

Spécial management des entreprises

Potentiel

"Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais demandez vous ce que vous pouvez faire pour votre pays"
(John Fitzgerald Kennedy)

Agenda des décideurs

N°0041 du jeudi 07 avril 2016

5 000 exemplaires

JOURNAL DE PROMOTION ECONOMIQUE, SOCIALE ET COMMERCIALE

1000 FCFA



EDITORIAL

PENSEE CONSTRUCTIVE ET GESTION D'ENTREPRISE

"Tout pouvoir est contenu dans la pensée créatrice. Et si notre pensée est la clef de notre vie parce que nous sommes tel que nous sommes en notre cœur, nos pensées sont des forces que nous devons d'utiliser à bon escient". Cette maxime qui peut être appliquée à la gestion d'entreprise, montre que la destinée d'une entreprise se trouve entre les mains de toutes ses parties prenantes car il est impossible de penser une chose et d'en produire une autre. Il s'agit là d'une loi implacable. D'autant que du choix des pensées justes pour notre entreprise, dépendra notre bonheur. Si nous avons une volonté ferme et déterminée de promouvoir notre entreprise, nous y aboutirons nécessairement car, des pensées justes créent le succès et le bonheur. Et bien entendu, la peur et le doute étant la cause primordiale de l'insuccès, "nous devons cultiver pour notre entreprise et pour nous-mêmes, une pensée positive", seule méthode pour faire lever la pâte.

Les véritables blocages pour une entreprise résident dans des pensées très peu nobles que nous cultivons pour notre entreprise. Et pour transcender cette profonde difficulté, nous devons changer de façon profonde de penser et donc de faire. Notre attitude mentale régulière et habituelle crée des conditions du lien social, de l'atmosphère de notre âme et du climat spirituel qui féconde la vie d'une entreprise.

Que pensons-nous de notre entreprise, des relations sociales et du travailler ensemble ? Quels sont

nos rapports avec Dieu ou encore mieux, quelle sorte de Dieu nous adorons ? Croyons-nous dans la force de nos prières ? Que pensons-nous de notre avenir individuel et collectif d'entreprise ? Que pensons-nous de nos capacités à booster les activités de l'entreprise ? En fait, notre attitude consciente à l'égard de toutes ces questions détermine nos capacités véritables de production et de développement.

Dans tous les cas, pour piloter et développer une entreprise, nous nous devons d'avoir une certaine connaissance de la vérité spirituelle pour mieux nous comprendre nous mêmes et diriger efficacement notre entreprise, et pouvoir acquérir la force d'atteindre tous nos objectifs si l'on s'accorde tous, en commençant par ceux qui gouvernent l'entreprise, à appliquer la loi de la pensée constructive qui libère "la véritable puissance spirituelle qui se répand du ciel sur la terre" et dont l'entreprise africaine peut s'approprier au même titre que les grandes entreprises de prospérité qui l'ont compris et l'ont exercé si tant est que conduire un projet de développement d'entreprise implique systématiquement que tous ceux qui sont concernés, en amont et en aval, par ce développement, se doivent de se tenir dans un mouvement d'ensemble en s'appuyant sur des choix stratégiques novateurs, valorisant, célébrant, cultivant, encourageant et faisant la promotion d'une solidarité agissante. Car en somme, il ne s'agit pas seulement, au risque d'un exercice simple de Communication d'entreprise, de combattre l'inertie, mais bien plus, de lutter contre l'état d'esprit, la mentalité d'inertie située à l'extrême périphérie de la Vérité de l'Etre, en lieu et place de l'éthique norme de progrès.

Le présent numéro "spécial management des entreprises" est réalisé pour le bonheur des érudits du management et du noviciat.

■ Constant OYONO,
MBA de Sciences de gestion

L'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

Organiser une entreprise, c'est littéralement doter d'organes cette entreprise, c'est-à-dire, au sens étymologique du grec organon, doter l'entreprise d'outils. Organiser une entreprise c'est donc outiller, rendre capable l'action collective, "une organisation étant un système consciemment coordonné des énergies et activités de deux ou plusieurs personnes" tels le marché (lieu d'échange) et la hiérarchie (lieu d'autorité) qui sont deux formes d'organisation économique, chacune ayant ses avantages et ses limites en termes de coûts de coordination et de contrôle. Les propriétés essentielles de l'organisation d'une entreprise sont l'existence de frontières, la possession de ressources matérielles et immatérielles, l'intentionnalité de l'action, le fonctionnement ou l'échange ouvert avec l'environnement et, reposant sur une structure, un pouvoir, une capacité de décision, une rationalité, une identité, une culture, une possibilité d'apprentissage et un système d'information et de gestion de la connaissance.

Selon Pierre Romelaer, professeur de gestion des organisations à l'Université de Paris Dauphines, "il

n'y a pas deux façons identiques d'organiser une entreprise. Mais il existe des mécanismes de coordination présents dans toutes les entreprises, et celles qu'on rencontre dans la pratique sont très proches d'un nombre limité de structures types bien identifiées".

Il n'existe aucune organisation d'entreprise parfaite, mais seulement des organisations plus ou moins bien adaptées aujourd'hui et adaptables demain à la stratégie de la direction d'entreprise, aux moyens disponibles et aux environnements concurrentiel, technique, juridique, etc. Chaque type d'organisation d'entreprise a des avantages et des inconvénients. Si les inconvénients sont très nombreux, on pense généralement à "changer de type d'organisation". Et quand on a les avantages de la nouvelle structure après avoir supprimé les inconvénients de l'ancienne, l'on a forcément aussi les inconvénients de la nouvelle forme d'organisation. Ainsi, gérer l'organisation d'une entreprise exige des arbitrages de la part des managers et des dirigeants. ■

LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

En matière de management, la question du gouvernement des entreprises a toujours été un fait majeur de contre-pouvoir et de contrôle agissant sur les décisions stratégiques et, finalement sur la pérennité de l'entreprise. De quoi s'agit-il ? Dans notre propos du jour, nous voyons dans un premier temps, la différence entre le gouvernement, le management et le fait d'entreprendre, en définissant les grands principes de la Corporate governance : contrôle du pouvoir de direction compatible avec l'efficacité de ce pouvoir, définition de l'intérêt général en tenant compte des intérêts particuliers, transparence de l'information mais aussi secret des affaires. Dans un deuxième temps, nous établissons la hiérarchie des forces entre les différents acteurs du pouvoir dans l'entreprise : actionnaires, dirigeants, conseil d'administration, contrôleurs, pour conclure en montrant qu'il n'est désormais plus possible de manager sans tenir compte de la manière dont les pouvoirs s'établissent, définissent et modifient le gouvernement des entreprises, la vie mouvementée du monde des affaires révèle une évidence :

pour connaître une entreprise, il ne faut pas se contenter des techniques et des processus de management. Il faut aussi se préoccuper du gouvernement des entreprises ou de la gouvernance d'entreprise.

