiquer d'une manière à reconnaître, être le signe, fixer, signaler, choisir.

Il faut aussi noter l'analogie des mots *design* et *dessein*. Le *dessein* est ce que l'on dessine ou projette à l'avance. *Dessiner* et *désigner* sont deux mots de racine identique.

En France, vers 1900, même si les créateurs de l'art nouveau ont été accusés d'ornementalistes par les *designers* fonctionnalistes, les tentatives de GUIMARD pour essayer de concilier la production industrielle et l'esthétique doivent être considérées comme relevant pour une des premières fois du *design*.

Créé en Allemagne en 1919 le BAUHAUS a été la première école de *design* dans le monde et a contribué à définir une certaine philosophie du *design*.

Les français se sont structurés en 1930 au sein de l'UNION DES ARTISTES MODERNES puis après la guerre ont été créés l'association FORMES UTILES (1950) puis l'INSTITUT FRANÇAIS DE DESIGN INDUSTRIEL (1951). En 1955 sous l'impulsion de Jacques VIENNOT a été créée la CHAMBRE SYNDICALE DES ESTHÉTICIENS INDUSTRIELS puis ont été jetées les bases de la création de l'ICSID (CONSEIL INTERNATIONAL DES SOCIÉTÉS DE DESIGN INDUSTRIEL). Selon l'UFDI (UNION FRANÇAISE DES DESIGNERS INDUSTRIELS) le *design* peut être appliqué au *design* de produits (production d'objets et de machines) à la communication visuelle (graphismes et logotypes), au *design* d'environnement (mobilier et ambiances) au *design* de conditionnement et d'emballages.

• Ces données, que le *designer* doit prendre en compte, peuvent être regroupées notamment dans un cahier des charges marketing, techniques, ergonomiques, sémantiques, esthétiques, économiques, sociaux culturels...

Après cette phase d'analyse, le *designer* crée un concept et imagine une forme à l'objet de son étude en faisant appel à tous les outils et méthodes disponibles pour la conception.

Le plus souvent la « démarche *design* » commence par une analyse des paramètres du projet et une étude ergonomique et sémantique, elle passe

ensuite par une phase de création et par une étude des matériaux et des procédés utilisables puis par une étude de couleurs et états de surfaces.

Les travaux du *designer* sont présentés sous forme de dessins réalistes (*rough*) ou sous forme de maquettes.

Le travail du *designer* s'arrête dans le cas d'une étude très exhaustive à la mise au point des outillages de fabrication. Il se limite trop souvent à la recherche de formes et de couleurs et est confondu dans ce cas avec le « stylisme ».

La démarche *design* permet d'améliorer tous les aspects de l'environnement humain, produits industriels, biens de consommation, produits d'équipement, mobilier, environnement, textile, graphisme, emballages...

A.CAYOL

Bibliographie

Collectif (1994) *Livre Blanc du Design Français*, éd. la Fédération Française du Design.

QUARANTE D. (1994) *Éléments de Design industriel*, Ed. Polytechnica.

Corrélat

- ← Cahier des charges
- Marketing industriel
- ⊙ Créativité

■ DESIGN MARKETING

Notion proche de l'art et autrefois réservée à une élite culturelle et sociale, le design est en passe de devenir l'un des instruments majeurs de la différenciation du produit. Depuis les années soixante-dix, la société de consommation a évolué dans ses demandes : les individus ont été amenés à rechercher l'esthétisme dans leur consommation. La rationalité et le fonctionnalisme exercent une pression moins forte aujourd'hui dans le choix des produits, au profit de sensibilités, de goûts nouveaux. Dans le contexte économique à la fois turbulent et mondialiste, les entreprises cherchent à proposer au consommateur des produits les plus proches possible des besoins décelés : le désir de trouver plus de valeurs « esthético-émotionnelles » mérite une attention particulière. Cette valeur serait l'expression de la valeur « signe » incorporée dans l'objet selon la formulation de BAUDRILLARD.

Conjointement à leur fonctionnalité, les produits sont appréhendés comme des objets pouvant s'intégrer, harmonieusement à l'environnement. L'esthétique devient un élément de plus en plus fort même dans les produits les plus familiers (petit équipe-

ment ménager, réfrigérateurs, téléviseurs, postes de radio,...).

Même si le terme de « design » reste encore flou aux yeux de nombreux managers du fait de ses multiples significations : dessin, plan, projet, dessein, il définit aujourd'hui une activité créatrice concernant la mise en forme d'objets produits industriellement. L'UNION FRANÇAISE DES DESIGNERS INDUSTRIELS précise cette définition en l'illustrant : la profession de designer a pour vocation, après une analyse technologique, économique et esthétique exhaustive, de créer les formes, les matières, les couleurs et les structures permettant d'améliorer tous les aspects de l'environnement humain conditionné par la production industrielle qu'il s'agisse de la création de produits, de création graphique ou de création de l'environnement.

Partant de là, l'objet conçu dans une optique design possédera trois caractères fondamentaux qui le différencieront de tout autre objet et notamment des œuvres d'art et des produits artisanaux : une production en série ; une fabrication mécanique ; un quotient esthétique.

L'objet artisanal est le fruit d'un tâtonnement où la forme apparaît peu à peu après des modifications successives et sa production se fait de façon unitaire (création jamais identique même si l'objet est exécuté en série). En revanche, l'objet industriel est conçu pour être fabriqué en grandes séries (stricte identité des objets entre eux) et la fonctionnalité et l'esthétisme sont retenus dans la définition de la forme de l'objet avant sa réalisation. Ceci explique que la notion de design se décompose en deux axes :

- le premier, lié à la fonction de l'objet, justification de l'objet lui-même ;
- le second, lié à la forme de l'objet, résultat d'une recherche créative esthétique.

Le design comme technique de conception s'applique au produit, au conditionnement, au logo, aux vêtements, à l'architecture,... ; dans tous ces domaines, la première fonction du design est de produire du beau fonctionnel.

Le point de repère historique en matière de design reste la construction du premier pont de chemin de fer de Coalbrookdale en Angleterre en 1857 ; mais, depuis longtemps on a noté de nombreuses écoles de pensée en matière de conception industrielle en fonction des relations envisagées entre art-industrie et individus :

- le mouvement *Arts and crafts* (1860-1900) mené par William MORRIS, qui incite à introduire des éléments esthétiques dans l'objet ne pouvant être fabriqué que par des moyens artisanaux, afin de freiner l'industrialisation de l'époque et l'envahissement de la laideur industrielle ;

- l'art nouveau (1890-1910) avec VAN DE VELDE en Belgique ou GALLÉ en France comme chefs de file qui proposent de mieux adapter la décoration à la structure sans refuser la machine. C'est la première tentative de rapprochement de l'art et de la technique : ornementation florale ou orientale s'intègre à la fonction de l'objet au lieu de se surajouter (les lustres deviennent des fleurs, l'anse des carafes des tiges de plante...);

- Die Deutscher Werbund (1907-1934).

Le courant précédent apparaît comme trop ornamentaliste ; aussi, MUTHESIUS préconise-t-il de faire table rase de tout motif décoratif pour atteindre la pureté de construction et le fonctionnalisme parfait, tout en respectant les impératifs de la standardisation industrielle ;

- Der Bauhaus (après 1945) GROPUIS, MEYER, MIES VAN DER ROHE veulent réaliser des objets pour toutes les catégories sociales et non pour une élite sans sacrifier la valeur artistique ;

- aux USA, Raymond LÆWY lance la notion d'esthétisme industriel : rendre l'objet attrayant pour séduire l'acheteur. Il préconise de chercher la beauté par la fonction et la simplification. Cet intérêt pour le caractère visuel du produit entraîna le *styling* (chromes, ailerons dans le domaine automobile) dans un excès de recherche visuelle, capable de faire sa propre publicité ;

- en France, le mouvement des arts déco dans les années 1920/30 est une manifestation du design (LE CORBUSIER, STARK, DESGRIPPES & TALON).

La dimension stratégique du design s'est imposée dans toutes les grandes entreprises :

- le design permet de créer une différenciation par rapport à la concurrence, différenciation qui ne s'arrête pas à la forme du produit. En effet, il participe au positionnement du produit au travers du matériau choisi, des formes, des couleurs : une chaise ou un bateau créés par STARCK auront des positionnements différents de produits ayant la même fonctionnalité. De la même manière, la société BABYLISS commercialise auprès du grand public un sèche cheveux dont le design rappelle les sèche cheveux des coiffeurs, ce qui positionne le produit plutôt comme un produit haut de gamme ;

- le design segmente les marchés : de par l'influence des formes, des couleurs et des matériaux, le produit pourra être masculin ou féminin (stylos, briquets), moderne ou classique (bijoux) haut de gamme ou bas de gamme (télévision, chaussures) ;

- le design en intégrant les nouveautés technologiques (notamment des matériaux) contribue à créer des produits nouveaux. On peut citer

comme exemple le cas des rasoirs jetables, où l'évolution du concept et l'innovation technique ont permis de créer un produit très différent de ce qui existait auparavant. Dans le domaine de l'automobile, l'utilisation de l'aluminium pour les jantes de voiture a permis aux designers de créer des formes nouvelles de jante et de participer ainsi au positionnement du produit principal, c'est-à-dire de la voiture elle-même ;

- le design participe à la politique de communication grâce à l'impact visuel du produit et à sa puissance d'évocation. Le produit n'est plus seulement un objet avec des fonctionnalités précises, mais grâce à une étude de son design, il peut devenir un vecteur de communication vers son public potentiel. On peut citer le cas du rasoir lancé par GILLETTE : le sensor dont le design à la fois positionne le produit et a pour rôle de créer une communication valorisante pour le produit. Par ailleurs, on a remarqué que la firme PEUGEOT a conservé une partie du design de ses véhicules familiaux (205, 405) pour ses voitures de course.

J.JALLAIS

Bibliographie

BORJA de MOZOLA M. (1990) *Design et management*, Les Editions d'Organisation.

BRUN M. (1990) Le design : un outil au service de la stratégie, *Revue Française de Marketing*, n°129.

DE NOBLET J.-C. (1988) *Design, le geste et le compas*, Ed. Aimery Somogy.

GORB P. (1990) Design management et gestion des organisations, *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct.

LORENZ L. (1986) *The design dimension. The new competitive weapon for business*, Blackwell Ltd.

MITI M. (1989) *Politique du design dans les années 1990*, Dunod.

Corrélat

← Produit

→ Conditionnement

Différenciation des produits

⊗ Communication/Promotion

Positionnement

Segmentation

DESIGN ORGANISATIONNEL

Design est un mot anglais utilisé au sens d'esquisse, plan ou modèle. Par opposition au *design* industriel, le design organisationnel pourrait être qualifié de macro-design. Il concerne l'architecture de base d'une entreprise (choix structurels, modalités de départementalisation et de coordina-

tion des unités). La notion de *design* est plus large que celle de structure, le mot anglais signifiant à la fois dessin-conception (d'où l'expression de « *design* organisationnel ») et dessein-intention (qui explique l'usage conjoint de « *design* stratégique »).

Les problèmes de design organisationnel se posent dès qu'il est question d'organiser ou de réorganiser une entreprise. Il faut rendre cohérents les choix structurels tant avec la stratégie retenue qu'avec les données du contexte. Pour y parvenir, on peut se servir de trois référentiels méthodologiques (DESREUMAUX) :

- tout d'abord, il existe des critères d'évaluation des structures. Certains partent des performances, en étudiant leurs relations avec tout ou partie des éléments qui constituent les configurations organisationnelles (environnements, structures, stratégies, qualité du management). D'autres comparent les mérites des différentes formes organisationnelles par rapport aux coûts qui leur sont associés (calcul d'optimisation) ; ces coûts correspondent à des contraintes d'efficacité (production, coordination) ou de flexibilité (vulnérabilité par rapport aux changements ou aux aléas conjoncturels).

D'autres séries de critères relèvent d'une démarche qualitative et systémique, en fonction de la référence implicite à un fonctionnement adéquat. Par exemple, on peut chercher une combinaison des activités logistiques et gestionnaires selon quatre principes : l'efficacité en état stable, la souplesse opérationnelle, la flexibilité stratégique et l'adaptation structurelle (ANSOFF, BRANDENBURG).

- ensuite, on peut trouver un éventail de structures disponibles avec des guides de choix ou d'utilisation. Pour les structures elles-mêmes, la littérature offre des classements traditionnels (par exemple les départementalisations fonctionnelles, divisionnelles ou matricielles), mais aussi des typologies fondées sur des configurations organisationnelles plus complexes et mieux contextualisées (par exemple, celle de MINTZBERG distinguant les structures simples, les bureaucraties mécanistes, les bureaucraties professionnelles, les structures divisionnelles et les adhocraties). Pour arbitrer entre ces structures, on peut s'appuyer sur des principes d'organisation. On peut aussi se servir de grilles comparant leurs avantages et inconvénients respectifs en fonction de critères comme les besoins technologiques, la nature de l'environnement, la position des produits dans leur cycle de vie, le souci de favoriser l'innovation,...

- enfin, il est possible d'articuler le macro-design à la stratégie, en mettant de la cohérence entre les

sous-ensembles organisationnels dans leur adaptation aux environnements. Considérant les entreprises comme des systèmes de traitement d'information, NADLER et TUSHMAN font trois propositions :

- (a) des tâches différentes ont des exigences différentes de traitement d'information ; par exemple, plus l'incertitude est forte, plus les échanges doivent être importants et les transmissions rapides ;

- (b) des structures différentes offrent des capacités différentes à traiter l'information ; pour rassembler l'information en la diffusant à temps et sans distorsion, trois composantes du design jouent un rôle-clé : les modes de départementalisation, les mécanismes de coordination entre unités et les systèmes de gestion ;

- (c) l'efficacité d'une entreprise vient d'une bonne correspondance entre les exigences et les capacités de traitement de l'information ; d'où une démarche de design en onze étapes : l'analyse de la stratégie et des caractéristiques des tâches, la définition des critères de design, la conception des modes de départementalisation, leur évaluation, l'identification des exigences de coordination, la conception des dispositifs permettant d'y répondre, leur évaluation, l'étude d'impact des solutions retenues, le choix d'une solution, l'identification des implications sur le design opérationnel (organisation des tâches) et l'anticipation des problèmes à résoudre lors de la mise en œuvre.

S'il fallait résumer les méthodes de design, et le rôle des structures, on pourrait affirmer que si une bonne structuration ne garantit pas le succès, une « mauvaise structure est l'assurance de mauvais résultats » (DRÜCKER).

P. LOUART

Bibliographie

ANSOFF H., BRANDENBURG R. (1969) Repenser l'organisation : problèmes de langage in JANTSCH E. *Prospective et Politique*, OCDE.

CAPET M. (1989) Design de l'organisation, in JOFFRE P., SIMON Y. *Encyclopédie de gestion*, Economica.

DESREUMAUX A. (1992) *Structures d'entreprise*, Vuibert.

GALBRAITH J. (1973) *Designing complex organizations*, Addison Wesley.

KALIKA M. (1985) L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ?, *Revue Française de Gestion* jan-fév.

NADLER D., TUSHMAN M. (1988) *Strategic organization design*, Scott, Foresman & Co.

Corrélat

- ← Attributs structurels
- Organisation (structure d'***)
- Organisations (théorie des ***)
- ⊗ Design industriel
- Design marketing

DÉSINTÉGRATION

⇒ Croissance

DÉSINTERMÉDIATION

⇒ Marchés financiers (déréglementation des ***)

DÉSINVESTISSEMENT

⇒ Investissement/Désinvestissement

DÉSORDRE

⇒ Ordre/Désordre

DESSIN INDUSTRIEL

⇒ Propriété industrielle

**DÉTERMINANTS
DU COMPORTEMENT**

⇒ Comportement (déterminants du ***)

□ DÉTERMINISME

Le déterminisme est un système philosophique affirmant que tout, dans la nature, obéit à des lois rigoureuses. Il existe un ordre nécessaire des faits qui répond au principe de causalité : les mêmes causes engendrent toujours les mêmes effets. Pour C. BERNARD, par exemple, les conditions d'existence de tout phénomène sont déterminées d'une manière absolue, chez les êtres vivants aussi bien que dans les corps bruts. Jusqu'au début du siècle, toutes les sciences s'appuient sur cet axiome.

Avec le développement de la mécanique quantique et l'introduction des relations d'incertitude (HEISENBERG), la nature même du déterminisme commence à être questionnée. Traitant des rapports d'influence entre prévision théorique et mesure expérimentale, les relations d'incertitude ne sont l'expression ni d'un taux d'erreurs attribuable aux observations, ni d'une limitation des connaissances. Elles mettent de la probabilité dans l'enchaînement des causes, non pour introduire le hasard, mais pour décrire mathématiquement une réalité complexe.

Peu à peu, les sciences humaines relativisent la portée du déterminisme sans renoncer à l'exigence d'objectivité. En sociologie, le retour d'une certaine liberté du sujet apparaît dans les thèses de l'indivi-

dualisme méthodologique. Celles-ci jugent que les phénomènes sociaux sont le produit de l'agrégation des actions individuelles (BOUDON). On peut en rendre compte à partir des individus, de leurs caractéristiques ou de leurs conduites intentionnelles.

Le conflit entre intentions et déterminations a souvent opposé les gestionnaires et les économistes. Les premiers mettent en avant les comportements et leurs finalités. Les seconds insistent sur le poids des structures. Si la logique d'intention ne fait pas bon ménage avec la logique de système (MARTINET), on peut trouver un compromis en travaillant sur leurs interactions. La liberté relative des acteurs permet de dire qu'ils construisent leurs organisations, mais dans des conditions qu'ils n'ont presque jamais choisies. Par ailleurs, la notion de logique d'action montre comment les rationalités individuelles et collectives tissent des choix conjoncturels à travers de multiples déterminants : contextes humains, sociaux, techniques, économiques,...