De ce fait, la vie économique consistant à jouer avec différentes contraintes, qu'elles soient financières, humaines, politiques ou techniques, de manière à tirer un résultat de leur combinaison, dans ce jeu, il faut réellement mettre en évidence trois dimensions : entreprendre, manager et gouverner. Entreprendre, comme l'affirme Pierre-Yves Gomez, Professeur de stratégie à l'Ecole de Management de Lyon, c'est choisir ses contraintes, c'est trouver la meilleure combinaison de moyens pour faire face aux contraintes économiques considérées comme des données et gouverner, c'est faire en sorte que ceux qui subissent les conséquences des contraintes ou des moyens choisis, les parties prenantes, considèrent les décisions prises comme légitimes". Mais quel que soit le type d'entreprise (familiale, cotée, petite ou grande), trois enjeux permettent de caractériser le gouvernement des entreprises. Ils

se présentent sous forme de trois couples d'opposés : pouvoir discrétionnaire ou contrôle du pouvoir, intérêts privés ou intérêt général, information ou secret.

Dans tous les cas, dans le système capitaliste, système dans lequel la propriété sur l'entreprise se traduit par un capital réparti en parts sociales ou actions, légalement, l'actionnaire est institué comme ayant le pouvoir souverain sur l'entreprise: en dernier ressort, c'est lui qui détermine quels sont les intérêts supérieurs de l'entreprise. Un changement d'actionnaires peut donc induire des modifications radicales de la stratégie ou de management.

Ainsi, quelle que soit l'évolution institutionnelle du gouvernement des entreprises vers plus de maturité, on retrouvera toujours une structure de pouvoir en forme de triangle comprenant le pouvoir souverain, le pouvoir exécutif et le pouvoir de contrôle, pour comprendre que les principes de gestion d'entreprise sont généraux, mais chaque entreprise a son gouvernement, l'évolution du gouvernement déterminant le développement de l'entreprise. ■

Le nom commercial ou l'identification du fonds de commerce

Le droit commercial est une branche du droit privé qui régit les activités commerciales et les commerçants. Il régit les rapports juridiques faits par les commerçants, soit entre eux, soit avec leurs clients. Le droit positif gabonais en matière de commerce est en grande partie consigné dans l'Acte Uniforme de l'OHADA portant Droit Commercial Général (AU/DCG) du 17 avril 1997 qui stipule dans son article 103 que « le fonds de commerce est constitué par un ensemble de moyens qui permettent au commerçant d'attirer et de conserver la clientèle ».

Ce fonds de commerce est, par conséquent, constitué de deux catégories d'éléments qui lui sont indissociables : les éléments corporels (les marchandises, les matériels et l'outillage) et les éléments incorporels (la clientèle et l'achalandage, le nom commercial et l'enseigne, le droit au bail, la licence, le droit de propriété intellectuelle, le brevet...).

Cependant, sur le plan juridique, le fonds de commerce constitue une entité distincte des éléments qui le composent. C'est l'aspect juridique de l'entreprise envisagé en tant que groupement des biens servant de support à une clientèle et qui peut faire l'objet d'une cession.

L'accent sera mis dans notre exposé, sur le nom commercial qui est l'un des éléments incorporels constitutifs du fonds de commerce comme il a été énuméré plus haut. En effet, le nom commercial, comme a su le souligner la jurisprudence, est « la dénomination sous laquelle est connu et exploité un établissement commercial ». Cour d'appel de Paris, 5 juillet 1907.

La question qu'il sied de se poser ici, est celle de savoir quelle place occupe le nom commercial dans l'exploitation d'un fonds de commerce.

LA NOTION DE NOM COMMERCIAL

Le nom commercial sert à identifier le fonds de commerce. Sous le nom commercial, le commerçant, personne physique ou morale, exerce son activité. Il peut s'agir d'un nom fantaisiste, d'un nom patronymique du commerçant ou encore des initiales des noms des associés de la personne morale.

À la différence du nom civil, qui fait partie des droits de la personnalité et qui est à ce titre incessible, le nom commercial peut faire notamment l'objet d'une cession.

En droit commercial, il arrive que l'entrepreneur utilise son nom, pour exercer son activité commerciale. S'il y a un risque de confusion avec une concurrence déloyale, le tribunal peut ordonner une distinction pour le second entrepreneur. Le patronyme devient un élément de fond de commerce et devient un droit de propriété incorporel. Différentes conséquences en découlent : celui qui utilise son nom ne peut s'opposer à son utilisation commerciale par son successeur auquel il a vendu le fond de commerce dans sa globalité. Cela devient un droit de propriété incorporel pour celui qui l'achète.

Mais le nom commercial doit être distingué de quelques notions qui lui sont

voisines telle que :

La dénomination sociale qui identifie l'entreprise en tant que personne morale, et ainsi lui donne son nom. Ce nom est précédé de la forme juridique de la société, SA, SARL SNC, SCS. Pour les entreprises exploitées sous la forme de personnes physiques, la dénomination sociale n'existe pas, mais elle correspond au nom patronymique ou marital du fondateur.

La raison sociale qui est utilisée pour les sociétés civiles. Elle se compose du nom d'au moins un ou de tous les associés indéfiniment responsables de cette société civile. De ce fait, une société commerciale ne peut pas avoir de raison sociale.

L'enseigne est le signe extérieur, visible, apposé sur la façade d'un établissement.

par la loi. Le nom commercial revêt une importance non négligeable pour la société parce qu'il est étroitement lié à l'image des produits qu'elle vend.

En effet, il est possible qu'une entreprise utilise son nom commercial également comme marque pour ses produits ou ses services. Il faudra alors déterminer dans chaque situation concrète quel est l'usage précis qui est fait de la dénomination. Beaucoup d'entreprises par contre ne suivent pas cette stratégie de l'utilisation d'un seul nom pour désigner à la fois leur société et leurs produits, mais adoptent une marque particulière pour leurs produits ou services (Par exemple la société SOBRAGA qui détient la marque Régab).

Le nom commercial a donc une valeur économique et peut faire l'objet des at-

principe, de faire usage du nom du fondateur sous lequel la maison est connue.