Si le déterminisme a connu des revers, il demeure un paradigme dominant pour la science moderne. En l'absence d'alternatives sérieuses, il reste l'instrument analytique central de la science. Selon POPPER, le déterminisme est la doctrine selon laquelle la structure du monde est telle que tout événement peut être rationnellement prédit, au degré de précision voulu, à condition qu'on dispose d'une description suffisamment claire des événements et des lois de la nature. En gestion, les phénomènes étudiés ont des déterminations variables selon qu'il s'agit de lois générales (constantes physiologiques de l'homme au travail), d'effets structurels largement vérifiés (théorème d'ASHBY sur la variété requise) ou de formes conventionnelles attribuables aux facteurs qui les ont instituées (droit des affaires en France à la fin des années quatre-vingt dix). Plus les déterminants organisationnels sont locaux et interactifs, plus les finalités humaines peuvent y jouer un rôle, en rapport avec des déterminations individuelles ou sociales d'un autre niveau.

Sans être exhaustif, BUNGE distingue huit formes de déterminations auxquelles les sciences modernes ont recours :

- l'auto-détermination quantitative, quand l'état d'un système physique est lié à un état précédent ;
- la détermination causale, quand un effet est le produit d'une cause efficiente ;
- la détermination causale interactive, quand un effet est le produit d'une interdépendance fonctionnelle de causes efficientes ;
- une version mécanique de la précédente ;
- la détermination statistique, quand les événements se déroulent selon le champ des possibles déterminés par des lois statistiques et probabilistes ;



- la détermination structurale, quand les parties sont déterminées par un tout qui ne bénéficie d'aucune priorité car il est lui-même déterminé par les parties ;

- la détermination téléologique, où c'est la fin qui détermine les moyens, avec inversement de la flèche du temps ;

- la détermination dialectique, qui est une forme d'auto-détermination qualitative : une lutte oppose les composantes essentielles du système considéré, avec la possibilité ou non d'aboutir à une synthèse.

P. LOUART

Bibliographie

BOHR (1961) *Physique atomique et connaissance humaine*, Folio Essais.

BUNGE M. (1979) *Causality and Modern Science*, New-York, Dover Publication.

ISRAEL G. (1992) L'histoire du principe du déterminisme et ses rencontres avec les mathématiques in DAHAND et alii (coord) *Chaos et déterminisme*, Seuil.

MARTINET A.C. (1990) Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion in *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.

MOUCHOT C. (1990) Décision et sciences sociales, in *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.

POPPER K. (1984) *L'univers irrésolu. Plaidoyer pour l'indéterminisme*, Hermann.

Corrélat

← Complexité

Ordre/Désordre

→ Effet

Fait

Finalité

Variété requise (loi de la ***)

⊙ Incertitude

Logique floue

Modèle/Paradigme

DETTES JUNIOR

⇒ Dettes subordonnées

DETTES MEZZANINE

⇒ Dettes subordonnées

DETTES SENIOR

⇒ Dettes subordonnées

■ DETTES SUBORDONNÉES

En cas de surendettement et pour éviter de faire apparaître des conflits entre actionnaires et créanciers de premier rang (ou créanciers senior), nombreuses sont les entreprises qui prévoient l'émission de titres de créance subordonnés au remboursement de la dette senior et à sa rémunération. Ainsi, les actionnaires bénéficient d'un important levier financier sans que les prêteurs senior n'encourent de risque supplémentaire. Ces dettes junior ou « mezzanines », qui s'intercalent entre les fonds propres et les emprunts classiques (mezzano signifie « qui est au milieu de »), doivent évidemment servir une rémunération proportionnelle à leur niveau de risque. Leur couple rentabilité-risque est alors logiquement intermédiaire entre celui d'une dette bancaire classique et celui des fonds propres.

Les dettes subordonnées constituent un mode de financement idéal des opérations avec effet de levier, type *leverage buy-out (LBO)*, caractérisés par un fort endettement. Leurs montages se heurtent fréquemment à deux groupes d'intérêts contradictoires. D'un côté, ceux des investisseurs qui cherchent à maximiser la rentabilité de leurs apports en fonds propres en utilisant un effet de levier maximal. De l'autre, ceux des prêteurs principalement préoccupés par la rémunération et le remboursement des sommes prêtées. L'intérêt des emprunts subordonnés à la dette senior tient à alors ce qu'ils assument le risque induit par l'endettement marginal et préservent ainsi les intérêts des créanciers senior. Toutefois, si cette dernière est habituellement gagée sur les actifs de la société holding (essentiellement la participation de celle-ci dans les fonds propres de la cible), la dette subordonnée, remboursable après la dette senior, n'est gagée que sur ses seuls *cash-flows*.

D'un point de vue légal, il existe deux familles de dettes subordonnées :

- les obligations ordinaires, les titres subordonnés (à durée indéterminée, TSDI ou remboursables, TSR...) et tous les actifs hybrides (OC, ORA, OBSA, OBSO...) dont le déclassement est prévu expressément par l'article 339-7 de la loi du 24 juillet 1966 tel qu'il résulte de la loi du 14 décembre 1985 : « Lors de l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice ou donnant droit de souscrire ou d'acquérir une valeur mobilière représentative de créances, il peut être stipulé que ces valeurs mobilières ne seront remboursées qu'après désintéressement des autres créanciers, à l'exclusion des titulaires de prêts ou de titres participatifs » . Pour être effective, la subordination de ces

valeurs mobilières doit être retenue formellement par une clause du contrat de prêt :

- les financements par emprunt bancaire, dont la subordination aux dettes senior est obtenue à l'aide de diverses techniques contractuelles, la cession d'antériorité doublée d'une stipulation pour autrui étant la formule la plus souvent retenue.

En France, la pratique montre que la dette mezzanine prend généralement la forme d'un crédit bancaire (assorti ou non de bons de souscription), d'obligations ordinaires, convertibles ou remboursables en actions, très souvent composées avec des bons de souscription (OBSA, OCBSA, ORABSA...). La famille des TSDI, essentiellement utilisés par les entreprises publiques à la recherche de quasi-fonds propres, souffre de ce que la subordination bénéficie à l'ensemble des créanciers de l'émetteur de ces titres, alors que les prêteurs mezzanine souhaitent en général voir leur créance uniquement subordonnée à celle des prêteurs senior.

Dans les pays anglo-saxons, la subordination concerne également les intérêts. Le paiement des frais financiers de la dette mezzanine est alors subordonné aux intérêts de la dette senior. La validité d'une telle clause n'est pas certaine dans le cas français, mais il est facile de s'en affranchir en utilisant la technique de la capitalisation des intérêts obtenue par l'émission d'une dette zéro coupon subordonnée. Cette pratique a de plus l'avantage de limiter d'autant les prélèvements sur les *cash-flows* de la firme pendant la durée de remboursement des emprunts.

Concernant les *LBO*, le recours aux dettes subordonnées ne s'effectue pas au détriment des contraintes spécifiques du montage financier de l'opération. Afin de ne pas obérer la capacité bénéficiaire et la trésorerie de la cible, on peut utiliser des actifs hybrides subordonnés (OBSA, ORA...) qui offrent une option sur les fonds propres dont la valeur réduit d'autant le montant des intérêts. A cela s'ajoutent les avantages liés au remboursement en titres plutôt qu'en espèces (pour les OC et les ORA subordonnées) et la possibilité d'éviter une dilution du pouvoir lors de l'exercice des droits (à l'aide notamment des obligations subordonnées remboursables en CI et en ADP).

On pourrait craindre que la préservation des intérêts des créanciers senior ne provoque un conflit entre actionnaires et créanciers junior. Plusieurs moyens, visant à assurer le respect des droits et intérêts des prêteurs mezzanine, permettent de réduire ce risque de conflit.

- Premièrement, des sûretés peuvent leur être octroyées, qui figureront en deuxième place après celles qui ont été consenties aux prêteurs senior. Les

prêteurs mezzanine peuvent aussi exiger de la société qu'elle s'engage à ne pas céder d'actifs, ni à consentir d'autres sûretés sur ceux-ci et sur ses revenus, la sanction du non-respect de ces engagements étant l'exigibilité anticipée du prêt mezzanine. Ils pourront aussi négocier une clause afin de mettre en jeu la garantie de passif accompagnant normalement toute cession d'actions. Dans le cas des *LBO*, l'octroi de sûretés sur les actifs de la cible étant en général exclu (il est notamment constitutif d'abus de biens sociaux), les prêteurs mezzanine devront négocier avec les actionnaires de la société holding l'octroi de sûretés sur les actifs de celle-ci (nantissement des actions de la cible, le seul actif d'un holding pur). De plus, le contrat de financement peut aussi prévoir que le holding avisera les prêteurs mezzanine de tout projet de cession (totale ou partielle) de sa participation dans la société d'exploitation, et que cette cession ne pourra s'opérer sans leur accord préalable. Il pourra également restreindre le droit pour la société holding et la cible de disposer de leurs actifs, d'effectuer certains investissements ou de modifier leur activité.

- Deuxièmement, des clauses du contrat de prêt mezzanine pourront lister un certain nombre de ratios financiers que la firme devra respecter sous peine de remboursement anticipé des sommes concernées. Ces ratios prudentiels retiennent généralement un niveau minimal de couverture des intérêts par les profits nets ou par les *cash-flows*, ainsi qu'un taux d'endettement maximal.

- Troisièmement, le recours à une dette subordonnée assortie de bons de souscriptions ou convertible en actions tend à réduire le conflit potentiel entre actionnaires et prêteurs mezzanine. Outre l'espérance de plus-values qu'elles confèrent (de manière à offrir une rémunération globale proportionnelle au niveau de risque anticipé), la partie conditionnelle de ces valeurs composées permet à leurs détenteurs de devenir actionnaires pour éviter la liquidation de la firme si la valeur des dettes (subordonnées et senior) est à l'échéance devenue supérieure à celle de l'actif économique. L'utilisation d'actifs hybrides subordonnés révèle toute la diversité des intérêts en cause et une grande sophistication des montages financiers (surtout dans le cas des *LBO*). Il est alors souvent nécessaire de régler les rapports entre investisseurs et prêteurs mezzanine dans le cadre de pactes d'actionnaires. Les souscripteurs d'actifs hybrides senior peuvent naturellement être intégrés à ce pacte.

Les principales clauses des pactes d'actionnaires liant investisseurs et prêteurs junior et senior sont les suivantes :

- clause d'administration par laquelle chaque groupe d'actionnaire se ménage la possibilité de



faire nommer un ou plusieurs représentants au conseil d'administration, intégrant éventuellement une clause de quorum et de majorité renforcée voire une convention de vote ;

- clause anti-dilution visant à maintenir la participation des prêteurs mezzanine et des créanciers senior à la suite, par exemple, d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription ;

- clause d'inaliénabilité des titres pour la phase pendant laquelle il est important que toutes les parties prenantes soient réunies dans un même projet d'entreprise ;

- clause d'information précisant les modalités de diffusion de l'information (comptes sociaux, fourniture périodique de situations de *cash-flows* et de rapports de gestion...) ;

- clause de sortie prévoyant une sortie prioritaire des prêteurs mezzanine, ou leur sortie conjointe avec les prêteurs senior ou avec des investisseurs financiers. Une clause de préemption en faveur des partenaires industriels ou des dirigeants est alors souvent introduite.

Les prêteurs mezzanine ayant demandé et obtenu de siéger au conseil d'administration de la firme emprunteuse subissent un risque particulier. Ils peuvent être en effet considérés comme dirigeants de fait ou se voir reprocher une faute de gestion pour n'avoir pas su porter un jugement sur une décision économique, financière... Pour ne pas tomber sous le coup d'une action en comblement de passif, il est important de faire acter lors des délibérations du conseil d'administration toutes les mises en garde formulées concernant la gestion et le refus opposé à certaines décisions. Il est aussi impératif pour eux d'éviter toute intervention dans la gestion quotidienne et de démissionner de leur mandat d'administrateur en cas de désaccord persistant.

PH. DESBRIÈRES

Bibliographie

Couret A., Fougerat J. (1991) *Ingénierie financière des cessions et acquisitions d'entreprise*, Editions Liaisons.

COURET A., HIRIGOYEN G., DEVEZE A. (1998) *Droit du financement*, Lamy.

DESBRIÈRES P. (1995) *Ingénierie financière*, Litec.

Corrélat

- ➔ Leverage buy out
- Rachat de l'entreprise par les salariés
- ⊗ Actifs hybrides

DEUTSCHER WERBUND

- ⇨ Design marketing

DÉVELOPPEMENT

■ Développement

■ Développement durable

■ Développement personnel

┆ Développement organisationnel
⇨ Management participatif

■ DÉVELOPPEMENT

Par développement, on désigne deux phénomènes différents. Le premier correspond à l'idée de déploiement : ce qui était plié ou enroulé s'étend, comme dans le cas d'un être vivant qui réalise avec des degrés de liberté ce pour quoi il était conçu ou programmé (développement d'une plante, développement de l'affectivité chez l'enfant). Le second est proche de l'idée de croissance, mais dans un sens plus qualitatif : l'objet considéré prend de l'expansion ou de l'importance (développement d'une affaire, pays en voie de développement). Dans les deux cas, le développement relève d'une logique de progrès ou de finalité ; on passe d'un état simple ou provisoire à un état plus complexe ou plus stable.

En psychologie (PIAGET), le développement est affaire de maturation. C'est un processus d'ajustement continu et hiérarchisé, avec émergence progressive de structurations nouvelles ; par rapport à l'environnement, l'organisme procède tantôt par assimilation (incorporation d'événements nouveaux dans ses schèmes de pensée ou d'action), tantôt par accommodation (modification des schèmes antérieurs pour tenir compte de réalités perturbatrices). JAKUES a décrit un processus semblable dans le travail constructif que font les groupes humains, en organisation, pour transformer leurs points de vue et devenir collectivement plus efficaces ; il appelle un tel processus « perlaboration ». Ce mot d'origine psychanalytique traduit une modification conjointe des représentations, des logiques d'action et des affects qui leur sont associés.

En gestion, le développement fait partie des objectifs organisationnels, au même titre que la survie (solvabilité), le profit (rentabilité) ou la croissance. Une stratégie de développement peut correspondre à la mise en marché de nouveaux produits ou services (développement de produits), mais aussi à la recherche d'une position dominante dans le cadre d'une politique d'internationalisation (développement international). Selon KENIG, les modalités du développement sont soit autonomes (acquisition de sociétés ou maturation de projets internes), soit concertées (croissance contractuelle ou opérations de capital-risque).

L « *organization development* » (OD) est une démarche systématique de changement organisa-

tionnel fondée sur des variables psychosociales. Ses techniques utilisent l'acquis des sciences du comportement : diagnostic par interviews, restitution collective des résultats, scénarios d'évolution élaborés conjointement, constitution d'équipes plus efficaces, activités intergroupes de communication et de traitement de conflits, évaluation de la qualité des processus organisationnels, apprentissage de nouvelles conduites. Elles ont pour but d'améliorer la résolution des problèmes et d'accroître les possibilités d'adaptation ou d'innovation en agissant sur la culture organisationnelle et les groupes de travail. Un peu naïf à ses débuts, l'OD s'est enrichi d'expériences multiples, en intégrant peu à peu des facteurs qu'il avait eu tendance à négliger (en particulier les phénomènes de pouvoirs). C'est un outil efficace pour aider à la formulation et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. En favorisant un climat de confiance et de bonnes communications, il stimule la capacité d'une organisation à renouveler ses objectifs et ses structures.

En économie, le développement est « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population » ; ce qui « la rend apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global » (PERROUX). Plus précisément, les théoriciens du développement traitent des conditions par lesquelles des sociétés traditionnelles peuvent accéder aux fonctionnements et à la qualité de vie des sociétés dites avancées (ROSTOW, LEWIS, MYRDAL, HIRSCHMAN). Mais les enjeux sont complexes et conflictuels. Le développement mondial obéit à des normes subjectives entraînant des désordres structurels dans les pays jugés « sous-développés ». En même temps et malgré des conditions d'existence difficiles, ces pays « sont porteurs de ressources humaines surprenantes, de lucidité sur leur situation et de capacités d'initiatives inattendues » (GUICHAOUA, GOUSSAULT).

P. LOUART

Bibliographie

- BERNARD A. (1992) Le développement de l'organisation : conditions et pratiques, *Encyclopédie du management*, Vuibert.
- GUICHAOUA A., GOUSSAULT Y. (1993) *Sciences sociales et développement*, A. Colin.
- KENIG G. (1990) *Management stratégique*, Nathan
- MORIN P. (1989) *Le développement des organisations*, Dunod.
- PERROUX F. (1963) *Introduction à l'économie du XX^e siècle*, PUF.
- TESSIER R., TELLIER Y. (1973) *Changement planifié et développement des organisations*, éd. Epi

JAQUES E. (1972) *Intervention et changement de l'entreprise*, Dunod.

Corrélat

- ← Innovation
- Développement durable
- Développement personnel
- Organisations (théorie des ***)
- ⊙ Capital-risque
- Culture

□ DÉVELOPPEMENT DURABLE

La notion de développement durable, ou de *sustainable development* procède d'une approche qui cherche à concilier la croissance économique, la lutte contre la paupérisation généralisée de la planète et la protection de l'environnement.

Les différents modèles de développement durable actuellement proposés peuvent être classés en deux grandes catégories suivant que l'on considère le système économique comme fermé, c'est-à-dire fondé sur l'exploitation de ressources limitées, ou comme ouvert, c'est-à-dire fondé sur l'exploitation de ressources illimitées.

- La première approche, celle d'un fonctionnement en système fermé, est la plus communément admise. Les ressources dont dispose la Terre sont à l'évidence limitées, que ce soit les ressources minières, les ressources en énergies fossiles ou les surfaces agricoles exploitables. Face à une population croissante, la participation de tous aux fruits de la croissance économique se traduisant par une élévation généralisée du niveau de vie de chacun, ne peut se traduire que par une accélération de l'exploitation des ressources naturelles, et par conséquent de leur épuisement. Phénomène aggravant, les modes de production et de consommation actuels, qualifiés de gaspillants, voire de polluants, se traduisent également par une dégradation accrue de l'environnement. La généralisation de comportements responsables vis-à-vis de l'environnement, s'il paraît éventuellement susceptible de limiter l'aggravation de la pollution induite par la consommation, est cependant impuissante à résoudre complètement le problème posé. Compte tenu du niveau des ressources dont dispose l'humanité, il est ainsi couramment admis qu'il serait impossible à chaque habitant de la planète de bénéficier du niveau de vie actuel d'un américain moyen. Le seul moyen pour élever le niveau de vie des plus démunis exigerait la diminution du niveau de vie des plus favorisés, sans pour autant que le problème de la dégradation de l'environnement ne soit résolu (effet de serre, pluies acides, pollution atmosphérique, désertification,



qualité de l'air et de l'eau,...). L'impasse semble complète.

• Il existe une seconde approche, fondée principalement sur l'exploitation des principes thermodynamiques développés par I. PRIGOGINE, d'un fonctionnement « néguentropique » exploitant les ressources d'un système considéré comme ouvert. Cette approche réfute la prise en compte monolithique du facteur de production « travail », pour le décomposer en deux parties distinctes : savoir et énergie. La fonction de production descriptive du système économique comprend alors quatre facteurs de production, le capital, l'énergie et la matière (les ressources naturelles et la terre) et le savoir (savoir et savoir-faire). L'exploitation par l'homme de l'énergie et de la matière, procède d'un fonctionnement entropique. Il y a dégradation de ces facteurs lors de leur usage. A l'inverse, l'usage du savoir est néguentropique : il n'existe pas dégradation du savoir lors de son usage. C'est donc de l'intensité de son utilisation que dépendra l'orientation du fonctionnement du système économique qui sera fondé soit :

- sur la surexploitation de ressources limitées et ne peut conduire qu'à une impasse ;
- sur un fonctionnement favorisant l'utilisation des ressources humaines.

A un fonctionnement fondé sur le gaspillage des ressources naturelles serait substitué un fonctionnement privilégiant l'usage des compétences humaines. En réactualisant le principe de LAVOISIER « Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme », ce mode de fonctionnement généraliserait le recyclage systématique de tous les déchets et rebuts produits par l'activité humaine, en les considérant comme autant de gisements de matières premières. Une consommation planétaire croissante ne serait plus alors synonyme d'épuisement des ressources mais bien au contraire synonyme de création de nouvelles richesses.

Ce fonctionnement impliquerait le recours massif aux technologies « propres » et complémentaiement l'usage de ressources énergétiques renouvelables telles l'énergie hydraulique, l'énergie nucléaire, l'énergie solaire et l'énergie éolienne.

A. MAISSEU

Bibliographie

MAISSEU A. (1996) Basic Economic Concepts of cleaner production, in *Clean Production - Environmental en Economic Prospectives*, éd. KB Misra, Berlin.

MAISSEU A., VOSS A. (1995) Energy, entropy and sustainable development, *International Journal of Global Energy Issues* vol 8, n°1-3.

MEADOWS D.H., MEADOWS J., RANDERS J., BEHRENS W.W., DELAUNAY J. (1972) *Halte à la croissance*, Fayard.

Corrélat

- ➔ Entropie
- Technologie
- Technologies propres
- ⊗ Savoir

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

⇒ Management participatif

■ DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Le développement est un processus interne à toute personne, constitué de mouvements d'expression de spontanéité, d'autoconstruction et d'autocontrôle. L'enjeu de ce processus déborde largement la vie au travail, il s'agit de la découverte de soi, de la conquête de sa liberté. Mais les organisations peuvent fournir des opportunités de développement personnel et en retour elles peuvent bénéficier d'un développement harmonieux des ressources humaines.

• **L'organisation, opportunité de développement personnel.** La source du développement est dans la personne car le développement est un passage de la puissance à l'acte. L'organisation peut offrir cependant de nombreuses opportunités. Naturellement, les personnes sont animées du désir de réussir, d'éprouver leur force physique, leur intelligence, leurs qualités personnelles. En fournissant des objectifs et des cadres d'activité qui permettent à certains de mobiliser leur énergie, l'organisation leur permet de découvrir et de mettre en œuvre des potentiels. La connaissance et la reconnaissance sont souvent à la base de ce mouvement d'autoconstruction : la connaissance, car la réussite repose souvent sur des savoirs et des savoir-faire qu'il faut acquérir ; la reconnaissance, car elle constitue le retour le plus visible que le développement est effectif et pertinent. La reconnaissance, sous toutes ses formes, est le carburant nécessaire au moteur du développement personnel. En langage systémique, on pourrait dire qu'elle agit comme une boucle de rétro-action positive.

• **L'organisation et l'évaluation des potentiels.** Soumise à des évolutions permanentes, l'organisation, l'entreprise particulièrement, doit sans cesse adapter les capacités de ses ressources humaines à de nouveaux besoins. Le progrès technique, la mondialisation des marchés, les changements d'habitu-

des et d'attitudes des clients entraînent en permanence un besoin d'évolution des postes de travail. Or, le recrutement assure, lorsqu'il est réussi, une adéquation entre une personne et un poste clairement défini. L'évolution des postes pose le problème de la nécessaire évolution des personnes. C'est pour faire face à ce problème que l'entreprise doit rechercher les potentiels, c'est-à-dire les capacités peu ou mal mises à contribution. Les techniques d'évaluation et de mobilisation du potentiel sont nombreuses, elles vont des tests papier / crayon aux simulations de situation de travail.

S'il était utile de décrire une organisation idéale, l'une de ses caractéristiques serait le développement parallèle des hommes et des femmes qui la composent et des postes donc de la structure d'organisation. Ainsi, l'adéquation homme / poste qui est une des bases de la gestion des ressources humaines serait réalisée non seulement à un instant donné mais en évolution permanente.

J.IGALENS

Bibliographie

BERNARD A. (1992) *Le développement des jeunes cadres*, Coll. Option Gestion, Ed. Liaisons.

Corrélat

- ← Capital humain
- Développement
- Motivation
- Organisation (structure d'****)
- Poste (description de ***)
- Recrutement
- Travail (attitude au ***)
- ⊗ Organisation
- Ressources humaines (gestion prévisionnelle des ***)

DIAGNOSTIC

- Diagnostic
- Diagnostic financier
- Diagnostic informationnel
- Diagnostic stratégique

DIAGNOSTIC

En médecine, le diagnostic est un ensemble de méthodes qui donne à lire l'état de santé d'une personne d'après son apparence ou ses symptômes. C'est un jugement de ceux qui sont « aptes à discerner ». Son utilisation s'est élargie aux systèmes économiques et sociaux, en particulier aux entreprises dont on peut dire analogiquement qu'elles se portent bien ou mal et qu'elles sont sujettes à des troubles (dysfonctionnements, déséqui-

bres). Avec le temps, le diagnostic s'est armé de moyens techniques et de critères plus précis qui en renforcent la prédictivité.

Etape d'un processus de décision, le diagnostic permet de découvrir et de structurer les problèmes. Il exprime l'intelligence d'une situation organisationnelle (SIMON), dont il décrit les forces et faiblesses en les reliant aux menaces et opportunités des environnements. Son jugement est à la fois rétrospectif (par détermination des causes du présent) et prévisionnel (par réflexion sur les avenir possibles). C'est donc aussi une source de changements, qui donne lieu à des pronostics, des prescriptions ou des propositions. Dans l'entreprise, sa finalité n'est pas de décrire la réalité, celle-ci étant trop complexe pour qu'on puisse la réduire à un seul point de vue, mais d'en faire une représentation opératoire pour l'action collective.

On distingue plusieurs types de diagnostics, qui en général utilisent des techniques variées. Quand il fait appel à plusieurs acteurs, le diagnostic est un processus d'apprentissage passant par des phases conflictuelles et coopératives.

- En gestion, le diagnostic sert à juger de situations relativement complexes. On peut s'en servir de différentes manières. Quand il est global, c'est un rapport sur les caractéristiques essentielles de structure et de fonctionnement d'une entreprise. A partir d'une appréciation des points forts et des points faibles, il évalue les perspectives ou les capacités d'adaptation. Quand il est partiel, il porte sur un aspect particulier : par exemple les ressources technologiques, la gestion commerciale, le climat social ou un développement de produit. Dans sa conception, un diagnostic permet tout autant de repérer des potentiels que de révéler des pathologies. Tout dépend des buts. Si on veut remédier à des dysfonctionnements, on s'attachera aux symptômes de difficultés ; si on veut susciter des projets, on insistera sur les ressources et les possibilités d'évolution interne (MARION).

Les formes de diagnostic varient selon certains facteurs. L'origine de la demande (dirigeant, maison-mère, fournisseur ou organisme tiers) influence les orientations choisies. Les enjeux sous-jacents colorent le diagnostic et lui donnent une part de subjectivité. Certains diagnostics ont un caractère répétitif ou permanent. On en produit chaque année, par exemple, pour l'aménagement stratégique et la définition des plans d'action. Dans ce cas, ils découlent de politiques prospectives ou d'études systématiques du devenir organisationnel. D'autres ont un caractère occasionnel : ils répondent dans ce cas à des problèmes qu'il faut régler ou à des besoins d'évaluation face aux décisions à prendre (réallocation de ressources, rachat d'entreprise, situation de



crise, modifications significatives dans le fonctionnement organisationnel).

Un diagnostic interne met en évidence les caractéristiques du domaine étudié ainsi que ses compétences distinctives. Il repère si son évolution est favorable ou fluctuante, si elle conduit à des contradictions ou non, si les résultats obtenus sont satisfaisants ou non par rapport aux objectifs initiaux.

Un diagnostic externe situe le domaine en question par rapport à ses environnements, dont il décrit les configurations, les risques et les intérêts pour l'action. Plus globalement, il mesure l'impact des jeux concurrentiels, des mutations technologiques et des évolutions sociétales. La combinaison des diagnostics interne et externe est nécessaire pour prendre des décisions pertinentes, car elle les inscrit dans un contexte approprié.

Le plus souvent, les diagnostics sont associés à des prescriptions, c'est-à-dire à des propositions sur ce qu'il convient de faire suite aux constats réalisés. Les enjeux sont également ici différents selon que l'intention initiale est d'ordre tactique (aménagement de règles, de méthodes et de pratiques organisationnelles) ou d'ordre stratégique (adaptations et initiatives par rapport aux environnements). Par exemple, on peut réparer un présent qui pose problème, construire des modèles de prévision, faire de la prospective (scénarios à moyen terme) ou développer une réactivité dynamique en produisant des compétences et des potentiels qui répondent à plusieurs possibilités. Dans certains secteurs, les aléas sont tels qu'il vaut mieux se préparer à différents futurs que les anticiper.

Pour réaliser un diagnostic, on peut faire appel aux membres de l'organisation. Les acteurs sont dans ce cas les mêmes que ceux qui sont responsabilisés dans la prise de décision ou le contrôle dont le diagnostic est un des aspects. On peut aussi s'adresser à des partenaires extérieurs (auditeurs, cabinets spécialisés, consultants). Selon les cas, leur mission varie de la stricte évaluation à l'apport de conseils techniques ou opérationnels, voire à une aide pour réaliser les actions envisagées. Dans ce type d'intervention, le mode relationnel avec les dirigeants est fondamental. Il doit être un partage où chacun est à la fois distancé (avec ses qualités d'analyse) et impliqué (avec ses convictions). De façon complémentaire, chacun joue un rôle d'idéologue (en choisissant les faits qui l'intéressent) et d'expert (en critiquant les choix de l'autre là où il les ressent arbitraires, partiels ou trop subjectifs).

Dans des situations complexes, il n'est pas facile d'orienter le diagnostic avec pertinence. Mieux vaut agir en deux temps. Un pré-diagnostic permet d'effectuer un premier repérage, comme les mouve-

ments oculaires déterminent ce qu'il y a lieu d'observer par balayage du champ visuel. Cette phase préparatoire permet de choisir les lieux d'un diagnostic approfondi à partir des zones jugées utiles, de même que la fovéa de l'œil détaille les points précis qu'on lui a demandé de fixer.

- Les techniques de diagnostic doivent être adaptées aux domaines traités. Elles vont de l'observation (directe ou indirecte) aux questions et entretiens d'enquête, en passant par des mesures (comptables, physiques, chimiques, physiologiques). Comme on le voit, le problème majeur est de trouver des descripteurs appropriés. L'une des méthodes les plus employées est celle des grilles d'analyse (*check-lists*), dont il existe une grande variété. Ce sont des répertoires de questions permettant de passer en revue les principaux aspects du secteur qu'on souhaite étudier. Elles s'appuient sur l'expérience acquise ou des ratios conventionnels, en même temps que des interrogations de base à portée générale : où en sommes nous ? pourquoi ? où devrions-nous être ? que pouvons-nous faire ? à quel moment ? qui ? comment ? avec qui ?... Au cours du temps, les gestionnaires ont développé des outils plus subtils mais aussi plus fragiles, tels les prédicteurs de faillite, les cartes et la morphologie industrielles, les matrices stratégiques ou les chaînes de valeur.

Certains diagnostics peuvent s'appuyer sur des informations en grande partie quantifiables, par exemple dans les domaines financiers ou de production. D'autres font appel à des données qualitatives, par exemple pour décrire des systèmes de valeurs, des processus de fonctionnement, des comportements d'acteurs ou des modes de contrôle. En conséquence, les sources de diagnostic sont à la fois formelles (statistiques, comptables, procédurales) et informelles (évaluatives, discursives). Tout diagnostic complexe mélange les deux aspects. Si l'on veut analyser des conditions de travail, par exemple, on doit s'appuyer sur une visite concrète des milieux concernés (identification des lieux, des technologies, des fonctionnements collectifs), tout en confrontant ce qu'on observe à des rapports écrits, à des statistiques et à des grilles normatives permettant de vérifier si les règles ou la loi sont respectées.

Par rapport aux environnements, on a besoin d'informations statistiques et comparatives, mais aussi de signaux faibles indiquant des potentiels d'évolution. Souvent onéreuses, ces informations sont difficiles à rassembler et à synthétiser. Elles demandent à la fois des accès aux bases de données utiles et un savoir-faire relationnel au sein de réseaux pertinents.

Pour donner aux diagnostics une meilleure objectivité, on peut recourir à trois moyens complémentaires :

- l'audit, dans la mesure où il extériorise le contrôle et l'évaluation des efficacités internes ;
- la distance apportée par les indicateurs statistiques, les ratios et les comparaisons inter-entreprises, mais aussi par les échanges internes quand ils permettent un débat critique à valeur d'apprentissage ;
- le maintien d'une veille en partie désimpliquée du quotidien et de ses pressions.

• Dans une entreprise, un diagnostic permanent permet d'anticiper l'avenir, de préparer les décisions et de guider les actions en cours. Mais il est souvent incomplet, pour des raisons de coût, de manque de temps ou d'insuffisances techniques. De plus, la multiplicité des acteurs et leurs conflits d'objectifs conduisent à des informations partiales. Il n'y a pas forcément de coordination ni d'accord sur leur usage, compte tenu des divergences d'intérêt.

C'est à partir des acteurs principaux que se construit l'essentiel des interprétations. Leur place dans le réseau d'informations et la manière dont ils s'y prennent influencent beaucoup les résultats. Certains tâchent d'obtenir des renseignements utiles, pour enraciner leur choix dans le réalisme. D'autres ont une préférence pour des données qui renforcent leurs représentations. Ces informations biaisées les fragilisent par rapport à l'environnement réel, même si elles leur donnent « raison » et rassurent leurs convictions.

Tout diagnostic traduit la subjectivité de ceux qui l'établissent et mettent du parti pris dans l'analyse. Les membres d'un groupe façonnent à leur manière la réalité dont ils vivent. Ils utilisent un mélange d'explications (fondées sur des constats) et d'argumentations (visant à persuader ou préparer des négociations). Mais le diagnostic joue aussi une fonction d'apprentissage. Il transforme les perceptions et les structures mentales des acteurs organisationnels, tout en contribuant à produire la réalité. La lecture du réel provoque des échanges actifs entre la connaissance et la pratique, les savoirs élaborés servant à modifier le fonctionnement collectif. La production de la connaissance et sa mise en œuvre sont intimement liées.

Quand un changement est décidé, il est bon de rester en diagnostic. Les savoir-faire collectifs peuvent alors continuer à s'adapter, voire à progresser. Des habiletés nouvelles surgissent de la résolution en commun des problèmes d'action. Elles sont renforcées par l'apport d'expertise venue de l'extérieur : transferts de techniques, transmissions d'expériences, recrutement de personnels qualifiés. Un tel apprentissage contribue à l'enrichissement des com-

pétences. C'est un creuset adaptatif qui facilite la transformation des rapports culturels et politiques internes.

Peu importe que le diagnostic laisse ici et là des trous de sens ou des insuffisances d'interprétation. L'essentiel est qu'il soit un bon support pour la décision et l'action. Il serait dangereux d'aboutir à une représentation fermée qui ne sache pas stimuler les acteurs organisationnels. Le diagnostic doit rester un instrument de découverte et d'évolution.

P. LOUART

Bibliographie

- BOTTIN C. (1991) *Diagnostic et changement*, éd. d'Organisation.
- CAPET M., CAUSSE G., MEUNIER J. (1990) *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, Economica.
- DARBELET M. (1988) Les méthodes du diagnostic d'entreprise, *Les Cahiers Français*, n°234, janv. fév.
- DESREUMAUX A. (1993) *Stratégie*, Dalloz.
- GODET M. (1991) *L'avenir autrement*, A. Colin
- LOUART P. (1993) *Succès de l'intervention en GRH*, éd. Liaisons.
- MARION A. et alii (1993) *Le diagnostic d'entreprise, cadre méthodologique*, Economica.
- WEICK K. (1979) *The social psychology of organizing*, éd. Addison-Wesley.