Si l'entreprise prend un nom commercial différent de sa dénomination sociale, elle doit le distinguer de celle-ci au moment de son immatriculation au RCCM puis publier l'information dans un journal d'annonces légales. Une société peut exploiter sa dénomination sociale dans ses activités comme nom commercial si cela est prévu dans ses statuts ou admis par l'usage. Le nom commercial est protégé par un droit privatif qui s'acquiert par un premier usage personnel et public (Cass. comm., 16 juin 1987). Il bénéficie de la même protection qu'en cas de conflit entre deux dénominations sociales. Ce droit naît au moment de l'insertion du nom dans les statuts de la société. Il permet à l'entreprise de faire jouer l'antériorité de son nom pour contrer des actes de concurrence déloyale. L'action en concurrence déloyale pour usurpation du nom commercial est de la compétence du tribunal de commerce.

Un nom d'entreprise ne se choisit pas à la légère. C'est par lui que vous vous ferez connaître et que vous serez identifié dans le cadre de votre activité. Une fois trouvé, il est nécessaire de déposer ce nom devant le Centre de Propriété Industrielle du Gabon (CEPIG) pour le protéger. Ceci vaut pour votre dénomination sociale, votre nom commercial mais aussi les noms de vos produits (ou marques). Mais même si le CEPIG enregistre les noms et marques, il vous incombe de vérifier l'existence d'une antériorité pour celui-ci.

LE CHANGEMENT DE NOM COMMERCIAL

Même si l'Acte Uniforme ne le prévoit pas, le nom commercial peut être changé pour une raison ou une autre si cela est nécessaire. La liste des pièces à fournir pour ce changement varie selon qu'il s'agit du nom inscrit dans les statuts ou pas. Néanmoins, les pièces à fournir sont les suivantes :

- Un exemplaire des statuts mis à jour et certifié conforme à l'original ;
- Un exemplaire du procès verbal décidant la modification du nom original certifié conforme à l'original par le représentant légal ;
- Un exemplaire du journal d'annonces légales contenant l'avis de parution ou copie de la demande de parution revêtue du cachet du journal et la date de parution.
- Lorsque le nom commercial n'apparaît pas dans les statuts, il suffit d'une demande à adresser au président du tribunal.

Les conséquences portant sur le changement du nom commercial sont plus marquées sur le plan économique que sur le plan juridique. En effet, une entreprise qui change de nom peut facilement perdre sa clientèle car celle-ci est parfois attachée au fonds de commerce par des considérations subjectives. C'est pourquoi le changement du nom commercial doit être précédé d'une période transitoire de publicité consistant à annoncer cet état de fait. Dans la pratique, la formule suivante est souvent utilisée : Potentiel, ex Potentiel hebdo. ■

taques par des entreprises concurrentes.

LES ATTAQUES CONTRE LE NOM COMMERCIAL

Le nom commercial peut être la cible d'actes de concurrence déloyale. C'est le cas, toute fois où son utilisation par un tiers peut créer la confusion dans l'esprit de la clientèle. Il n'est pas nécessaire que la reproduction du nom commercial soit faite à la lettre près mais une simple imitation peut suffire. D'où la nécessité de protéger le nom commercial contre son usurpation.

Il y a aussi le problème du parasitisme qui consiste à utiliser la notoriété d'un nom commercial dans un autre secteur d'activité différent de celui où le nom commercial est utilisé. Ce n'est pas de la concurrence déloyale car il y a un risque de perte de clientèle. Il faudra alors démontrer qu'il y a un dommage pour intervenir une action en responsabilité civile.

PROTECTION DU NOM COMMERCIAL

Le nom commercial se transmet avec le fond de commerce. Sa protection est assurée par l'exercice de l'action en concurrence déloyale sur le fondement des articles 1382 et 1383 du Code civil. Mais il faut signaler que le succès de l'action n'exige pas d'apporter les preuves du préjudice subi car il s'agit de protéger un élément du fond de commerce. Par ailleurs, l'acquéreur et tous les exploitants successifs du fonds de commerce ont le droit, en



La presse écrite constitue une activité commerciale comme bien d'autres.

Stratégies de croissance et compétitivité des entreprises

La panacée nouvelle du développement africain semble être arrivée. Il s'agit de l'entreprise privée perçue comme le nouveau vecteur de croissance, le générateur d'emplois, le moteur du progrès socio-économique.

À la base du développement de tout secteur privé se trouve la création et la gestion d'entreprise qui deviennent ainsi un choix prioritaire des politiques publiques africaines, un champ de recherche essentiel et un domaine de formation privilégié. (la création d'entreprise en Afrique de Claude ALBAGUI et Georges HE-NAULT)

L'ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE

Si la création d'entreprise s'ouvre d'abord sur une double approche, l'acteur et la structure qui forment respectivement l'entrepreneur et l'entreprise, il faut souligner que le processus de création d'entreprise répond à une série de passages contraints dont la typologie essentielle se fixe autour de l'étude de marché, des moyens de financement, du choix des ressources humaines et des arbitrages technologiques.

Ces quatre éléments constituent des points d'ancrage indispensables aux aspirations entrepreneuriales pour s'assurer les bases saines de sa mise en œuvre. Faute de ce préalable, l'entreprise s'évanouirait dans les arcanes d'un marché mal appréhendé, dans les offres d'un financement mal maîtrisé, dans les charges d'un emploi mal ajusté et dans les blocages d'un équipement mal ciblé.

Mais les éclairages alternatifs entre les principes d'une démarche et les références aux particularités et à l'expérience permettent de repérer ces dangers, de circonscrire les échecs et d'ériger quelques garde-fous indispensables. Ils permettent d'essayer de nouvelles initiatives et de préconiser quelques mesures d'appui qui pourraient plus aisément encourager certaines aspirations entrepreneuriales encore dans les limbes ou trop peu en prise avec les réalités.

LE PROCESSUS DE CREATION D'ENTREPRISE

On ne peut par ailleurs créer et gérer une entreprise sans examiner le potentiel de l'environnement qui accompagne les démarches de l'investisseur. En effet, il convient d'avancer que quatre éléments, à savoir l'accès et la collecte de l'information opérationnelle, la prise en compte du système de formation spécialisée, le recours à des assistances efficaces et, l'analyse des critères de survie qui développe un processus consubstan-



Le port, un lieu d'échanges commerciaux interactifs dans le monde

tiel au processus de la création d'entreprise étant entendu que la création d'entreprise est une chose et la pérennité de celle-ci par une gestion efficiente en est une autre, sont à la base du développement de l'entreprise.