Corrélat

- Audit
- Décision
- Signal (théorie du ***)
- Veille stratégique
- ⊙ Décision stratégique (processus de ***)
- Intelligence

DIAGNOSTIC FINANCIER

Le diagnostic de l'entreprise consiste dans l'examen et l'appréciation critique de la situation, des opérations et des résultats de l'entreprise.

La nécessité d'un diagnostic se fait jour dans de multiples circonstances dans lesquelles une telle appréciation est requise pour répondre aux besoins d'un acteur interne ou externe à l'entreprise.

Le diagnostic interne est surtout lié à des démarches de contrôle conduites à la demande de la direction générale, d'un responsable fonctionnel ou des salariés et de leurs représentants.

Le diagnostic externe intéresse surtout des partenaires actuels (des clients, fournisseurs, banquiers



ou investisseurs par exemple) qui souhaitent évaluer les effets ou les perspectives de leurs engagements à l'égard de l'entreprise considérée, ainsi que par des partenaires potentiels qui souhaitent évaluer l'opportunité d'établir des relations d'affaires avec cette organisation. Ainsi, un investisseur qui envisage d'acquérir une entreprise ou de prendre une participation significative en capital ou encore d'acquérir des titres qu'elle a émis fait précéder sa décision d'une étude approfondie de la situation, des performances et des perspectives d'évolution de l'entité à laquelle il prévoit de se lier.

Le diagnostic intervient toujours à un moment particulier qui lui confère toute sa signification et sa portée. Dans certains cas, il apparaît comme une étape préalable à une décision ou à l'élaboration d'un projet, dans ce type d'interventions, le diagnostic présente un caractère préparatoire et permet d'évaluer l'aptitude de l'entreprise à assumer certaines réalisations ainsi que l'opportunité du déclenchement des actions envisagées. Ainsi, un diagnostic préalable au lancement d'un projet d'investissement permet d'apprécier l'aptitude à financer ces réalisations, leur insertion dans la politique de développement et leur contribution au potentiel productif, commercial, organisationnel et à la valeur de l'entreprise.

Dans d'autres cas, le diagnostic intervient après la réalisation de certaines opérations ou alors qu'elles sont en cours, il prend alors le caractère d'une démarche de contrôle et vise à évaluer les effets qu'il induit sur les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise.

Le diagnostic comporte des démarches spécialisées relatives aux différentes fonctions ou domaines d'activité de l'entreprise. Ainsi, un diagnostic financier, un diagnostic des ressources humaines ou un diagnostic commercial permettent un examen conduit dans une perspective spécialisée, en mettant en avant des objectifs ou des préoccupations spécifiques. Ainsi, le diagnostic financier place au premier plan des impératifs de solvabilité ou d'équilibre financier, de rentabilité et de préservation ou d'augmentation de la valeur de l'entreprise. Le diagnostic commercial s'attachera à une appréciation des différents éléments du mix marketing, c'est à dire de la gamme des produits, de la politique de prix, de la communication publicitaire, de la politique distribution et de la gestion de la force de vente.

Le diagnostic peut également être développé dans une perspective transversale et considérer l'entreprise comme un tout indissociable. C'est par exemple la perspective adoptée par le diagnostic stratégique ou par le diagnostic des structures. Ainsi, le diagnostic stratégique s'attache à l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, à l'évaluation

des opportunités et des menaces que recèle l'environnement dans lequel elle est insérée, à l'appréciation de son portefeuille d'activité ou à l'étude sa position concurrentielle, en mettant en avant les avantages compétitifs sur lesquels elle peut s'appuyer pour développer ses politiques.

- Mais, qu'il soit conduit dans une optique spécialisée ou dans une perspective globale, le diagnostic d'entreprise exige une première série de jugements portés sur les résultats de l'entreprise, leur évolution, leur confrontation avec les ressources engagées par l'entreprise. En outre, cette appréciation est le plus souvent menée par référence aux performances d'autres entreprises comparables ou aux normes internes que les dirigeants avaient fixés. L'aptitude de l'entreprise à engendrer des résultats satisfaisants sur ses opérations est d'autant plus importante qu'elle lui permet d'assurer la couverture des coûts qu'elle supporte du fait de la mise à disposition des ressources qui lui sont confiées ; elle conditionne également sa capacité de rémunération des ayants droit vis à vis desquels elle doit assumer des engagements : les salariés, le fisc, les fournisseurs, les bailleurs de fonds et, particulièrement, les actionnaires.

- Une deuxième série d'analyses porte sur les risques auxquels l'entreprise est exposée. L'étude de l'exploitation, de la stabilité ou de la turbulence qui caractérisent son environnement, l'analyse de la structure des coûts et, singulièrement, du poids des charges fixes permettent d'évaluer l'instabilité qui peut affecter les résultats courants et, par conséquent, la volatilité de la performance d'exploitation. La structure financière et notamment le poids de l'endettement conduisent à apprécier l'influence de l'effet de levier et la volatilité des résultats financiers. Enfin, l'aptitude de l'entreprise à gérer les risques auxquels elle est exposée et la flexibilité de son organisation, de ses ressources et de son fonctionnement doivent être évaluées. En fin de compte, l'appréciation de sa solvabilité, c'est à dire de sa capacité de maîtriser le risque de faillite et de régler ses dettes à l'échéance convenue, en assurant le respect des engagements contractés à l'égard des tiers constitue l'expression la plus synthétique du risque attaché à l'entreprise.

Enfin, la capacité de l'entreprise de conserver et de développer sa valeur constitue un impératif prégnant dont la prise en compte devient de plus en plus explicite dans les démarches de diagnostic.

Pour aborder ces différents thèmes, les démarches du diagnostic financier offrent des approches particulièrement diversifiées.

- D'une part, ces démarches requièrent la mise en place d'un système adéquat d'informations de gestion. Les informations nécessaires peuvent être qua-

litatives et porter sur les caractéristiques matérielles des produits, des ressources engagées, des structures de production ou de gestion ou sur les représentations subjectives suscitées par l'entreprise parmi ses salariés ou ses partenaires. Le plus souvent cependant, le diagnostic privilégie le traitement systématique d'informations chiffrées, notamment d'origine comptable ; mais des informations quantitatives extra-comptables sont largement sollicitées, qu'elles concernent par exemple les conditions commerciales, techniques ou humaines de l'activité. La mise en place de systèmes d'informations de gestion spécialisés et particulièrement élaborés par les différentes spécialités de la gestion constitue une des manifestations marquantes des progrès dont bénéficient la plupart de ces spécialités ; ainsi, le système d'information qui sous-tend et permet l'établissement du bilan social permet de doter la gestion des ressources humaines d'une gamme d'indicateurs de plus en plus riche.

- Par ailleurs, les instruments utilisés pour conduire le diagnostic sont remarquablement diversifiés ; ils combinent des méthodes formalisées de calcul économique et financier et des méthodes qualitatives fondées sur la mise en œuvre de séquence d'opérations analytiques adaptées aux thèmes étudiés.

Ainsi, le diagnostic financier fait appel à la méthode des ratios fondée sur la recherche de rapports significatifs entre des grandeurs financières issues du bilan, du compte de résultat ou des tableaux de flux. Il utilise également la méthode de la relation de trésorerie qui cherche à donner une vision synthétique du bilan en calculant le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie pour faire ressortir les ajustements financiers majeurs. Il recourt enfin à l'analyse de multiples documents qui permettent de disposer d'indicateurs financiers éclairant à la fois les performances et les équilibres financiers.

Dans les différentes démarches de diagnostic d'entreprise, l'application de méthodes statistiques et de l'informatique se traduit par un remarquable enrichissement des démarches traditionnelles. Ainsi, les méthodes de régression multiple sont à la base de la méthode des scores qui renouvelle l'utilisation traditionnelle des ratios. De même, les méthodes d'analyse des données conduisent à la construction de typologies rigoureuses des comportements et permettent la modélisation empirique des modes d'évolution les plus caractéristiques observables pour les entreprises. Enfin, l'utilisation des systèmes experts et de logiciels de calcul généralistes ou spécialisés ouvrent de nouvelles perspectives au diagnostic en allégeant les aspects strictement mécaniques des démarches mises en œuvre et en formalisant une capacité de jugement jusqu'alors

confondue avec l'expertise personnelle des analystes.

E. COHEN

Bibliographie

COHEN E. (1994) *Analyse financière*, Economica.

Corrélat

→ Audit financier
Diagnostic stratégique
Risques financiers
⊙ Diagnostic
Diagnostic informationnel

□ DIAGNOSTIC INFORMATIONNEL

Le diagnostic désigne à la fois une opération et son résultat. L'opération consiste à identifier une maladie. Par analogie avec le monde médical, le diagnostic informationnel consiste à évaluer l'état de santé d'une organisation dans une optique particulière puisqu'on s'intéresse ici uniquement à l'information. Dans certains cas, le mot diagnostic est synonyme du mot audit, du moins dans la mesure où il s'agit d'audit informationnel.

Faire le diagnostic informationnel d'une organisation c'est évaluer aussi bien la qualité de l'information, celle-ci étant vue comme un produit, que la circulation de l'information, celle-ci étant alors vue comme un processus.

Pour effectuer son diagnostic, l'expert doit avant tout définir un domaine d'observation. Celui-ci sera généralement soit un flux (ou processus) d'information, soit un stock matérialisé par des documents et des fichiers d'informations. L'expert utilise les critères de qualité de l'information pour apprécier la situation observée, mais il doit également tenir compte de certaines caractéristiques de l'organisation telles que la taille, le type d'activité, les normes professionnelles,...

Le diagnostic informationnel relève encore beaucoup de l'art. L'expert se fonde largement sur son expérience (souvent acquise en cabinet d'organisation). Cependant des instruments d'aide au diagnostic informationnel tendent à apparaître. Citons par exemple le logiciel FENNEC, pour l'aide au diagnostic des processus d'information de veille stratégique au sein des entreprises, ou bien FLUX, pour l'aide au diagnostic de la circulation de l'information au sein des entreprises (*information de fonctionnement et information d'influence*).

Généralement, le diagnostic informationnel ne se borne pas à mettre en lumière les problèmes et dys-



fonctionnements liés à l'information. Il évalue également leur impact sur les performances économiques de l'entreprise. Il s'agit notamment de l'impact sur les coûts, évidemment, mais aussi sur la qualité totale des produits et services de l'entreprise, ainsi que sur la réactivité et les délais. De plus, il recherche les causes des problèmes, dysfonctionnements et insuffisances. Dans ce but des méthodes ont été conçues, prenant appui à la fois sur les connaissances empiriques capitalisées et sur les connaissances théoriques, celles-ci restant encore largement à enrichir.

H.LESCA

Bibliographie

HENRIET B., BONEU F. (1990) *Audit de la communication interne*, Ed. d'Organisation.

LESCA H., LESCA E. (1995) *Gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Litec.

LESCA H. (1989) *Information et adaptation de l'entreprise*, Masson.

LESCA H. (1991) Fennec : un logiciel expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME-PMI. *Revue Direction et Gestion*, n°132-133.

Corrélatés

- ← Audit
- Diagnostic
- Veille stratégique

■ DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Dans une séquence logique du processus de décision, le travail de diagnostic constitue une première étape, celle qui consiste à rassembler et à analyser les données de façon à faire le point d'une situation ou d'un problème et à nourrir la réflexion sur les actions à mener.

En matière de décision stratégique, le diagnostic revêt une importance capitale dans la mesure où il conduit à découvrir et à structurer les problèmes qui appelleront ensuite des réponses stratégiques. Traditionnellement cette opération est décrite comme le repérage des menaces et opportunités de l'environnement et leur mise en relation avec les forces et les faiblesses de l'entreprise. De cette confrontation doivent ressortir les manœuvres stratégiques possibles et souhaitables. En fait, ces deux volets du diagnostic stratégique sont intimement liés puis qu'une caractéristique ou une tendance de l'environnement prend le statut de menace ou d'opportunité selon les capacités et potentiels de l'entreprise et que ces derniers correspondent à des forces ou des faiblesses selon les évolutions externes attendues. L'établisse-

ment d'un diagnostic relève donc d'une démarche itérative.

Un diagnostic suppose à la fois analyse du passé, recherche d'explications et de relations de causalité et effort de prévision, s'agissant tant de l'environnement que du potentiel interne de l'entreprise.

Parler de diagnostic de l'entreprise sans préciser ce que cette dernière recouvre n'a guère de sens, excepté pour une entreprise à monoactivité. Le plus souvent, une entreprise se livre à un ensemble d'activités qui ont chacune leurs particularités et auxquelles peuvent correspondre des contextes concurrentiels et des perspectives de développement différentes. Il faut définir donc d'abord définir les contours des différentes activités pour procéder ensuite à des diagnostics différenciés. Cette opération préalable correspond à ce qu'il est convenu d'appeler la segmentation stratégique, qui est elle-même un travail délicat.

● **Méthodologie du diagnostic.** Pour réaliser un diagnostic stratégique, il est possible de s'appuyer sur différentes catégories d'outils.

- Une première solution consiste à faire appel à des grilles d'analyse qui énumèrent les rubriques et les questions clés auxquelles il faut essayer de répondre. La démarche est ici essentiellement analytique et descriptive. Il existe un grand nombre de propositions de grilles de ce type, largement redondantes.

S'agissant du **diagnostic externe** ou d'environnement, la plupart des propositions retiennent les principales rubriques suivantes :

- analyse de la demande : nature et caractéristiques de la demande, taille des différents segments de marché, perspectives d'évolution ;
- analyse de l'offre : équilibre global offre/demande dans le secteur considéré, structure et nature des coûts, barrières à la mobilité dans le secteur, degré de concentration du secteur ;
- analyse de la concurrence : forces des concurrents, intensité de la concurrence, diagnostic qualitatif des concurrents ;
- analyse de l'approvisionnement en facteurs ;
- analyse de l'environnement technologique ;
- analyse de l'environnement socio-politique et culturel ;

Quant au **diagnostic interne**, il peut être conduit par référence aux différentes fonctions de l'entreprise, ce qui conduit aux éléments suivants :

- diagnostic financier : analyse de la rentabilité de l'entreprise, de sa solvabilité, de son niveau d'endettement et de la flexibilité financière ;
- diagnostic commercial : composition du portefeuille de produits, analyse de chaque produit,

opinions des clients, efficacité des moyens commerciaux,...

- diagnostic de la fonction production : capacités de production, qualité des équipements, flexibilité de l'appareil productif ;

- diagnostic de la fonction recherche-développement : patrimoine technologique de l'entreprise, potentiel de recherche, efficacité du service ;

- diagnostic de la fonction personnel : composition du personnel, compétences, motivation ;

- diagnostic organisationnel : cohérence entre le mode d'organisation de l'entreprise et les exigences de la stratégie poursuivie ou de la stratégie envisagée ;

- diagnostic culturel : force de la culture de l'entreprise, type de culture.

• Une deuxième catégorie d'outils de diagnostic sont ceux qui s'appuient sur des conceptions théoriques relatives aux déterminants des jeux concurrentiels et de leurs résultats. Par exemple, on peut apprécier le positionnement concurrentiel d'une entreprise en faisant référence à la théorie du cycle de vie du produit, ou au phénomène de la courbe d'expérience, ou encore à l'ensemble des enseignements issus de l'économie industrielle et de l'analyse de la structure des marchés. Un certain nombre de méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, comme la première version de la méthode du BCG (BOSTON CONSULTING GROUP), s'appuient sur de tels outils théoriques, dont la validité n'est pas totalement assurée. En fait, des outils de ce type valent à la fois pour le travail de diagnostic et pour celui d'évocation des manœuvres stratégiques possibles.

• **Les difficultés du diagnostic.** Le travail de diagnostic stratégique se heurte à deux types de difficultés, les unes techniques, les autres organisationnelles.

Au plan **technique**, se pose tout d'abord le problème de la collecte d'informations. Celles-ci doivent être rassemblées, mises en forme de façon pertinente en respectant des exigences d'analyse pour la finesse de la réflexion et de synthèse pour distinguer l'essentiel de l'accessoire. Le tout, bien sûr, dans un contexte d'incertitude voire d'ignorance quant aux tendances ou aux événements futurs qui marqueront l'environnement.

Les sources d'information sont multiples mais l'analyse stratégique se heurte toujours à une certaine incomplétude des données, laquelle s'accroît en cas de turbulence de l'environnement. Malgré cette incomplétude, le risque est grand d'être noyé sous une masse de données éparses ne faisant pas ressortir les éléments décisifs avec suffisamment de force.

La deuxième difficulté technique majeure du diagnostic réside précisément dans le travail de synthèse, d'autant plus délicat que les problèmes stratégiques sont par définition mal structurés et multidimensionnels. Il existe un certain nombre de propositions de fils conducteurs susceptibles de mettre en ordre la masse des données collectées et d'aider à la formulation et la résolution des problèmes stratégiques. Déjà le raisonnement en termes de menaces et opportunités d'environnement et de forces et faiblesses de l'entreprise constitue une base fort utile pour peu que ces éléments soient croisés de façon systématique pour faire apparaître les multiples comportements stratégiques possibles. On peut également orienter le raisonnement en privilégiant tel ou tel point d'entrée. Par exemple, certaines propositions donnent la priorité à une logique externe, en focalisant le diagnostic sur l'identification des problèmes majeurs liés à la situation présente et prévue de l'environnement, en s'attachant au concept de facteurs clés de succès, ou en faisant de l'analyse sectorielle et de la connaissance de la dynamique industrielle la pierre angulaire du diagnostic. A l'opposé, d'autres propositions synthétiques préfèrent donner sens au diagnostic en portant d'abord le regard sur les données propres à l'entreprise : ses capacités stratégiques ou ses compétences distinctives, ou bien les ressources de toute nature qu'elle possède. Quelle que soit la préférence que l'on peut avoir pour tel ou tel point d'entrée, l'essentiel est de traiter concurremment les éléments internes et ceux d'environnement pour aboutir à une synthèse équilibrée.