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'exigence impérieuse de la pérennité de l'entreprise est une perspective que l'entrepreneur doit intégrer dès l'origine même du projet car une carence de vision à long terme pourrait conduire à de nombreux déboires. L'absence de prise en compte de fonds de roulement dans le budget initial est un exemple malheureusement très classique. Encore que, le seul fait d'une amorce de croissance de l'entreprise provoque souvent de graves perturbations qui appellent immédiatement des ajustements de la structure. Le chef d'entreprise doit être dès le départ, préparé à ce processus pour y répondre de la façon la mieux adaptée. Toutefois, pour une entreprise, la logistique de croissance qui est une vision à long terme doit prendre le dessus sur la logique de survie qui est une logique à court terme.

LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Pour ainsi dire, si la croissance de l'entreprise est en processus d'augmentation de la taille d'une entreprise au cours d'une période donnée, celle-ci peut se mesurer par l'évolution du chiffre d'affaires, des effectifs employés, du nombre des magasins ou d'usines et de leurs importances. Et la croissance des entreprises qui conduit à une concentra-

tion des différents secteurs d'activités n'est donc qu'un résultat de leur croissance qui peut se mesurer à l'évolution du nombre d'entreprises dans le secteur et au poids des plus grandes entreprises dans le secteur. Rappelons que la croissance peut être interne ou externe. Il y a croissance interne lorsque l'entreprise augmente sa capacité de production en finançant de nouveaux produits. Cette croissance est externe lorsque l'entreprise prend le contrôle d'autres entreprises. La croissance et la concentration permettent donc aux entreprises d'accéder à la grande dimension et de réduire la concurrence sur le marché, de réaliser des économies d'échelle, d'obtenir des effets de synergie, c'est-à-dire, des effets positifs de complémentarité, d'exercer un pouvoir accru sur les marchés financiers, sur leurs fournisseurs, sur le marché - ou, grâce à leur position dominante elles peuvent imposer leur politique de prix -, et sur les pouvoirs publics, d'atteindre « la masse critique », c'est-à-dire la dimension minimale requise pour se maintenir sur le marché sans supporter de handicap concurrentiel, de financer des recherches et des actions commerciales coûteuses et de consacrer des sommes plus importantes à la formation continue d'un personnel plus qualifié et plus efficace.

En fait, atteindre la croissance demande la mise en place d'une stratégie globale d'entreprise qui elle, pour être efficace, se doit de reposer sur une stratégie de communication efficace. Or la

stratégie de communication est l'art de planifier et de coordonner la communication, la manière de communiquer servant de baromètre à une entreprise. Ainsi, lancer et mettre en place une stratégie de communication vise à construire un parcours dont les jalons sont des obstacles à franchir pour parvenir à ses fins. Vue sous cet angle, la communication en tant que telle constitue l'un des enjeux majeurs de la stratégie globale de croissance des entreprises, la mesure du succès du plan général de croissance qui se doit d'intégrer la qualité comme étant une composante essentielle de la compétitivité d'une entreprise, la qualité se définissant comme la conformité des produits ou services aux besoins interne et externe, un concept global qui concerne toute l'entreprise dans son fonctionnement.

Le 21^{ème} siècle s'ouvre avec de nouvelles perspectives politiques, économiques et techniques. Et l'entrepreneuriat est avancé comme l'un des ressorts fondamentaux de ces mutations qu'appelle le développement de l'Afrique. En effet, le chef d'entreprise revêtu de multiples attraits de créateur de richesse, de multiplicateur d'emplois, catalyseur de moyens pour répondre aux besoins, ouvre un champ nouveau d'investigation possible pour l'Afrique qui se doit de promouvoir de nouveaux repères liés à la réussite de la création et de la gestion d'entreprise en encourageant les candidats à la création et à la gestion, et en faisant entendre sa voix dans la répartition des investissements internationaux pour soutenir véritablement la croissance et la compétitivité en Afrique. ■

STRATEGIES DE CROISSANCE

En fait, atteindre la croissance demande la mise en place d'une stratégie globale d'entreprise qui elle, pour être efficace, se doit de reposer sur une stratégie de communication efficace. Or la

SIX SIGMA OU L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Née aux Etats-Unis, la méthode Six Sigma est une approche du management fondée sur une nouvelle approche du management basée sur une certaine culture de la qualité visant à la réduction de la variabilité. Axé autour d'une démarche de résolution de problème - DMAICS (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler, Standardiser), Six Sigma qui prend aujourd'hui une place de choix parmi les différentes approches pour améliorer la performance des entreprises, intègre le management des ressources humaines, la gestion par projet et la capitalisation des compétences.

Aussi, Six Sigma comporte de nombreux aspects et avantages. Et les raisons qui doivent pousser les entreprises à l'adopter sont multiples. Si l'on peut considérer qu'il n'y a pas d'entreprise prospère à long terme avec des clients insatisfaits, l'on peut dire que la prospérité de l'entreprise passe obligatoirement par l'amélioration constante de la qualité du service rendu aux clients. C'est sur cette évidence qu'est construit Six Sigma. Son objectif est donc économique : l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise avec des moyens d'action techniques et des effets cumulés.

Selon Maurice Pillet, Professeur à l'université de Savoie à Annecy, au département Qualité, Logistique Industrielle et Organisation, "Six Sigma est plus qu'une méthode, c'est une philosophie de la qualité, un mode de management, des outils de résolution des problèmes..." Pour en saisir le sens, il faut en comprendre les différents aspects qui le constituent : c'est une stratégie de percée, un indicateur de performance permettant de mesurer la situation de l'entreprise en matière de qualité, une méthode de résolution de problème DMAICS permettant de réduire la variabilité sur les produits, une organisation des compétences et des responsabilités des hommes de l'entreprise, et une démarche de projets.

Toujours est-il que si l'on veut réellement progresser, il faut être ambitieux. Or pour progresser, il faut mesurer le niveau de qualité actuel et pouvoir se donner un objectif vérifiable. Et pour atteindre cet objectif, on utilisera une démarche de résolution de problème bien cadrée, le DMAICS, même si le fait de mieux formaliser une démarche de résolution ne suffit pas à créer une stratégie d'entreprise car il faut être capable de démultiplier les chantiers pour atteindre l'aspect stratégique qui intègre le rôle et la formation des hommes, la formalisation de la démarche, la gestion de projets et les objectifs stratégiques fixés qui reposent sur la conduite de projet Six Sigma : le DMAICS.

Dans tous les cas, et selon Maurice Pillet, "l'évolution naturelle des produits et des services fournis par les entreprises va naturellement vers une complexification croissante". Se contenter de faire de l'amélioration de la productivité sur les moyens de production n'est plus suffisant aujourd'hui. On ne pourra plus faire l'économie de démarches structurées qui permettent d'améliorer grandement la productivité dans les démarches de résolution de problèmes ou les démarches de conception.