Les difficultés du diagnostic stratégique ne sont cependant pas que techniques, elles sont aussi **organisationnelles**. A cet égard, se pose tout d'abord le problème des dispositifs de collecte et de traitement des informations. Il est souvent conseillé de créer une unité spécifique chargée de la surveillance de l'environnement, mais également de faire participer les responsables opérationnels voire tous ceux qui sont exposés aux sources d'information pertinentes. Dans les faits, les solutions utilisées par les entreprises sont variables et les unités de surveillance de l'environnement n'ont pas toujours apporté les avantages attendus. Il faut dire, et c'est un autre aspect fondamental des difficultés organisationnelles du diagnostic, que ce dernier est une opération délicate en raison de ses implications quant aux relations internes à l'entreprise. De nombreuses observations démontrent que le rassemblement d'informations pour la formulation des problèmes stratégiques interfère avec les réalités politiques de la vie organisationnelle. En fait, les individus et groupes détenant une certaine crédibilité ou défendant une certaine vision stratégique peuvent orienter le processus même de diagnostic. En schématisant, le

diagnostic s'analyse comme la transformation d'*inputs* faits de données externes et internes en *outputs* consistant en hypothèses clés, prévisions, relations de causalité. Cette transformation s'opère dans le cadre d'un processus où interviennent les systèmes de croyances et les intérêts politiques des décideurs. Le travail de diagnostic stratégique est loin, dans ces conditions, d'être une opération purement technique.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

- GERVAIS M. (1995) *Stratégie de l'entreprise*, Economica.
 MARTINET A.C. (1988) *Diagnostic stratégique*, Vuibert.
 PORTER M. (1982) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.

Corrélat

- ← Facteurs clé de succès
- Produit (cycle de vie du ***)
- Activité (stratégie d'***)
- Prospective
- Segmentation stratégique
- Veille stratégique
- ⊗ Décision stratégique (processus de ***)
- Information

DIAGRAMME D'ISHIKAWA

⇒ Qualité (politique- ***)

DIAGRAMME DE CIRCULATION

⇒ Reconfiguration

DIAGRAMME DES DOCUMENTS

⇒ Reconfiguration

■ DIALECTIQUE

Echange de paroles ou de discours, la dialectique est promue chez les grecs en art de la discussion. Elle porte à la perfection l'usage argumentatif du langage ordinaire.

Sur le plan philosophique, le concept évolue au cours du temps. Pour PLATON, le dialecticien est celui qui aperçoit la totalité. Pour ARISTOTE, c'est l'homme capable de formuler des propositions et des objections. Selon HEGEL, la dialectique est le dépassement immanent où les limitations des déterminations de l'entendement se présentent telles qu'elles sont, c'est-à-dire en se niant réciproque-

ment. Mais ces contradictions sont inséparables. Thèse et antithèse sont la condition de la manifestation progressive du contenu à connaître, à travers une synthèse qui les dépasse. Celle-ci est impliquée à son tour dans une contradiction nouvelle jusqu'à ce que soit réalisée l'identité de l'absolu avec lui-même, après maintes figures de la contradiction. Cette dialectique de la conscience ou de l'esprit s'oppose au point de vue de MARX. Ce dernier traite de mouvements concrets au sein de ce qu'il appelle le matérialisme dialectique et dont le matérialisme historique, fondé sur la lutte des classes, est l'illustration. Pour MARX, une contradiction est à la fois objective et subjective. Elle est objective car elle exprime le réel. Elle est subjective au sens où une prise de conscience adéquate de ce réel n'est possible que si l'investigation en est elle-même dialectique, permettant de s'appropriier la richesse d'un contenu diversifié.

Les changements socio-politiques sont le terrain privilégié de la dialectique, avec des schèmes explicatifs intégrant les contradictions et les conflits présents au sein des processus étudiés. Mais le côté normatif ou émotionnel des explications peut conduire à des récupérations idéologiques. De nombreux auteurs contemporains s'en sont néanmoins servis avec de bons résultats : par exemple TOURAINE en sociologie (pour l'analyse des mouvements sociaux), SARTRE en philosophie (dans sa critique de la raison dialectique) et BRAUDEL en histoire (pour caractériser un ensemble historico-géographique au cours de son évolution). Néanmoins, le mouvement dialectique reste ambigu. On ne sait pas toujours s'il a seulement des effets de connaissance par rapport à un ordre du réel dont il rend compte sans intervenir, ou s'il agit sur le réel en même temps qu'il en repère les contradictions. Dans le second cas, l'acte de connaissance contribue à produire le réel qu'il prétend dévoiler.

En gestion, comme dans la plupart des sciences humaines, la dialectique est une méthode d'appréhension du réel, au même titre que le positivisme ou le structuralisme. Elle a surtout une valeur heuristique, dans la mesure où elle permet de découvrir des phénomènes complexes ou imbriqués. Elle aide à comprendre les discontinuités, les ruptures et les sauts qualitatifs dans l'évolution des systèmes étudiés. Mais ces repères, là encore, varient d'un auteur à l'autre. Ce que BACHELARD nomme dialectique est le mouvement inductif qui réorganise le savoir en élargissant ses bases. La négation des concepts et des axiomes n'est qu'un moment de leur généralisation. Pour GURVITCH, la méthode dialectique est une investigation subtile permettant de saisir le réel dans la complémentarité de ses composants, à travers leur implication mutuelle, leur ambiguïté, la polarisation de leurs antinomies ou la réciprocity de

leurs perspectives. D'après EILON, un dialecticien pense que dans les questions humaines on doit débattre et argumenter sur les problèmes afin de dégager des faits. Contrairement au chroniqueur qui veut laisser le système tel qu'il est, le dialecticien cherche à le déstabiliser, pour découvrir des choses qui resteraient cachées à l'observateur innocent. La critique qu'on peut faire à cette approche est que l'intervention laisse une perturbation résiduelle sur le système étudié. Pour PAGÈS, le travail dialectique articule des niveaux d'analyse relevant de champs théoriques complémentaires qui sont irréductibles les uns aux autres. Ces oppositions et complémentarités disciplinaires permettent d'étudier un objet scientifique complexe. Le but n'est pas d'écraser les différences ou de construire une méta-théorie globalisante, mais d'accepter que l'objet d'étude soit un lieu d'intersection entre des problématiques autonomes menant à plusieurs principes explicatifs.

En entreprise, une démarche dialectique est souvent utile pour comprendre les relations entre l'individu et l'organisation ou, sur un plan plus général, entre l'individuel et le social. Dans les fonctionnements organisationnels, elle tient compte des contradictions et des conflits entre les acteurs, en admettant qu'ils soient aussi des sources d'innovation collective ou de performance. Elle traite les compromis, les ajustements mutuels et les régulations conjointes comme les moyens de dépasser, pour un temps, les contradictions inhérentes à toute organisation.

P.LOUART

Bibliographie

- CANGUILHEM F. (1989) *Etudes d'histoire et de philosophie des sciences*, éd. J.Vrin.
- EILON S. (1974) Seven faces of research, *Omega*, vol 2, n°1.
- GURVITCH G. (1962) *Dialectique et sociologie*, éd. Flammarion.
- HERMAN J. (1983) *Les langages de la sociologie*, PUF.
- PAGÈS M. (1986) Pour une démarche dialectique dans les sciences humaines, *Bulletin de Psychologie*, n°377.
- PAGÈS M. (1993) *Psychothérapie et complexité*, éd. Epi.
- THOM R. (1980) *Modèles mathématiques de la morphogénèse*, 2ème éd., Ch.Bourgeois.

Corrélat

- ➔ Conflit
- Méthode(s)
- ⊗ Ordre/Désordre

DIALOGIQUE

⇒ Complexité

DICTIONNAIRE DE DONNÉES

« Descendez le prisonnier ! » ordonna le capitaine au sergent. L'officier, qui se trouvait un peu plus bas, voulait faire venir le captif pour l'interroger. Interprétant l'ordre à sa façon, le sergent n'hésita pas à « descendre » le prisonnier, c'est-à-dire à l'exécuter. Cet incident, survenu lors d'une bataille militaire, illustre le danger de différences d'interprétation des mots. Dans la vie quotidienne des entreprises, les interprétations divergentes des termes et des expressions ne sont aussi dramatiques, mais elles peuvent être à l'origine de dysfonctionnements graves. En effet, ne pas parler le même langage risque de conduire à des malentendus et de perturber la marche normale de l'entreprise. Ce risque peut être fortement majoré dans certaines situations telles que l'urgence, le danger,... car les interprétations sont alors influencées par le contexte.

Les phénomènes de divergences dans l'interprétation des mots et des expressions se rencontrent dans la plupart des entreprises, même celles dont la culture est réputée forte et dont les acteurs possèdent un solide sentiment d'appartenance. Ainsi, le terme « acte » peut avoir des significations différentes selon qu'il est utilisé par un médecin, un comptable ou un informaticien, même si ces trois acteurs appartiennent à un même hôpital. Un tel mot qui désigne plusieurs réalités, objets,... est dit polysémique : à un signifiant correspondent plusieurs signifiés. Symétriquement, plusieurs signifiants peuvent correspondre à un seul signifié : des mots différents indiquent alors la même réalité, ce sont des synonymes. C'est le cas, par exemple, des termes « opération » et « intervention » quand ils sont utilisés par des médecins.

Si l'existence des mots et expressions polysémiques ou synonymes résulte de la richesse de la langue, leurs interprétations et la fréquence de leur utilisation sont dues à plusieurs facteurs : origines et parcours professionnels des acteurs, leur niveau intellectuel, leur niveau hiérarchique, la logique dans laquelle ils exercent leurs activités,... Chacun de ces facteurs contribue à forger le vocabulaire, les symboles, les codes et les signes de chacun des acteurs.

Ainsi, par exemple le langage de l'ingénieur diffère de celui du médecin ou du gestionnaire : les mots utilisés sont marqués par la formation technique de celui qui les utilise. De même dans un hôpital la logique gestionnaire cherchant une utilisation



optimale des ressources nécessairement limitées diffère de la logique du corps médical qui cherche à maximiser l'efficacité diagnostique et thérapeutique pour les malades. Ces logiques sont supportées par des langages spécifiques différents. Les termes, les expressions et les langages diffèrent également d'un niveau de responsabilité à un autre : le niveau opérationnel utilise un langage direct, des termes concrets ; le niveau de la stratégie emploie des expressions nuancées, des concepts, des mots pour formuler des abstractions,... Chaque groupe d'acteurs, à l'intérieur de la même entreprise, peut ainsi avoir son propre jargon professionnel.

C'est dans le but d'éliminer les ambiguïtés dues à l'emploi des polysémies et des synonymies que l'entreprise rédige son dictionnaire de données. Le dictionnaire de données, ou encore référentiel de données, est une liste dans laquelle ont été répertoriés tous les mots, les termes, les données qui sont régulièrement employés par les acteurs de l'entreprise. Chaque mot de cette liste correspond à une seule réalité (objet, opération,...) et chaque réalité est décrite par un seul mot de la liste. Ainsi, le dictionnaire de données fait apparaître une correspondance biunivoque entre les termes régulièrement utilisés dans l'entreprise et leur signification.

L'harmonisation du langage, grâce à ce référentiel de données, contribue à éviter les problèmes de compréhension, de communication et d'interprétation des mots et expressions utilisés au sein d'une même entreprise et à réduire les dysfonctionnements qui en découlent. De toute façon, dans tout projet de réalisation d'un système d'information, l'analyse conceptuelle préalable commence par se doter du dictionnaire de données de l'organisation concernée.

Mais limiter et réglementer le vocabulaire risquent de figer la communication dans des moules étroits. Des schémas interprétatifs figés peuvent constituer des freins au changement (GIROUX, TAYLOR, 1995) et un vocabulaire appauvri peut nuire à la richesse des échanges et à la capacité créatrice des acteurs. Or, un langage riche et une communication libérée du carcan normatif et réglementaire constituent un terreau fertile pour l'imagination et les idées novatrices. Par conséquent, il serait utile, tout en construisant un dictionnaire de données, en tant qu'instrument et que repère, de mettre en place des espaces où le vocabulaire ne serait pas muselé par les normes et où la communication et la créativité peuvent s'épanouir dans toutes les dimensions du langage.

A. SMIDA

Bibliographie

- GHIGLIONE R. (1989) (sous la direction de) *Je vous ai compris ou l'Analyse des Discours Politique*, Armand Colin.
- GIROUX N., TAYLOR J. (1994) *Le changement par la conversation stratégique*, in NÉEL A., VERY P., WISSLER M. *Perspectives en management stratégique*, Economica.
- LESCA H., LESCA E. (1995) *Gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Litec.

Corrélat

- ← Langages
- Information (qualité de l***)
- ⊙ Système d'information

DIFFÉRENCIATION

- Différenciation (stratégie de***)
- Différenciation des produits
- Différenciation/Intégration

■ DIFFÉRENCIATION (STRATÉGIE DE ***)

Au niveau d'un domaine d'activité, la définition d'une stratégie, c'est-à-dire le choix d'une façon de se comporter dans le domaine, suppose de fixer une mission stratégique et d'arrêter les armes concurrentielles qui seront privilégiées pour l'accomplir. La stratégie de différenciation correspond à l'un des principaux choix d'armes concurrentielles qu'il est possible de concevoir. C'est l'une des stratégies dites « génériques » décrites par PORTER dans la typologie qu'il a élaborée en croisant la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise cherche à se doter (des coûts faibles ou un caractère original, unique, du produit) et l'étendue du marché visé (le secteur tout entier ou un segment particulier). Cet auteur distingue en effet trois stratégies fondamentales, à savoir la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration, encore qualifiée de stratégie de focalisation.

En poursuivant une stratégie de différenciation, l'entreprise s'adresse a priori à l'ensemble des clients potentiels d'un domaine d'activité mais cherche à fonder son avantage concurrentiel sur un paramètre autre que le prix de son produit : une caractéristique particulière de son offre qui la distingue de celle de ses concurrents et présente un attrait pour les consommateurs. Les facteurs sur lesquels cette différenciation peut être construite sont potentiellement nombreux et susceptibles de se combiner. Il peut s'agir de la qualité du produit, de son condi-

tionnement, de l'esthétique, des services accompagnant et suivant la vente, des délais de livraison, d'un effet d'image... Une façon de concevoir des facteurs de différenciation consiste à s'appuyer sur le concept de chaîne de valeur et à rechercher, dans l'agencement de ses différentes composantes ou dans son organisation générale, ce qui, par rapport aux concurrents en présence, peut contribuer à créer un avantage qui sera perçu comme unique par la clientèle potentielle.

Une différenciation réussie protège l'entreprise des forces de la concurrence. Elle entraîne une certaine fidélisation de la clientèle qui constitue, en même temps que le caractère unique de l'offre, un obstacle à l'entrée pour les concurrents potentiels et un moyen de défense contre les produits de substitution. Elle autorise généralement des marges relativement élevées dans la mesure où le consommateur est disposé à payer un prix supérieur pour bénéficier de l'atout particulier du produit. Cependant, l'écart de prix par rapport aux offres concurrentes doit être maintenu dans des limites raisonnables pour éviter un effet dissuasif sur un trop grand nombre de clients et une segmentation non réfléchie du marché. En fait, l'équilibre est délicat à trouver et c'est là l'une des difficultés de ce type de stratégie.

Pour mener une stratégie de différenciation, l'entreprise doit posséder des compétences particulières, très différentes de ce que requiert une domination par les coûts. La différenciation ne se conçoit pas sans talent en matière de créativité, maîtrise technologique, capacités de recherche et sens commercial. Il faut également une organisation qui assure une bonne coordination entre les fonctions de R, de développement du produit et de commercialisation, et des capacités de communication pour rendre la spécificité de l'offre perceptible et attirante pour les consommateurs.

La stratégie de différenciation présente essentiellement trois sortes de risques :

- tout d'abord ceux associés au problème de l'écart de prix par rapport aux concurrents dont les coûts sont plus faibles : un écart perçu comme excessif découragera un nombre important d'acheteurs et l'entreprise perdra ainsi des parts de marché ;
- en second lieu, ceux de la banalisation du facteur de différenciation avec le temps, laquelle revient à la perte de tout avantage concurrentiel ;
- enfin, ceux de l'imitation de la différenciation par les concurrents, risques qui tendent à s'accroître avec la maturation du secteur d'activité. Bien sûr certaines formes de différenciation peuvent être protégées, par exemple grâce au dépôt de brevets. Mais l'on sait qu'une protection de ce

type ne constitue pas une garantie absolue et s'érode de toute façon avec le temps.

A. DESREUMAUX

Bibliographie

- MARTINET A.C. (1983) *Stratégie*, Vuibert.
 PORTER M.E. (1982) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
 STRATEGOR (1993) *Stratégie, structure, décision, identité*, 2ème éd., InterÉditions.

Corrélat

- ➔ Différenciation des produits
- Marketing stratégique
- Prix discriminatoires
- Prix
- Segmentation
- Valeur (analyse de la ***)
- © Activité (stratégie d'***)
- Coûts (stratégie de domination par les ***)
- Focalisation (stratégie de ***)

■ DIFFÉRENCIATION DES PRODUITS

La demande de différence représente un des paramètres fondamentaux du comportement d'achat et l'aptitude à en déceler les principales manifestations constitue l'une des qualités du métier « d'entrepreneur » au sens d'I. KIRZNER (aptitude à déceler avant les autres des occasions non exploitées sur un marché). Existe-t-il d'ailleurs véritablement des produits non différenciés quand on sait que les conditions entourant leur vente, fussent-elles les plus banales possibles, sont de nature à orienter tel acheteur vers l'un des offreurs plutôt que vers les autres ? La réputation de courtoisie d'un commerçant peut, toutes choses égales par ailleurs, suffire à créer avec ses clients un lien personnel durable.

Si les économistes se sont très tôt attachés à intégrer le phénomène de différenciation des produits au sein de leurs réflexions théoriques (apports d'HOTELLING et de CHAMBERLIN par exemple), ce n'est qu'avec les travaux de K. LANCASTER que la théorie économique a réellement ouvert son champ d'analyse à ce domaine de recherche riche et complexe (GLAIS). Cet auteur a formalisé le fait que les préférences des consommateurs portent non pas tant sur les produits offerts considérés en tant que tels que sur les caractéristiques objectives ou perçues que ceux-ci leur attribuent. Chaque produit se présente, en effet, comme une combinaison de caractéristiques dont le dosage spécifique lui assure une certaine « distinctivité » .