Six Sigma a justement pour objectif cette amélioration de productivité. Plus de résultats pour moins d'efforts... Chacun ne joue plus sa partition individuellement, il y a désormais un orchestre et le résultat est beaucoup plus "harmonieux". ■

STRATEGIES DE CROISSANCE ET DEVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

De nombreuses entreprises veulent atteindre la croissance mais ne se donnent pas toujours les moyens nécessaires pour atteindre cet objectif. En effet, la croissance étant devenue depuis quelques années un objectif essentiel de développement, la création de valeur exigée par les actionnaires ne peut plus être obtenue, après des années de re-engineering et de réduction des coûts dont les limites semblent maintenant avoir été atteintes, autrement que par une croissance du chiffre d'affaire. Les stratégies poursuivies au cours de ces dernières années par les entreprises appartenant à des secteurs comme la pharmacie, l'automobile, l'informatique ou la distribution en témoignent largement. Pour mener à bien cette croissance, les entreprises sont emmenées à adopter des stratégies diverses : fusion, acquisition, diversification, intégration verticale, alliance...

Ainsi, pour atteindre véritablement l'objectif de croissance du chiffre d'affaire, il est question pour une entreprise, d'avoir une bonne compréhension des différentes stratégies possibles et en particulier de distinguer la direction poursuivie et le mode sélectionné pour atteindre un tel objectif. ■

L'entreprise gabonaise et les défis de la stratégie

Si l'entreprise est une unité de production qui crée de la richesse et joue un rôle de répartition de la valeur ajoutée entre les agents ayant participé directement ou indirectement à la production, celle-ci est avant tout un groupement d'individus qui travaillent ensemble et nouent des relations. Or l'entreprise, pour mettre en route toute sa dynamique de croissance, a besoin de s'appuyer sur une stratégie qui oriente son développement, stratégie qui se doit de reposer sur une bonne stratégie de communication qui elle, intègre la stratégie globale de l'entreprise. C'est tout le sens et l'intérêt des défis de la stratégie de communication que doivent relever les entreprises gabonaises pour soutenir la compétitivité et la croissance.

LA NOTION DE STRATEGIE

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. » (A. D. Chandler).

Il ressort de cette définition que la stratégie engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise et ce, sur une longue période. Celle-ci concerne en premier lieu, la détermination des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors en actions propres à remplir ces objectifs et enfin, détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis. Ce qui revient à répondre à trois questions en même temps: que produire? Comment faire pour réaliser cette production? Et avec quels moyens doit-on le faire? En termes clairs, la décision stratégique repose sur deux piliers: l'analyse de l'environnement et la connaissance des capacités propres à l'entreprise.

Du fait de cette définition de la stratégie, il apparaît que les décisions d'ordre stratégique reviennent au centre décisionnel de l'entreprise, c'est-à-dire à la Direction générale.

LE BUT DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE

La démarche stratégique repose sur deux notions complémentaires: la notion d'efficacité (une action est efficace si elle atteint les objectifs qui lui sont fixés) et



Une vue des étudiants de l'IHEM, première année de Gestion et Communication d'Entreprise (Photo prise lors du salon de l'emploi et de la formation 2ème édition)

la notion d'efficience (une action est efficiente si elle est réalisée à l'aide d'un minimum de ressources). La prise en considération de ces deux notions amène alors l'entreprise à s'appuyer sur une logique de réflexion stratégique pour être réactive, assurer son développement et être compétitive.

LE CHAMP DES STRATEGIES POSSIBLES

Lors de sa réflexion stratégique, une entreprise va être amenée à prendre un certain nombre de décisions qui vont délimiter son champ d'action futur. On peut tenter de proposer un cadre à cette réflexion stratégique qui s'offre à l'entreprise pour être réactive, assurer son développement et être compétitive.

LE CHAMP D'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

La mise en place d'une démarche stratégique repose en premier lieu sur la définition du domaine d'activité de l'entreprise (que produire?). L'entreprise se pose ici la question de son porte feuille d'activités dans un ou des métiers particuliers. Pour répondre à cette question, elle se demande: quel est son métier? Quel est son Marché? Quelle est l'étendue de son marché?

La prise en compte de ces trois aspects permet alors à l'entreprise de déterminer les objectifs de sa stratégie future, tant les stratégies se formulent selon le champ d'activité et doivent s'appuyer sur l'analyse du potentiel en ressources hu-

maines, financières, matérielles et technologiques de l'entreprise.

LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE

Dès lors, la planification stratégique de l'entreprise passe par la prise de décision stratégique définissant les objectifs futurs à atteindre, la définition des modalités d'action et leur programmation dans le temps afin de réaliser des objectifs, l'évaluation et la budgétisation des moyens nécessaires à la réalisation des actions programmées ainsi que l'analyse future des résultats des actions menées par rapport aux objectifs fixés initialement.

La planification qui concerne les domaines commercial, technique, social et financier, permet alors de mettre en place des outils de contrôle afin d'évaluer le bon déroulement des actions programmées avec les contrôles intermédiaires et le contrôle final.

LA STRATEGIE DE COMMUNICATION

Au total, la stratégie peut s'entendre comme l'art de planifier et de coordonner une action. Lancer et mettre en place une stratégie de communication pour soutenir la stratégie globale de l'entreprise, vise à construire un parcours dont les jalons sont des obstacles à franchir pour parvenir à ses fins. Tout ceci pour dire que la communication constitue l'un des enjeux majeurs de la stratégie globale et un défi pour l'entreprise. ■

STRATEGIE D'ENTREPRISE ET GESTION DE L'INNOVATION

"La stratégie d'entreprise est une allocation cohérente de ressources (financières, humaines, technologiques, physiques, etc.) qui engage durablement l'entreprise". Elle consiste schématiquement à répondre à trois questions fondamentales:

- Quel modèle de création de Valeur déployer afin de générer un profit durable (quel est le modèle économique)?
- Comment éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents (quel est l'avantage concurrentiel)?
- Sur quel périmètre déployer ce modèle de création de valeur (choix de l'industrie, de la filière, des marchés, des produits et services)?

Aussi, l'entreprise étant une chaîne de valeur, c'est-à-dire une succession d'étapes visant à augmenter la valeur de l'offre proposée au client, de manière à ce qu'il soit disposé à payer plus cher pour obtenir ce qu'on lui vend, toute stratégie est jugée par rapport à celle des concurrents. Et pour

obtenir un avantage concurrentiel (obtention d'un profit durablement supérieur à celui de ses concurrents), nous avons, soit la domination par les coûts, soit la différenciation, soit la focalisation, à partir d'une stratégie déduite ou d'une stratégie construite favorisant les compétences fondamentales, l'intégration verticale, la diversification, les matrices d'allocation de ressources et, l'innovation qui, même si elle se caractérise par un engagement pérenne, impose que la stratégie soit régulièrement revue afin de maintenir l'adéquation entre l'environnement et les capacités organisationnelles à même de nous permettre de voguer et de prospérer dans l'inconnu si tant est que la maîtrise des quatre types de champs d'innovation se différenciant par l'importance du saut conceptuel et par l'importance du saut en connaissances qu'ils supposent, implique la mise en place d'une véritable fonction I dans toute entreprise et administration. ■

PRINCIPES DE GESTION

Dans tous les cas, la gestion des risques impliquant l'idée d'une gestion intégrée du risque, susceptible d'éviter les coûts, redondances et contradictions d'une gestion segmentée, et le bon sens ayant toute sa place, dix principes de gestion peuvent faciliter notre action: les principes d'analyse et de mesure, d'humilité, de précaution, de responsabilisation, d'arbitrage, de diversification, de transversalité, d'ajustement, de plaisir et d'expériences. ■

TYPLOGIE DES RISQUES

Financement et gestion d'entreprise

Selon Darbelet et M. Scaramuzza, l'entreprise est une réalité complexe et évolutive. Chaque type d'approche - économique et sociale, théorique, systémique - permet d'en découvrir de nouvelles facettes faisant de celle-ci, une unité de production et de répartition, une cellule sociale, un centre de décision, un centre d'étude et un système. Ainsi, pour son fonctionnement, des besoins de financement variés naissent - parmi tant d'autres -, certains correspondent aux investissements à réaliser, ceux-ci se répartissant en plusieurs catégories. D'autres sont des besoins liés à l'exploitation. Dans tous les cas, parler d'investissement et d'exploitation revient à évoquer leurs différentes sources de financement et l'analyse qui en découle.

LES BESOINS DE FINANCEMENT

L'entreprise, pour exercer son activité, doit, avant de percevoir des recettes, engager des dépenses. Ces dépenses concernent la réalisation des investissements matériels avec l'acquisition de terrains, des installations, des constructions et des équipements, le paiement des matières et des fournitures ainsi que la rémunération de la main d'œuvre. Ce n'est qu'à l'issue du cycle de production et de commercialisation, ultérieurement, que des recettes sont encaissées après la réalisation des ventes.

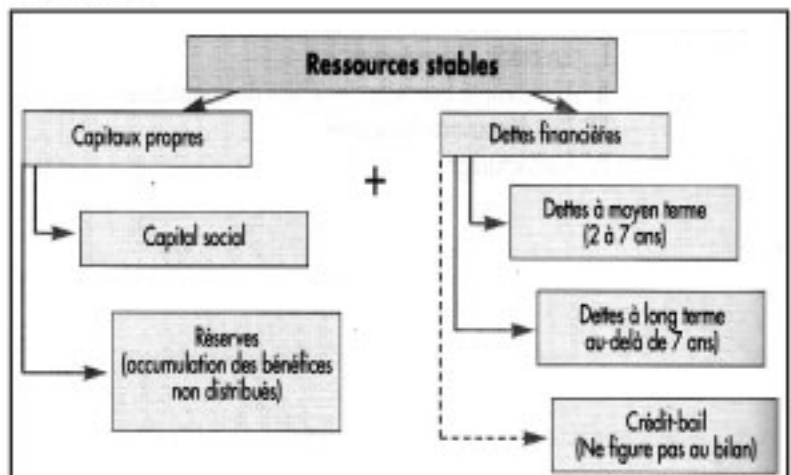
Un décalage dans le temps entre le paiement et les encaissements peut donc être observé aussi bien en ce qui concerne les investissements pour lesquels les dépenses ne sont récupérées qu'au terme de plusieurs années, que pour l'exploitation pour laquelle les dépenses sont en général récupérées grâce aux ventes au cours de l'année. Et c'est ce décalage qui engendre des besoins de financement en sorte que l'entreprise les couvre en se procurant des capitaux.

L'entreprise doit donc investir à sa création mais aussi chaque année pour assurer sa survie et son développement. Ces investissements - aux investissements matériels s'ajoutent les investissements réglementaires, les investissements incorporels, les investissements de recherche et les investissements financiers - ont pour but principal, le maintien et l'accroissement de la capacité, la productivité et la modernisation de l'entreprise avec un actif circulant dont il faut distinguer les actifs d'exploitation et les actifs de trésorerie, les capitaux fournis par l'exploitation étant les ressources stables, les dettes d'exploitation et la dette de trésorerie.

LES MOYENS DE FINANCEMENT

Qui dit besoins, dit donc moyens à se doter pour couvrir ces besoins. Ainsi donc, nous pouvons identifier deux principales sources de financement des investissements: nous avons le capital social, l'autofinancement, les emprunts et le crédit bail.

Et pour les sources de financement de l'exploitation, nous avons le crédit "fournisseurs", l'escompte bancaire des effets de commerce, les découverts bancaires et l'affacturage. Mais les besoins étant multiples et les sources de financements divers, n'y a-t-il pas de correspondance à respecter entre les sources disponibles et les besoins à couvrir?



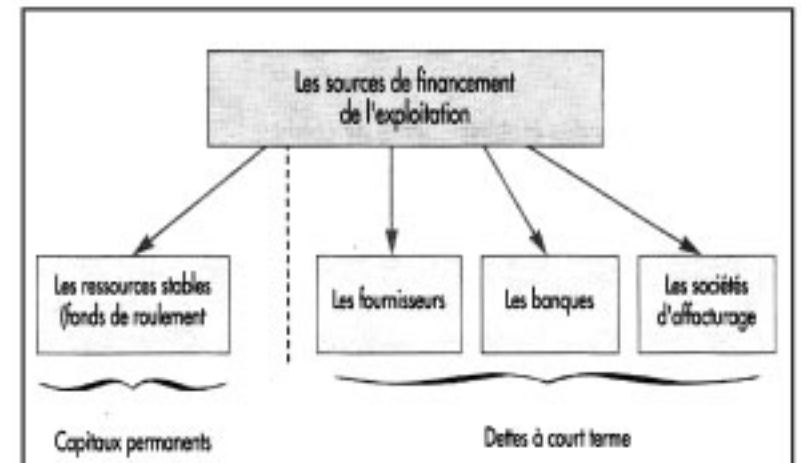
LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

L'entreprise a des besoins de financement permanents pour assurer le financement de ses investissements et de son exploitation. Les ressources stables dont elle dispose sont celles qui restent durablement à sa disposition. Les immobilisations, ainsi que le besoin de financement de l'exploitation (BFE) doivent être financées par des ressources stables.