La différenciation des produits prend des formes très diverses et nécessite souvent d'être confortée par l'adoption de stratégies complémentaires notamment en matière de communication et de choix d'un mode de distribution (A). Si le fait d'offrir un produit différencié permet à un producteur de prétendre s'attacher la clientèle d'un certain nombre d'acheteurs, ce n'est pas pour autant qu'il le met à l'abri de toute concurrence potentielle venant de nouveaux entrants sur le marché (B).

• (A) Modalités et gestion de la différenciation des produits.

Elles peuvent être mises en évidence à partir de l'étude des stratégies adoptées par les entreprises pour se démarquer de leurs rivales. Les analyses théoriques du comportement des offreurs opposent, tout d'abord, les stratégies de différenciation selon qu'elles prennent une forme « horizontale » ou « verticale » (a). L'offre d'un produit « objectivement » différencié (sur la base d'une combinaison spécifique de caractéristiques) n'est toutefois opératoire que pour autant que cette différence soit réellement perçue par les acheteurs. Informer le public sur la consistance de la différenciation proposée constitue donc un des volets importants d'une stratégie visant à répondre à une demande de différence (b). L'offre de services particuliers peut constituer enfin une contrainte incontournable que se doit de maîtriser l'entreprise désireuse de se différencier. Elle implique alors souvent l'adoption d'un mode spécifique de distribution (c).

a) Des produits appartenant à un même marché sont réputés horizontalement différenciés lorsqu'ils représentent des combinaisons de caractéristiques non identiques tout en étant considérés comme de qualité égale. Cela signifie que, proposés au même prix, leurs ventes se répartiront entre différentes catégories d'acheteurs selon le degré de préférence que ceux-ci leur témoigneront. Le phénomène de différenciation horizontale pose aux praticiens du droit de la concurrence le difficile problème de la délimitation des marchés à prendre en compte lorsqu'il s'agit par exemple de juger des effets d'une opération de concentration ou de la licéité d'une stratégie menée par une firme dominante.

La différenciation verticale fait, au contraire de la précédente, appel au concept de hiérarchie. Dans ce cas, en effet, les produits, même s'ils sont susceptibles de répondre à un même besoin générique, présentent des différences de qualité suffisamment indiscutables pour que, offerts aux mêmes prix, l'ensemble des acheteurs soit en mesure d'en opérer le classement et d'annoncer leur préférence pour le produit A plutôt que pour un autre produit B ou C.

Le nombre de produits différenciés verticalement dépend de l'étendue de la distribution des goûts et des revenus des acheteurs. Plus large est cette distri-

bution et plus, toutes choses égales par ailleurs, le nombre de produits offerts s'avère élevé. Les autorités de la concurrence se refusent alors à inclure au sein d'un même marché les produits verticalement différenciés dès lors que leurs prix présentent des différences suffisamment substantielles. La différenciation verticale peut être utilisée au sein d'une même entreprise pour récupérer une partie du surplus que réaliseraient certains acheteurs si cette entreprise ne leur offrait qu'une seule variété d'un même produit. Une telle différenciation sera alors généralement basée sur des combinaisons différentes de caractéristiques mais peut aussi être établie sur la vente de deux produits objectivement identiques, l'un sous une marque connue, l'autre sans marque (ou sous marque générique).

b) Les caractéristiques pertinentes des produits (censées conditionner l'acte d'achat) n'apparaissent toutefois pas toujours immédiatement aux yeux d'acheteurs peu ou mal informés (cas par exemple de produits techniques sophistiqués et faisant l'objet d'achats peu répétitifs). La différenciation peut alors être mise en évidence collectivement (labels de qualité par exemple) ou individuellement, à partir d'une information spécifique ou de la création et de la promotion d'une marque, véritable « signal de marché » au sens de l'analyse économique contemporaine. La marque s'analyse en effet comme une sorte de contrat de confiance liant un offreur à ses clients. Quant à la publicité, si elle peut certes permettre de créer à court terme une différenciation quelque peu subjective, elle s'avère à plus long terme plutôt informative (mise en évidence de certaines caractéristiques pertinentes moins apparentes).

c) Une stratégie de différenciation demeure parfois incomplète lorsqu'elle porte sur la seule offre de produits présentant une combinaison particulière de caractéristiques objectives. Aujourd'hui, la valeur d'un bien dépend également de l'importance des services qui l'accompagne. La complémentarité naturelle « produit-service » est maintenant soulignée par les spécialistes de l'analyse des phénomènes de consommation (GLAIS). L'offre de tels services (publicité locale, service après-vente,.....), confiée généralement à des distributeurs indépendants, contraint les offreurs à élaborer des contrats de distribution particuliers (Distribution sélective ou exclusive, franchise,.....).

• (B) Stratégies de différenciation et concurrence sur les marchés.

Les analyses des effets de la différenciation sur la stratégie des firmes et l'intensité de la rivalité concurrentielle ont emprunté deux voies sensiblement différentes. Dans le prolongement de ce que l'on peut appeler la tradition « chamberlinienne », certains

suivent les chemins défrichés par l'école dite de *Harvard* dont la méthodologie se réfère au triptyque « structures-comportement-performance » même si l'ordre des facteurs se trouve aujourd'hui modifié (influence des comportements sur les structures plutôt que l'inverse) (a). D'autres courants se sont attachés à faire progresser la recherche en approfondissant une méthode d'analyse originale issue des travaux d'HOTELLING sur le concept de concurrence spatiale (b).

a) La théorie de la « concurrence monopolistique » d'E.H.CHAMBERLIN a eu pour ambition de renouveler le modèle d'analyse dominant à son époque et fondé sur l'hypothèse d'homogénéité des produits offerts sur un marché. CHAMBERLIN est, en effet, le premier auteur à avoir introduit explicitement dans un nouveau modèle d'étude de la concurrence les phénomènes de différenciation des produits et des coûts de vente (*selling costs*). En première analyse, cette nouvelle approche semblait redonner à l'entreprise individuelle une liberté d'initiative et de comportement qu'elle avait perdue dans le modèle traditionnel de la théorie néo-classique. Cette tentative s'est toutefois révélée quelque peu inachevée. En voulant préserver le postulat de l'équilibre statique de concurrence, CHAMBERLIN en arrivait en effet à minimiser l'influence de la différenciation des produits dans le processus concurrentiel. En longue période, en effet, force est de constater que dans le modèle « chamberlinien » le jeu des forces impersonnelles du marché l'emporte (comme dans le modèle néo-classique) sur le volontarisme de l'entreprise individuelle. Le caractère stratégique de la politique de différenciation a toutefois pris une dimension plus large lorsque l'analyse économique a focalisé son attention sur l'étude des comportements susceptibles de créer des situations de dominance sur des marchés qui en auraient été autrement dépourvus. La différenciation accompagnée d'opérations promotionnelles est alors devenue, pour les économistes structuralistes, un des moyens privilégiés de se doter d'un pouvoir de marché (aptitude à fixer durablement son prix au-dessus du coût marginal) et de s'entourer de barrières à l'entrée jugées artificielles. Entrée libre ne signifie pas entrée facile répondent toutefois les économistes du courant libéral. L'avantage que retire une entreprise de ses efforts d'investissement en différenciation et notoriété se justifie tout d'abord par le coût élevé de la création de ces actifs incorporels. Cet avantage témoigne du dynamisme commercial de son initiateur mais ne peut le mettre qu'à très court terme à l'abri de la pression de la concurrence lorsque cette politique n'est pas continuellement alimentée par de nouveaux efforts d'investissement. Les dépenses de communication accompagnant toute stratégie de différenciation doivent alors être

jugées comme étant de nature à mieux informer le public et non comme des vecteurs de fermeture des marchés à la concurrence potentielle.

b) Une très riche littérature théorique s'est constituée au cours des années récentes sur une base méthodologique issue des travaux d'HOTELLING (théorie de la concurrence spatiale). Dans une telle perspective, offrir un produit différencié consiste à le positionner dans un espace de produits (ou de marques), certains pouvant être considérés comme concurrentiellement plus proches que d'autres. A l'opposé des « hypothèses héroïques » de la concurrence monopolistique de CHAMBERLIN, dans une telle situation, la concurrence s'avère locale, chaque offreur n'étant confronté qu'à un petit nombre de rivaux. La plupart des modèles fondés sur cette base méthodologique prennent simultanément en compte les variables localisation et prix des produits offerts.

Ils visent alors à répondre à trois questions principales :

- quelles sont tout d'abord les possibilités d'existence d'un équilibre non coopératif sur les marchés considérés (équilibre tel qu'aucun des offreurs n'a intérêt à s'en écarter de façon unilatérale) ? ;
- les produits offerts au sein d'un tel équilibre seront-ils proches ou éloignés (différenciation minimale ou maximale) ? ;
- quels sont les effets de la différenciation sur les conditions d'entrée de nouveaux concurrents ? (GABSZEWICZ).

Ces analyses s'intéressent à la différenciation horizontale et verticale ainsi qu'aux effets de l'insuffisance ou de l'asymétrie de l'information disponible. Leurs résultats et enseignements sont souvent très sensibles aux choix des hypothèses adoptées par les modélisateurs (ainsi en cas de différenciation horizontale, la localisation des produits s'avère très différente selon que le coût de déplacement des acheteurs prend la forme d'une fonction croissante linéaire ou quadratique).

Il n'en demeure pas moins que ces analyses théoriques offrent aux praticiens de très intéressants sujets de réflexion concernant par exemple le choix des niveaux de qualité et de prix des offreurs selon que l'entrée sur le marché se fait de façon simultanée ou séquentielle (par une stratégie horizontale ou verticale).

M.GLAIS

Bibliographie.

ASPREMONT C., GABZEWICZ, THISSE J. (1979) *On Hotelling's stability in competition*, *Econometrica* (47).

BARBERIS N. (1995) *La différenciation du produit. in Economie Industrielle des stratégies d'entreprise*, (J.M. Chevalier Ed.) Montchrestien.

CAHUC P. (1993) *La nouvelle microéconomie*, La découverte, Coll. Repères.

CHAMBERLIN E.H. (1953) *La théorie de la concurrence monopolistique*, PUF.

GABSZEWICZ J. (1994) *La concurrence imparfaite*. Ed. La découverte, Coll. Repères.

GLAIS M. (1992) *Economie industrielle*, Litec.

Corrélat

- Concurrence (politique de ***)
- Marché (structures de ***)
- © Achat (comportement d'***)
- Barrières à la mobilité
- Information (asymétrie d'***)
- Marchés contestables

■ DIFFÉRENCIATION/ INTÉGRATION

Le couple intégration / différenciation appartient à ces couples dialectiques que l'on retrouve dans bon nombre de développements théoriques pour exprimer la nécessité d'intégration de logiques fonctionnelles antinomiques. Il trouve une expression particulière dans les travaux de P.R.LAWRENCE et J.W.LORSCH dans leur explication contextuelle de la formation des structures organisationnelles. En s'appuyant sur les conceptions du sociologue américain T.PARSONS qui assimile l'entreprise à un organisme vivant fondamentalement dépendant des échanges qu'il entretient avec son environnement et qui se développe selon un processus indéfini de différenciation, LAWRENCE et LORSCH analysent ainsi l'agencement structurel des organisations en termes d'intégration et de différenciation :

- la différenciation se définit non seulement comme le fractionnement de l'organisation en unités dont chacune tend à développer des caractéristiques spécifiques pour traiter une partie des conditions externes de l'entreprise, mais aussi comme l'expression des différences d'attitudes et de comportements associées à cette spécialisation. Autrement dit, la différenciation se traduit à la fois en termes structurels (chaque sous-système engendre des types d'interrelations formelles particulières) mais aussi en termes affectivo-cognitifs (type d'objectifs, horizon temporel, type de comportements interpersonnels) ;
- l'intégration se définit comme un processus destiné à instaurer une qualité de collaboration entre départements ou unités qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire les demandes de l'environ-

nement. Les modes de règlement des conflits constituent une composante essentielle du processus d'intégration, le règlement par la voie hiérarchique (seule solution envisagée par les théoriciens classiques) n'étant qu'un moyen parmi d'autres.

Dans une seconde étape de leur travail, LAWRENCE et LORSCH posent une hypothèse générale sur la façon selon laquelle les caractéristiques d'environnement et les états de différenciation et d'intégration de l'entreprise sont reliés. A mesure que les degrés de changement et d'incertitude de l'environnement augmentent, la différenciation interne s'accroît de même que le besoin d'intégration, l'efficacité étant fonction du degré d'adéquation de ces deux états aux contraintes externes. Sur la base d'une étude statistique portant sur six entreprises de trois secteurs d'activité, les auteurs concluent que les états de différenciation et d'intégration des entreprises efficaces diffèrent et dépendent des contraintes environnementales auxquelles elles sont soumises. Dans un environnement divers et dynamique, les entreprises efficaces sont fortement différenciées et hautement intégrées. En revanche dans un environnement plus stable, les organisations efficaces sont moins différenciées mais également hautement intégrées. Pour être efficace, une organisation doit donc atteindre les états de différenciation et d'intégration qui conviennent aux contraintes de l'environnement et principalement à son degré d'incertitude.

Si cette théorie relativiste ou contingente des organisations n'est pas exempte de toutes critiques, notamment méthodologiques, elle n'en attire pas moins l'attention sur le caractère fondamental des relations structure / environnement en matière de design et fonde l'un des paradigmes majeurs en ce domaine qui insiste sur la nécessité d'intégration de logiques paradoxales dans leur fondement.

PH.PAILOT

Bibliographie

DESREUMAUX A. (1992) *Structures d'entreprise : analyse et gestion*, Vuilbert gestion.

LAWRENCE P., LORSCH J. (1989) *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation. (Rééd.)

ROJOT J., BERGMANN A. (1989) *Comportement et organisation*, Vuilbert gestion.

Corrélat

- ← Contingence
- Configurations structurelles
- Groupe stratégique
- © Différenciation (stratégie de ***)
- Facteurs-clé de succès

■ DIFFICULTÉS (PRÉVENTION DES ***)

La prévention des difficultés a été instituée par la loi du 1er mars 1984 (loi n° 84-148 - Prévention et Règlement amiable des difficultés des entreprises) à la suite des propositions émises par la Commission sur la Réforme de l'entreprise présidée par Pierre SUDREAU en 1975.

L'instauration de la prévention répondait à un double constat : accroissement important du nombre des « faillites » d'entreprises après le premier choc pétrolier de 1973 et échec du dispositif de traitement judiciaire des difficultés.

Après une dizaine d'années d'application, tirant leçon des dysfonctionnements de la loi de 1984, le législateur a apporté un certain nombre de modifications par la loi n° 94-475 du 10 juin 1994 (« prévention et traitement des difficultés des entreprises »).

Sur un plan général, la prévention a bien sûr pour principal objectif de favoriser une détection précoce de la défaillance. Son domaine d'intervention se situe de ce fait, dans le cadre de la gestion de l'entreprise. Elle est ainsi inscrite dans un processus d'évolution compris entre la création de l'entreprise et le stade fatidique de la cessation des paiements. Ce dernier état constitue la limite extrême de la prévention puisqu'il débouche sur le traitement judiciaire des difficultés.

Le vœu du législateur de 1984 avait été de faire prévaloir une conception dynamique, volontariste et souple de la prévention qui préserve tant l'autorité du dirigeant que le crédit de son entreprise. Les interventions externes voire juridictionnelles sont donc envisagées comme des exceptions. La récente réforme de 1994 a toutefois tendance à « extérioriser » les mécanismes préventifs.

Sur un plan particulier, la loi de 1984 décompose la prévention en quatre systèmes.

• **Le dépistage interne** est destiné à déceler l'existence de difficultés potentielles par le recours à un diagnostic périodique pratiqué en dehors de toute « crise » :

- pour les entreprises de taille importante, le dépistage se déduit de l'amélioration de l'information financière et de la tenue de documents dits « prévisionnels ». Outre la diffusion assurée à ces documents au sein de l'entreprise, le « rapport d'analyse » qui les accompagne permet ainsi au dirigeant de « s'acquitter » de son obligation de diagnostic.

La vertu pédagogique de l'obligation légale est donc réelle même si elle ne concerne que les

entreprises réalisant un chiffre d'affaires net supérieur à 120 millions de francs ou dont l'effectif dépasse 300 personnes. Celles-ci doivent présenter semestriellement une situation de l'actif disponible et réalisable et du passif exigible ; annuellement un tableau de financement, un plan de financement, un compte de résultat prévisionnel ;

- pour les entreprises moins importantes, le dépistage relève du volontariat. La loi a prévu la possibilité pour elles d'adhérer à un groupement de prévention agréé conçu comme une sorte de « centre de diagnostic ». Cette opportunité n'a connu en pratique aucun succès.

• **Des mécanismes d'alerte internes** permettent par ailleurs à certains organes de « saisir » ponctuellement le dirigeant lorsque certains signaux de difficultés se manifestent. Sont concernés, le commissaire aux comptes (appelé à réagir lorsqu'il a connaissance d'un fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation), le comité d'entreprise et les actionnaires ou associés. En cas d'inaction ou d'insuffisance du dirigeant, les mécanismes d'alerte se diffusent auprès des organes de contrôle. Depuis 1994, on admet la possibilité d'un débordement externe en autorisant le commissaire aux comptes à alerter le Président du Tribunal de Commerce.

• **Un mécanisme d'alerte externe** peut être mis en œuvre lorsque la défaillance a acquis une « pseudo officialisation » et qu'elle présente donc une certaine effectivité. Ainsi, la loi de 1994 a élargi les possibilités d'action du Président du Tribunal de Commerce qui peut convoquer le dirigeant pour que « soient envisagées les mesures propres à redresser la situation » en présence de difficultés « de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ».

Il faut remarquer que cette intervention de type juridictionnel est rendue aisée par la publicité des créances du Trésor et des organismes de Sécurité Sociale dues par les entreprises sur un registre tenu au greffe du tribunal de Grande Instance ou du Tribunal de Commerce.

• **Des procédures juridictionnelles** complètent enfin le dispositif légal. Leur but est d'assurer un redressement préventif en présence de difficultés sérieuses mais exclusives de l'état de cessation des paiements.

Ces interventions juridictionnelles sont caractérisées par leur caractère confidentiel, souple et contractuel :

- d'une part, le Président de la juridiction concernée peut recourir au « mandat ad hoc ». Le législateur de 1994 a ainsi consacré la « pratique informelle » antérieure consistant à désigner un mandataire chargé de rechercher sans formalité

impérative un accord entre l'entreprise défaillante, ses banquiers et ses principaux créanciers ;

- d'autre part, existe le recours au Règlement amiable. Cette procédure, plus formaliste, permet à des entreprises en proie à des difficultés prévisionnelles de financement ou à une « difficulté juridique, économique ou financière » de demander la désignation d'un conciliateur. Celui-ci aura pour mission principale, comme pour le mandat ad hoc de « négociateur » un « concordat amiable » qui pourra être homologué par le Tribunal. La procédure est soumise au respect de délais brefs et peut être assortie d'une suspension des poursuites individuelles. C'est à juste titre que le règlement amiable est qualifié de « mini redressement judiciaire ».

M. DIZEL

Bibliographie

CHAPUT Y. (1994) *Droit de la Prévention et du règlement amiable des difficultés des entreprises*, Presses Universitaires de France.

Dictionnaire Permanent Difficultés des Entreprises, Ed. Législatives et Administratives.

PAILLUSSEAU J., PETITTEAU G. (1985) *Les difficultés des entreprises, prévention et règlement amiable*, A. Colin, Coll. U.

SUDREAU P. (1975) *Rapport du Comité d'Etude pour la Réforme de l'entreprise*, La Documentation Française.

Corrélat

→ Alerte

Règlement amiable

⊙ Indicateur/Indice

Paiements (cessation des ***)

Plan de redressement

Redressement judiciaire

DILEMME

⇒ Portefeuille d'activités (analyse de ***)

DILEMME DU PRISONNIER

⇒ Anticipations rationnelles

⇒ Passager clandestin

DILUTION

Lors d'une augmentation de capital, d'une conversion d'obligations en actions ou de l'exercice de bons de souscription d'actions, le nombre d'actions s'accroît. La dilution mesure la diminution de la part du capital et du bénéfice revenant à une action qui en résulte. La dilution du pouvoir n'est sensible que

pour les actionnaires qui détiennent une fraction significative du capital, et qui ne sont pas en mesure de suivre l'émission d'actions envisagée. La dilution du bénéfice concerne tous les actionnaires.

Les mesures de la dilution du bénéfice. On distingue la dilution apparente et la dilution réelle. La dilution apparente (DA) mesure la diminution du bénéfice par action (BPA) provenant de l'opération, pour un résultat constant. Elle est pour partie le fruit de facteurs techniques liés à l'émission d'actions à un prix inférieur au cours. En réalité, la valeur de l'action ayant également baissé, la dilution réelle (DR), qui mesure la diminution du ratio (BPA/cours), est inférieure à la dilution apparente.

Le coefficient de dilution technique (DT) rapporte le cours après l'augmentation de capital au cours qui la précède. Ce coefficient est utilisé pour ajuster les séries historiques de cours ou de BPA après une opération financière. La relation suivante lie les différentes mesures de la dilution :

$$DT \times (1 - DR) = (1 - DA)$$

La dilution ainsi calculée suppose un bénéfice inchangé, hypothèse acceptable à court terme. A moyen terme, les fonds collectés sont susceptibles de dégager un résultat supplémentaire, effaçant la dilution réelle.

Dilution et opérations financières. Lors d'une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription, la dilution technique est d'autant plus importante que le prix d'émission des actions est faible. Mais le niveau du prix d'émission n'a aucune incidence sur la dilution réelle.

Le recours à une émission directe, sans droits préférentiels de souscription, implique un prix d'émission égal au cours antérieur de l'action. Dans ce cas, la dilution technique disparaît, et la dilution apparente est égale à la dilution réelle.

Lors d'une attribution d'actions gratuites, le prix d'émission des actions est nul et la capitalisation boursière est inchangée. La dilution réelle est inexistante et la dilution apparente correspond à la dilution technique.

Le calcul du bénéfice par action et l'évaluation des bons de souscription. De plus en plus, les analystes financiers comparent les BPA totalement dilués. Ils retiennent non le nombre actuel d'actions, mais leur nombre potentiel, incluant les actions à provenir de la conversion d'obligations ou de l'exercice de bons de souscription.

L'évaluation des bons de souscription d'actions doit tenir compte de la dilution : en effet, à l'inverse des options d'achat, l'exercice des bons entraîne la création d'actions nouvelles.

E. GINGLINGER

Bibliographie

GINGLINGER E. (1991) *Le financement des entreprises par les marchés de capitaux*, PUF.

LEVASSEUR M., QUINTART A. (1992) *Finance*, Economica.

SFAF (1990) La dilution ou l'impact de divers produits financiers sur le résultat par action. *Analyse Financière*, n°80, 1er trim.

Corrélatés

- ← Capital (augmentation de ***)
- Bons de souscription
- ⊗ Actifs hybrides

DIMENSION (EFFET DE ***)

- ⇒ Economies/Déséconomies

DIRECT COSTING

- ⇒ Coûts comptables

DIRECTION PAR OBJECTIFS

- ⇒ Management public
- ⇒ Objectif (s)
- ⇒ Usager

DIRECTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS

- ⇒ Objectif (s)

DIRECTIVE SERVICE

D'INVESTISSEMENT

- ⇒ Marché à terme international de France

DIRIGEANT (POUVOIR DISCIPLINAIRE DU ***)

- ⇒ Règlement intérieur

DIRIGEANTS

(STATUT SOCIAL DES ***)

- ⇒ Contrat de travail/Mandat social

DISCOMPTE

Le prix est souvent à l'origine des arbitrages qui sont faits par les consommateurs en matière d'achat, que ce soit en tant que critère objectif ou dans le cadre d'une recherche optimisée d'un équilibre avec la qualité perçue. Appliqué au secteur économique de la distribution, le mot discompte fait originellement référence à une stratégie concurrentielle qui cherche avant tout à privilégier ce facteur clef de succès pour se démarquer, et qui consiste à prati-

quer, dans une zone géographique donnée, des prix moins élevés que ceux qui sont appliqués par les autres points de vente commercialisant le même type de produits.

La notion de discompte est par essence une notion relative. Elle ne peut en effet caractériser une forme de commerce ou une enseigne qu'à partir du moment où l'on a au préalable défini le cadre spatial et temporel de référence. Ainsi beaucoup de distributeurs ont fait leur apparition en choisissant une stratégie de discompte et ont dû, par la suite, évoluer vers un positionnement plus qualitatif parce qu'ils étaient à leur tour attaqués par un ou plusieurs concurrent(s) capable(s) de proposer une offre moins chère. Ce fut entre autre le cas avec les grands magasins nés au XIX^{ème} siècle, débordés par les grandes surfaces spécialisées (ameublement, électroménager, parfumerie,...) ; ce fut également le cas avec les magasins populaires, qui ont subi de plein fouet la montée en puissance des supermarchés et des hypermarchés dans les années soixante et soixante-dix ; cela risque enfin d'être le cas pour ces derniers, qui se sont laissés surprendre par le développement très rapide que connaît le maxidiscompte (*hard-discount*) sur le sol français depuis 1990. Ce schéma, qui semble traduire une évolution logique dans le développement du cycle de vie de toute forme de commerce, est connu depuis le début des années quatre-vingts sous le nom de « roue du commerce de détail ».

D'un point de vue concret, le discompte peut prendre des formes très variées en ce qui concerne l'offre qui est faite aux consommateurs. Certains magasins se distinguent par exemple en proposant à un prix inférieur des produits strictement identiques à ceux de la concurrence, alors que d'autres trouvent la clef de leur compétitivité en parvenant à satisfaire un même type de besoins par des articles qui leur sont spécifiques. Certains choisissent une optique généraliste et vont constituer un assortiment très large, d'autres par contre se spécialisent dans une seule catégorie de marchandises en donnant la primauté à la profondeur des gammes. La dimension relativité qui sert à caractériser le fait qu'une vente se pratique ou pas sous forme de discompte permet d'ailleurs, contrairement aux idées reçues, que cette approche de la distribution puisse s'appliquer à des produits haut de gamme ; il existe ainsi, dans le domaine de la parfumerie et des cosmétiques, des enseignes qui vendent les marques les plus prestigieuses environ 20 % moins cher que les boutiques traditionnelles.

Malgré cette variété dans les caractéristiques formelles, choisir une stratégie concurrentielle basée en priorité sur le discompte n'en impose pas moins, sur le plan de la gestion, un certain nombre de règles

qui sont récurrentes. Selon Édouard LECLERC qui en a été un des pionniers français dans le domaine alimentaire, le succès d'une telle stratégie repose bien évidemment sur une réduction des coûts à tous les niveaux, mais également sur la mise en place d'un équilibre rigoureux entre le taux de marge et la rotation des stocks. Il faut donc pouvoir étendre au domaine de la distribution l'équivalent des stratégies de type « volume / coûts » que l'on trouve dans l'industrie.

La première condition du succès d'une stratégie de discompte est ainsi de parvenir, de manière plus efficiente que les concurrents, à réduire l'ensemble des charges supportées par l'exploitation en obtenant de meilleures conditions d'achat, en contrôlant les frais de personnel, de stockage et de gestion en général, en limitant les coûts marketing, en réduisant la démarque inconnue. Contrairement à la démarque connue qui consiste à baisser volontairement un prix, la démarque inconnue correspond à une différence d'inventaire, le plus souvent due à la maladresse (la casse), ou à l'indélicatesse du personnel ou de la clientèle, (le vol).

La seconde condition pour espérer prospérer dans cette voie est de pratiquer un taux de marge qui soit le plus bas possible. Pour compenser la faible marge unitaire obtenue sur chaque article vendu, il faut donc générer des volumes importants et pour cela, il faut que l'assortiment soit choisi de telle manière qu'il comporte essentiellement des biens pour lesquels la demande des consommateurs est forte. Une spécificité qui a permis à la distribution française de travailler avec des taux de marge très faible a également été l'obtention de crédits fournisseurs longs, lesquels ont permis de générer des produits financiers importants destinés à compenser le manque à gagner de l'activité commerciale.

Aujourd'hui, la forme la plus aboutie de discompte est symbolisée par ce que l'on appelle le maxidiscompte (*hard-discount*). Cette forme de distribution a été imaginée par les frères ALBRECHT (créateurs de l'enseigne ALDI) il y a près de 50 ans en Allemagne et s'est ensuite développée dans tout le nord de l'Europe. Le principe consiste à proposer aux consommateurs quelques centaines de références seulement (un seul produit, générique, par famille) au sein d'une surface de vente restreinte (guère plus de 500 m²), à délaissier les marques nationales pour privilégier ses propres marques, et à retenir un niveau de qualité moyen de gamme qui s'avère très intéressant au regard du prix pratiqué. Ce choix qui est fait, d'un assortiment limité aux produits basiques, conduit à une synergie considérable en termes de réduction des coûts : des volumes d'achat qui permettent de négocier auprès des

fournisseurs des conditions tarifaires bien plus avantageuses que ce qu'obtiennent les concurrents, des taux de rotation bien supérieurs, et une quasi-absence de frais liés au marchandisage (*merchandising*) et à la vente visuelle. En France, les magasins alimentaires en maxidiscompte voient leur part de marché dans le commerce de détail croître rapidement grâce à une politique intensive de couverture du territoire.

J. BRÉE

Bibliographie

- BENOUN M., HELIES-HASSID ML. (1995) *Distribution : acteurs et stratégies*, 2ème éd., Economica.
 CHIROUZE Y. (1986) *Radioscopie des circuits de distribution*, Chotard.
 DUCROCQ C. (1991) *Concurrence et stratégie dans le commerce*, Vuibert.
 DUQUIS M. (1986) *Distribution : la nouvelle donne*, Les Éditions d'Organisation.

Corrélat

- ← Distribution
- Prix
- Vente (point de ***)
- Commerce
- Positionnement
- Prix prédateurs
- ⊙ Facteurs-clé de succès

DISCONTINUITÉ

- ⇒ Catastrophe
- ⇒ Economies/Déséconomies

DISCOUNT

- ⇒ Discompte

DISPONIBILITÉ NUMÉRIQUE

- ⇒ Marchandisage
- ⇒ Panel

DISPONIBILITÉ VALEUR

- ⇒ Marchandisage
- ⇒ Panel

DISSIMILARITÉS

- (ANALYSE DES ***)
- ⇒ Cartographie perceptuelle

DISSONANCE COGNITIVE

- ⇒ Cognition
- ⇒ Négociation commerciale
- ⇒ Satisfaction

DISTANCE HIÉRARCHIQUE

⇒ Hiérarchie

DISTRIBUTEUR

⇒ Trade marketing

DISTRIBUTION

- Distribution
- Distribution (canal de***)
- Distribution de dividendes
 - Distributeur
 - ⇒ Trade marketing

DISTRIBUTION

Le terme de distribution est ambigu en sciences de gestion. En anglais, il désigne clairement tout ce qui a trait au cheminement physique des biens du producteur au consommateur, aux procédures logistiques et administratives liées aux relations entre les partenaires du canal de distribution, et de plus en plus aux services à la clientèle. En français, le terme de distribution reprend parfois ces mêmes éléments mais aussi et surtout ce qu'on appelle désormais les grandes surfaces : on ajoute même l'adjectif grande ou moderne au mot distribution pour mieux l'opposer au petit commerce. Ce dernier sens du mot distribution est donc parfois employé sur un ton polémique alors qu'il représente aujourd'hui un véritable concept constituant d'une part un des principaux aspects du management du commerce de détail (*retailing*) et d'autre part un véritable secteur d'activité extrêmement dynamique particulièrement en France. Les grandes surfaces ont elles-mêmes contribué à créer ce sens dérivé en tentant d'opposer distribution et commerce. Du magasin passage obligé pour avoir accès aux produits dans la société de pénurie, la distribution moderne est passée à un véritable positionnement de points de vente capables d'attirer les consommateurs de moins en moins fidèles dans un contexte toujours plus concurrentiel.

La distribution physique recouvre des opérations importantes qui traitent des aspects logistiques et administratifs, mais aussi commerciaux et managériaux. Pour ce qui est des aspects logistiques, on peut distinguer : le transport, le stockage, la localisation des entrepôts, l'emballage, la manutention et la récupération des produits défectueux, des résidus et autres sous-produits. Les aspects administratifs ont pour objet essentiel le traitement des commandes et la circulation des informations et des documents tandis que les aspects managériaux concernent les opérations de planification autrement dit de prévision en matière de demande et d'approvisionnement, et de contrôle destinées à réduire les diffé-

rents coûts liés aux opérations logistiques et administratives. Les décisions d'approvisionnement, le service aux clients et le service après-vente (SAV) constituent les principaux aspects commerciaux avec des contraintes techniques surtout pour le SAV. Le développement de l'automatisation des aires de stockage, de l'échange de données informatisées (EDI), du *trade marketing* et du marchandisage pour ne citer que des aspects essentiels, ont contribué à faire évoluer les relations entre producteurs et distributeurs et l'efficacité des canaux de distribution même si nombre de producteurs considèrent qu'ils subissent trop la loi des distributeurs. On aura compris que l'objectif d'une distribution physique efficace est d'influencer aussi bien les ventes que les coûts. L'action sur les coûts apparaît facile à admettre, celle sur les ventes est plus difficile à cerner. Cependant, la livraison au bon moment, au bon endroit d'un produit bien protégé pour conserver sa qualité constitue un argument de poids face aux exigences du consommateur ou de l'utilisateur.

Il est en effet important de savoir que la distribution ne concerne pas seulement les produits de grande consommation comme on va le voir plus loin. Les produits dits industriels au sens des relations *business to business* ou du marketing organisationnel font aussi l'objet d'une distribution et on parle de distributeurs industriels généralement spécialisés, par exemple en produits électriques, en machines-outils ou en matériels agricoles.

La distribution moderne naît avec la mise en œuvre du discompte que l'histoire du commerce attribue à WOOLWORTH qui, alors qu'il est employé dans un magasin, propose à son patron dès 1875 de vendre toute une série de produits à un prix fixe et faible pour attirer la clientèle. Une chaîne de points de vente à l'enseigne FIVE AND TEN CENTS STORE sera alors fondée sur ce principe. L'idée de discompte est fondamentale dans la mesure où le prix constitue un élément essentiel de l'attraction commerciale du point de vente d'un distributeur.

D'autres critères ont permis à la distribution moderne de se développer comme la taille exprimée d'une part en mètres carrés de surface de vente et d'autre part en largeur d'assortiment ce qui explique le qualificatif de « grande » distribution, ou les marques de distributeur, produits dits drapeaux car au nom de l'enseigne ou marques propres, quand les produits ne sont pas vendus carrément sans marque comme ce fut le cas des produits libres et qu'on connaît aujourd'hui à travers les premiers prix. Les services sont également un moyen de croissance pour la distribution moderne, qu'ils concernent des services rendus à la clientèle comme les cartes de paiement et de crédit pour mieux fidéliser les consommateurs, la livraison transformant les distributeurs



en banquiers, ou les services vendus tels que les voyages ou les assurances.