Plus précisément, chaque investissement doit être financé par des capitaux restants à la disposition de l'entreprise pour une durée au moins égale à la durée de vie

de l'immobilisation. Et les ressources stables disponibles pour réaliser ces investissements comprennent d'une part, les capitaux propres fournis par les associés, le capital social ou accumulé par les entreprises elles-mêmes, l'autofinancement, et d'autre part, les capitaux empruntés à des prêteurs, emprunts auprès des établissements de crédit ou à des sociétés spécialisées (crédit bail).

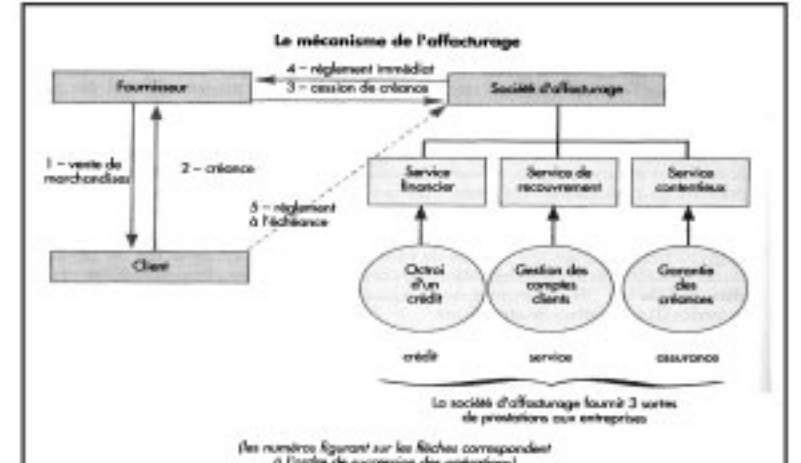
Une partie du financement de l'exploitation est assurée par des ressources stables: c'est le fonds de roulement qui doit couvrir le besoin de financement de l'exploitation (BFE). Pour les autres besoins d'exploitation, l'entreprise peut recourir à des dettes à court terme temporaires ou renouvelables que sont le crédit fournisseurs, l'escompte bancaire des effets de commerce, les découverts bancaires et l'affacturage.



L'ANALYSE FINANCIERE

Le bilan est à la base de toute analyse financière de l'entreprise, mais le bilan comptable doit être retraité pour obtenir les bilans financiers et fonctionnels. Leur étude permet l'analyse de la structure financière. Ainsi l'étude du fonds de roulement, comparé aux besoins de financement de l'exploitation, conditionne la situation de trésorerie de l'entreprise. Et parallèlement à l'examen de l'équilibre entre les emplois et les ressources, il est nécessaire d'analyser l'équilibre des sources de financement telles que les révèle le passif du bilan.

En réalité, le bilan fournit l'image de la situation financière de l'entreprise à un moment donné en décrivant la composition de son patrimoine. C'est le reflet des choix financiers de l'entreprise. Le bilan comptable normalisé décrit au passif, les ressources - le capital social et les réserves (capitaux propres) et les dettes - et à l'actif, les emplois qui ont été faits - l'actif immobilier et l'actif circulant. Le bilan financier quant à lui classe les ressources selon leur exigibilité et les emplois selon leur liquidité.



Par ailleurs, si le bilan normalisé se prête mal à l'analyse financière et si, le bilan financier répond essentiellement aux besoins d'étude de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise, le bilan fonctionnel qui complète l'analyse est fondé sur les cycles financiers de l'entreprise avec le cycle d'investissement portant sur les immobilisations, le cycle de financement portant sur les ressources stables, et le cycle d'exploitation.

L'ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

Une entreprise a réellement besoin de ressources financières adaptées aux emplois de fonds qui sont nécessaires à la réalisation des investissements et à l'exploitation courante pour fonctionner correctement. Les échéances de remboursement des dettes doivent donc correspondre aux durées d'emploi des fonds. C'est ce que nous appelons la Correspondance entre l'exigibilité des dettes et la liquidité des actifs, mise en évidence par le bilan financier si tant est que les emplois durables dans l'actif immobilisé doivent être financés par des ressources stables, constituées par des capitaux permanents.

LE FONDS DE ROULEMENT FONCTIONNEL ET LE BESOIN DE FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION

L'analyse du fonds de roulement, étant entendu que celui-ci constitue la différence entre les ressources stables et l'actif immobilisé, permet d'expliquer l'évolution de la trésorerie. Le fonds de roulement, différence entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé, devient de fait, une ressource de financement disponible pour financer l'exploitation.

LA TRÉSORERIE

Si l'actif immobilisé doit être financé par des ressources stables, le besoin de financement de l'exploitation qui a le caractère d'un investissement financier se doit en revanche d'être financé par le fonds de roulement en sorte que la trésorerie soit équilibrée dans une entreprise dès lors que la trésorerie est constituée par la différence entre les actifs de trésorerie et les passifs de trésorerie en ce sens que la trésorerie ne doit pas être confondue avec les liquidités.

Sur un autre tableau, ne perdons pas de vue qu'une entreprise peut connaître une dégradation de sa trésorerie. Cette dégradation peut avoir deux causes principales provenant soit du cycle d'exploitation, soit des politiques d'investissement et de financement même si toutefois, une entreprise dispose de nombreux moyens d'action pour améliorer sa trésorerie en agissant sur le haut ou sur le bas de son bilan pour améliorer son budget de trésorerie qui en fait regroupe tous les encaissements et décaissements de l'entreprise qui découlent eux, des plans d'investissement et de financement d'une part, et des programmes d'approvisionnement, de production et de vente d'autre part.

L'ANALYSE DES SOURCES DE FINANCEMENT: LA STRUCTURE DU PASSIF

Après avoir vu que le bilan permet de comparer la structure à l'actif à celle du passif et que celui-ci constitue également un moyen d'appréciation de la composition du passif, c'est-à-dire de l'équilibre interne entre les diverses sources de financement, il est important de souligner dès lors que le passif regroupe les capitaux propres et les dettes dont il faut apprécier les parts respectives.