Il semble que la taille ne soit plus un critère aussi crucial dans le développement de la grande distribution même si certaines chaînes cherchent à transformer leur supermarchés en hypermarchés. On assiste depuis de nombreuses années à une stabilisation de la taille des plus grands points de vente. Le plus grand hypermarché français a été ouvert dans les années soixante-dix près de Toulouse et n'a jamais été dépassé en surface depuis. Il n'empêche que le nombre d'hypermarchés aura doublé ces dix dernières années en France et ce malgré une législation assez contraignante sur les implantations de grandes surfaces et surtout l'opposition de lobbies puissants. On constate plutôt une croissance très rapide des chaînes de distribution de type *hard-discount* (ou maxi-discount) allemandes par exemple qui ont installé plus d'un millier de points de vente en cinq ans (et même un par jour quand les implantations ne sont pas gelées). Il convient de dire que la taille de ces magasins, dédiés strictement aux produits alimentaires, est inférieure aux seuils habituels des commissions d'équipement commercial. La distribution moderne peut donc être aujourd'hui considérée comme grande autant compte tenu du nombre de points de vente, autrement dit de la taille de ses réseaux, que de par la surface de vente de ses magasins. Les nouvelles réglementations françaises abaissant les seuils d'autorisation d'ouverture de points de vente à 300 m ne seront pas sans incidence sur les stratégies des distributeurs.

Par contre, concernant l'assortiment, autrement dit l'ensemble des articles proposés par un magasin (ou un rayon), la profondeur (nombre de références par article) s'améliore, et la largeur (nombre d'articles) ne cesse de gagner du terrain tant dans le domaine des produits dits technologiques comme la Hi-Fi ou la micro-informatique, que dans celui des services déjà évoqués ou encore des produits réservés longtemps aux canaux très spécialisés tels que la parapharmacie, la bijouterie ou les produits biologiques, les parfums ayant été refusés à la vente par les producteurs, décision confirmée en justice par un arrêt célèbre. Un constructeur coréen a même décidé d'y vendre ses véhicules automobiles.

La mise au point du libre-service a aussi grandement contribué à l'essor de la distribution moderne. C'est Clarence SAUNDERS qui, voulant diminuer ses coûts, va d'abord initier cette nouvelle technique de vente dans l'activité de gros en donnant naissance en 1915 au *cash and carry*, entrepôt où le commerçant vient lui-même chercher sa marchandise et la paye au comptant. L'idée est appliquée dès l'année suivante au commerce de détail par SAUNDERS qui crée des points de vente à l'enseigne PIGGLY-WIGGLY dans de nombreux Etats américains : le déve-

loppement est fulgurant puisqu'il en existe plus de deux mille dans les années vingt, et il en reste encore quelques-uns aujourd'hui. Mais la surface de vente reste modeste. Il n'empêche que le libre-service ne trouvera sa pleine application dans les années trente avec Michael CULLEN qui ouvre le premier supermarché dans le New Jersey. En France, il faudra attendre les années cinquante pour les supermarchés et 1963 pour l'ouverture du premier hypermarché à l'enseigne CARREFOUR. Depuis, l'intérêt des distributeurs pour l'utilisation de cette technique de vente ne s'est jamais démenti et ce quelle que soit la taille des points de vente.

Le management dans la grande distribution peut être assez différent d'une chaîne à l'autre. Il n'en reste pas moins vrai que motivation du personnel et développement de l'autonomie et des responsabilités deviennent des traits marquants de ce management. Ces caractéristiques différencient la grande distribution du grand commerce, autrement dit des chaînes de grands magasins et de magasins populaires où les principes de BOUCICAULT ont parfois été oubliés. Cependant, la restructuration du BON MARCHÉ est un exemple probant d'évolution pour ces points de vente considérés désormais des deux côtés de l'Atlantique comme en déclin.

La concentration est un phénomène très présent dans la grande distribution et particulièrement en France où nombre de chaînes régionales ont été rachetées par des groupes de dimension nationale qui ont des statuts juridiques et des organisations très différents : associations d'indépendants, LECLERC et INTERMARCHÉ, et groupes plus ou moins intégrés, CARREFOUR, PROMODÈS, AUCHAN, CASINO, CORA. Cette concentration aura sans doute tendance à se renforcer suite aux nouveaux règlements sur les autorisations d'ouverture de magasins. La distribution moderne est à l'origine de quelques-unes des plus grandes fortunes que ce soit en France, en Allemagne ou aux Etats-Unis. Son rôle, longtemps ignoré des économistes seulement préoccupés par les producteurs et les consommateurs, est désormais primordial dans le lancement et le développement de la plupart des produits de grande consommation et dans les stratégies d'internationalisation des entreprises industrielles et en particulier des PME. En effet, être référencé par les grandes surfaces permet à ces organisations de suivre le processus de conquêtes des marchés initié par les grands distributeurs depuis de nombreuses années. Cette concentration enfin amène à un glissement des préoccupations marketing du producteur au distributeur dans la mesure où ce dernier est aujourd'hui très préoccupé de fidéliser ses clients et de bien gérer ses assortiments à l'aide d'outils tels que le management des catégories, la réponse optimale au consommateur (*ECR : Efficient Consumer*

Response) ou la gestion des linéaires et des marques de distributeurs. L'ECR constitue une méthode d'amélioration des relations entre producteurs et distributeurs permettant de limiter le surstockage, les ruptures, la lenteur, les échanges de documents par la mise en œuvre de l'EDI (échange des données informatisées) d'une logistique partagée des approvisionnements et du management par catégories de produits (*category management*) ou par rayon.

Ces nouvelles responsabilités sur le marché les invitent aussi à une plus grande coopération avec les producteurs à travers le développement du *trade marketing*.

L'internationalisation des grands groupes de distribution ne se fait pas aussi facilement qu'on pourrait le penser. De nombreuses sociétés françaises ont connu des déboires sur les marchés anglais ou allemand et surtout américain où la plupart d'entre eux ont dû fermer ou revendre leurs points de vente. Il semble que les distributeurs français s'installent plus facilement dans les pays où le commerce est encore traditionnel comme dans les pays du sud de l'Europe, de l'Amérique Latine ou de l'Extrême-Orient. Il est beaucoup plus difficile d'imposer des concepts de magasin nouveaux dans des pays ayant déjà des réseaux de points de vente très élaborés. De plus, des législations nationales freinent le développement de certaines catégories de points de vente.

La grande distribution décrite précédemment est surtout fondée sur la commercialisation de produits alimentaires même si les assortiments se sont considérablement élargis d'où le nom de distributeurs généralistes. Il ne faudrait pas pour autant négliger l'importance de la distribution spécialisée qui offre des points de vente dont les produits sont essentiellement consacrés au jardinage, à la parfumerie, à la droguerie, à la quincaillerie, au bricolage, aux vêtements, aux chaussures, aux meubles, aux jouets, aux tapis et moquettes, Les mêmes principes sont appliqués sur ces créneaux en termes de taille de magasin, d'assortiment et de niveau de prix. Certaines chaînes appartiennent à des groupes généralistes ou non, ou sont indépendants. D'autres ont été importées par exemple de Suède (IKÉA) ou des Etats-Unis (TOYS « R » US). On les appelle les *category killers* tant leur puissance peut être redoutable pour les généralistes.

On voit donc apparaître au moins trois stratégies de croissance dans la grande distribution : la première passe par le développement d'une gamme de points de vente, comme les industriels offrent des gammes de produits, allant du mini-libre-service à l'hypermarché comme le pratique PROMODÈS, la deuxième met l'accent sur la diversification des concepts proposés, magasins généralistes, spécialistes du bricolage, du sport, de l'électro-ménager...

comme l'a appliquée le groupe AUCHAN, la troisième concerne l'internationalisation comme c'est le cas de CARREFOUR. On retrouve néanmoins trace de toutes ces stratégies dans la plupart des groupes mais avec généralement une dominante. La définition de la bonne formule de distribution tant au niveau du point de vente que tout au long du canal face aux exigences de l'époque et du lieu reste le fondement même de la réussite en matière de distribution.

G. CLIQUET

Bibliographie

- BENOUN M., HELIES-HASSID M.-L. (1995) *Distribution : acteurs et stratégies*, 2ème éd., Economica.
- CHAIN C. (1993) *Distribution : la révolution marketing ou l'odyssée de l'enseigne*, Editions Liaisons.
- CORSTJENS J., CORSTJENS M. (1996) *La guerre des linéaires*, Editions d'Organisation.
- DUCROCQ C., JAMIN N., LAGRANGE S. (1994) *La distribution*, Vuibert.
- JALLAIS J., ORSONI J., FADY A. (1994) *Le marketing du commerce de détail*, Vuibert.
- PETTIGREW D. (1987) *La gestion de la distribution*, Gaëtan Morin, Montréal.

Corrélats

- ← Commerce
- Distribution (canal de ***)
- Marchandisage
- Vente (point de ***)
- ⊗ Trade marketing
- Marketing du commerce de détail

DISTRIBUTION (CANAL DE ***)

Le canal de distribution est un concept central du marketing dans la mesure où de son efficacité dépendent l'avenir des industries situées en amont et la satisfaction des clients en aval. Il s'apparente en fait à un chemin que doit parcourir un produit au sens large entre son lieu de fabrication et son lieu de consommation ou d'utilisation. L'ensemble de ces chemins pour un même produit constitue le circuit de distribution.

On peut distinguer d'une part les canaux traditionnels non organisés et d'autre part ceux dont la structure vise à optimiser les flux.

Dans la première catégorie, on range les canaux composés de membres indépendants libres de leurs choix comme leur activité le leur impose à cause par exemple des effets de mode : c'est le cas sur le marché du vêtement.



La deuxième catégorie correspond à ce qu'il est convenu d'appeler les systèmes marketing verticaux. On y trouve aussi bien des canaux administrés dans lesquels un membre, producteur ou distributeur, exerce un leadership sur les autres, que des canaux dont la structure est clairement formalisée soit par contrat, soit par intégration pure et simple.

Dans le premier cas, ce peut être à l'initiative du producteur qui tente d'imposer les conditions de vente de ses produits aux détaillants, mais aussi du grossiste qui force à commander des quantités minimales ou du détaillant qui impose ses conditions de livraison.

Dans le second cas, plus formel, on rencontre d'une part les canaux contractuels, à savoir les chaînes volontaires qui regroupent des détaillants autour d'un grossiste et dont le développement est aujourd'hui limité, les groupements ou coopératives de détaillants et les franchises qu'elles soient issues de l'initiative d'un producteur, d'un prestataire de services ou d'un détaillant, et d'autre part les canaux intégrés.

Le choix du canal de distribution est une décision importante et qui dépend de critères traditionnels liés aux fonctions et aux structures des canaux dans une logique de réduction des coûts, mais aussi d'objectifs en termes de maîtrise du canal et de satisfaction du consommateur. Les fonctions sont spatiales : transport, allotissement et fractionnement des quantités (l'allotissement, contrairement au fractionnement qui consiste à diviser une quantité importante susceptible d'intéresser un commerçant, consiste en une opération permettant le regroupement de ces lots) ; temporelles : stockage et financement ; ou commerciales : assortiment, communication et services. Elles seront suivant le cas assurées par l'entreprise ou externalisées. L'analyse des coûts de transaction permet de mieux comprendre le choix entre distribuer soi-même et faire distribuer à travers l'étude d'une part de la complexité et de l'incertitude quant à l'évolution de l'environnement face à la rationalité limitée des agents, et d'autre part de la structure du marché face à leur opportunisme. Les structures sont différentes suivant la nature du produit (alimentaire, durable, textile, ...), la technique de vente utilisée (VPC, libre-service, ...), la longueur du canal (long, court, direct). Le canal long regroupe en son sein des grossistes, parfois des semi-grossistes et des détaillants ou bien des centrales d'achat. Le producteur a ainsi un large accès au marché grâce à une densité efficace en matière de localisation de points de vente. La commercialisation au moyen de la franchise ou par détaillants exclusifs constitue la base des canaux courts qui permettent des économies et une meilleure vision du marché mais contraignent à un

management plus précis des relations avec les points de vente. Le canal direct (ou ultra court) concerne la vente par représentants, le direct usine ou la vente à distance ex-VPC (vente par correspondance) initiée par le producteur. Ce dernier choix autorise une meilleure maîtrise en cas de lancement de produit mais entraîne des coûts plus élevés et limite l'offre.

L'exemple de la commercialisation du micro-ordinateur permet d'illustrer les notions de longueur de canal et l'idée de circuit. Ce produit peut être distribué directement par le constructeur aux grandes entreprises appelées grands comptes, par l'intermédiaire de boutiques spécialisées, indépendantes ou de plus en plus souvent franchisées, aux PME. Ces mêmes boutiques offrent le produit aux particuliers qui peuvent le trouver également dans les grandes surfaces ou les catalogues de VPC classiques ainsi que ceux d'importateurs qui assurent le montage et le contrôle des appareils. Le circuit qui comprend tous les canaux décrits est donc complexe et les canaux de longueur diverse : longs, courts ou directs.

La maîtrise du canal est fonction d'une part du comportement de ses membres et d'autre part des objectifs stratégiques qu'on se fixe. Différents comportements peuvent être observés dans les canaux : le leadership a déjà été évoqué, on y rencontre aussi malheureusement des situations conflictuelles comme il en existe entre producteurs et distributeurs mais également des tentatives de coopération. On s'oriente actuellement vers une conception participative des canaux de distribution à travers le développement de formules s'apparentant au Juste à temps des industriels et portant aussi bien sur l'amélioration de la qualité des approvisionnements que sur la remontée des informations à l'image de ce qu'a développé WAL-MART aux Etats-Unis. En France, distributeurs et producteurs tentent de développer de meilleures relations par la mise en œuvre du *trade marketing* qui passe par l'adaptation de la logistique, du conditionnement, du merchandising et des promotions des ventes destinée à un véritable partenariat. Cette nouvelle conception reste encore trop vécue par les producteurs comme autant de contraintes imposées sans contrepartie par les distributeurs. Une restructuration des canaux de distribution fondée sur le management relationnel se développe actuellement aux Etats-Unis.

G. CLIQUET

Bibliographie

- CHIROUZE Y. (1982) *Le choix des canaux de distribution*, Dunod.
- FILSER M. (1989) *Canaux de distribution*, Vuibert.

PELTON L.E., STRUTTON D., LUMPKIN J.R. (1997) *Marketing Channels : A Relationship Management Approach*, Irwin, Chicago.

STERN L.W., EL-ANSARY A. (1988) *Marketing Channels*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Corrélat

- ➔ Juste à temps/Kanban
- Logistique
- Opportunisme/Risque moral
- Partenariat
- Trade marketing
- ⊙ Distribution
- Intégration verticale

■ DISTRIBUTIONS DE DIVIDENDES

En matière fiscale, deux définitions des distributions sont appliquées. On peut distinguer les distributions « officielles » et les distributions « officieuses ».

- **Les distributions « officielles »** correspondent à la définition juridique des distributions. Elles concernent essentiellement les dividendes dont la distribution est décidée par les organes compétents de la société. Les dividendes sont assortis de l'avoir fiscal.

Des sommes réparties à l'occasion de certains événements sociaux sont assimilées à des distributions. Il s'agit, par exemple, du boni de liquidation qui est réputé distribué aux associés « lorsqu'une personne morale soumise à l'impôt sur les sociétés cesse d'y être assujettie » (article 111 bis du Code général des impôts).

- **Les distributions « officieuses »** qui peuvent être dissimulées sous une autre forme. Le champ d'application de ces distributions « officieuses » est déterminé à partir d'une définition « comptable » des distributions (articles 109 et s. du CGI).

Sont ainsi considérés comme des revenus distribués :

- les bénéfices ou produits qui ne sont pas mis en réserve ou incorporés au capital. Dans ce cas, les sommes en cause peuvent être considérées comme des revenus distribués même si le bénéficiaire n'est pas un associé. Mais la jurisprudence exige que les sommes en cause aient été effectivement « désinvesties » par la société (ainsi, un redressement fiscal fondé sur de simples raisons de forme ne peut, en principe, générer des revenus distribués) ;
- toutes les sommes ou valeurs mises à la disposition des associés, actionnaires ou porteurs de

parts et non prélevées sur les bénéficiaires. Il s'agit de « prélèvements directs » en l'absence de bénéfices (par exemple, lorsqu'à la suite d'un redressement, l'administration réduit le déficit déclaré par une société). Dans cette hypothèse, le bénéficiaire doit être un actionnaire, un associé ou un porteur de parts et l'administration doit apporter la preuve que l'intéressé a bien « disposé » de ces sommes, (d'où l'expression légale « mises à la disposition »).

Parmi ces distributions officieuses on peut citer, notamment, les sommes réintégréées dans le bénéfice fiscal de la société et qui n'ont pas été mises en réserve ou incorporées au capital (exemple, les rémunérations excessives ; les intérêts excédentaires de comptes courants).

Les bénéficiaires de ces distributions sont soumis à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers (s'il s'agit de personnes physiques) ou à l'impôt sur les sociétés. Ces distributions ne sont pas assorties de l'avoir fiscal.

Si le bénéficiaire des distributions n'est pas connu, l'administration peut demander son nom à la société. En cas de défaut de réponse, la société est passible d'une pénalité égale à 100 % des sommes versées ou distribuées. Lorsque l'entreprise a spontanément fait figurer dans sa déclaration de résultat le montant des sommes en cause, le taux de la pénalité est ramené à 75 %.

B.PLAGNET

Bibliographie

PLAGNET B. (1985) La définition des revenus distribués, *Bulletin fiscal Lefebvre*, 5.

Corrélat

- ← Dividende
- ➔ Avoir fiscal
- ⊙ Bénéfices industriels et commerciaux
- Impôt sur le revenu des personnes physiques
- Impôt sur les sociétés
- Résultat

DISTRICT INDUSTRIEL

⇒ Economies/Déséconomies

■ DIVERSIFICATION

La théorie moderne du portefeuille se fonde sur la notion fondamentale de diversification. Celle-ci consiste à diminuer le risque d'un portefeuille par la combinaison efficiente de plusieurs actifs. Le risque d'un portefeuille d'actifs dépend d'une part du risque des actifs qui le compose et d'autre part des covariances ou des corrélations entre les rentabilités de