Ainsi, quatre facteurs apparaissent pour déterminer la part que doivent prendre les dettes dans l'ensemble des ressources, à savoir, la recherche de la sécurité (réduction des risques de non remboursement des annuités d'emprunt), l'impératif d'indépendance à l'égard des tiers apporteurs de capitaux (banquiers, fournisseurs), la nécessité du développement de l'entreprise qui rend nécessaire le recours à l'endettement pour financer les investissements et, l'objectif de rentabilité qui guide également les choix de financement car il peut ou non être opportun d'emprunter selon que le taux d'intérêt à verser est inférieur ou supérieur au taux de rentabilité des investissements réalisés. Dans tous les cas, lorsque la rentabilité économique excède le taux d'intérêt des capitaux empruntés, une entreprise dégage un effet de levier financier qui améliore la rentabilité de ses capitaux propres. ■

Le chemin de croix de la communication

L'entreprise reste un thème particulièrement ambigu et en même temps profond. Sous le même terme, chacun fait référence à une forme et à une dimension de l'entreprise qui lui est familière. Mais la gestion recouvrant de nombreuses disciplines, nous croyons que pour piloter une entreprise, il est nécessaire d'appréhender l'ensemble de ces disciplines qui sont étroitement dépendantes les unes des autres du fait qu'une organisation doit, pour réaliser les buts qu'elle se fixe, effectuer des choix divers afin de répondre efficacement à la demande du marché et se positionner confortablement vis-à-vis des concurrents. Ainsi, parmi toutes ces disciplines de gestion, nous aborderons celle qui semble être au centre de toutes : la communication d'entreprise.

DEFINITIONS

D'après le dictionnaire Larousse du français vivant, on entend par communication (qui vient du verbe communiquer et qui implique la notion de feed - back), tout acte d'échange. Ce vocable qui nous viendrait du latin « communicare » et qui se rattache à des notions telles que communion, communicabilité, communicatif, communicant, communicateur, communiqué, signifie mettre en relation, partager, mettre en commun. « Tout l'Art, communicationnel consiste donc à dire, ce que nous devons dire, au bon moment, au bon endroit et face au bon interlocuteur », déclare le chercheur. Et la célèbre phrase de Platon : « Parlez moi afin que je vous connaisse », nous montre que l'art de communiquer est la chose la plus importante dont l'Homme a le plus besoin. Communiquer revêt toute l'essence de notre raison en tant qu'individus et acteurs sociaux, car, tant que nous vivons ensemble, nous ne pouvons pas ne pas communiquer.

Pour ce qui nous concerne, il s'agit d'abord et surtout, d'établir une bonne communication au niveau de l'entreprise et de l'organisation pour l'amélioration de nos rapports, notre bien être ainsi que l'épanouissement de nos sociétés. L'évolution sociale qui accompagne les mutations générales des entreprises et des organisations se caractérisant par le développement du besoin de participation des hommes et la place de plus en plus croissante que les communications prennent parmi les facteurs qui conditionnent l'efficacité des structures et des méthodes de travail, aujourd'hui et davantage demain, la qualité d'un bon citoyen, d'un bon gestionnaire réside et résidera toujours en grande partie, dans ses facultés à bien communiquer avec autrui, à comprendre ses partenaires, ses collaborateurs, à les convaincre, à les rassurer et à les entraîner.

La communication serait en résumé, un moyen de rapprochement entre les hommes, un canal d'accès pour chacun de nous dans la vie de l'autre, en ayant le souci de lui apporter un plus.

LA NOTION DE COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Contrairement à une idée très répandue qui réduirait la communication d'entreprise au seul journal d'entreprise et aux relations publiques avec l'organisation d'événements et les visites, la Communication n'est autre chose

qu'un des outils modernes de gestion d'entreprise. C'est une composante essentielle du management qui accompagne le succès de toute entreprise. Autrement dit, la communication d'entreprise est un ensemble de techniques, de moyens et de stratégies qui permettent à l'entreprise de se positionner et de se promouvoir en faisant valoir son potentiel, sa culture et son savoir faire...

La communication d'entreprise peut aussi être définie comme étant la diffusion de toutes les informations et instructions qui permettent d'une part, à l'entreprise de bien fonctionner, et d'autre part, aux employés d'être au courant de toutes les activités et de l'évolution de l'entreprise.

Aussi, si la communication d'entreprise est un ensemble de stratégies mises en place pour permettre une gestion efficace de l'expression et de l'information d'entreprise, de manière globale, la Communication est un besoin inné, un besoin naturel de l'homme. L'homme étant un être social, donc appelé à vivre en société, celui-ci ne peut ne pas communiquer parce qu'étant lié aux autres. La communication rythme l'existence quotidienne de l'homme qui ne peut s'y soustraire car il n'y a rien de ce que nous pouvons faire qui ne nécessite l'intervention d'autrui dans notre vie, de manière directe ou indirecte.

Ainsi, grâce à l'intérêt scientifique accordé au phénomène de communication dans sa fonction naturelle d'expression et d'échanges d'information, aujourd'hui, nous pouvons nous ouvrir facilement les uns aux autres et améliorer nos rapports grâce aux techniques d'expression, d'information et du langage qui sont des stratégies pour améliorer la communicabilité (styles, genres, procédures...), stratégies qui reposent sur un ensemble de moyens et de supports logistiques communicationnels pour permettre une meilleure diffusion de l'information (médiat, internet, correspondances diverses...) et partant une meilleure communication quelles que soient nos différences.

LE ROLE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION

La communication diffuse des informations (images, singularités, actions marketing) de l'entreprise destinées à influencer ses clients actuels et potentiels. Pour cela, elle utilise des canaux plus ou moins personnels comme la publicité (mass média), la promotion des ventes, les relations publiques, la force de vente (visites aux commerçants) et le marketing direct. L'entreprise communique par ailleurs via l'ensemble de son marketing mix (prix, produit, distribution).

Aussi, si la communication dans son concept fondamental est le contenant, c'est-à-dire l'enveloppe qui contient l'information, l'information quant à elle reste le contenu de la communication, c'est-à-dire son expression.

L'information est nécessaire à l'action et à la décision stratégique dans l'entreprise ; c'est un enjeu de pouvoir. Elle a un impact sur la perception de la situation concurrentielle de l'entreprise et réduit l'incertitude. Les Technologies de l'Information et de la communica-

tion (TIC) sont aujourd'hui des vecteurs d'acquisition et de maîtrise de l'information.

LE ROLE STRATEGIQUE DE L'INFORMATION

La circulation de l'information est du ressort de la Direction de la communication qui, en général, dépend de la Direction générale. L'entreprise est une structure organisée qui emploie des hommes et des femmes, en vue de garantir sa productivité et sa pérennité. Ce qui implique une répartition des tâches entre les salariés par l'instance dirigeante.

Aussi, pour que le travail se fasse de manière responsable, il faut que chacun sache, non seulement ce qu'il a à faire, mais aussi à quel service il appartient et quel est le Chef hiérarchique dont il dépend. Pour ce faire l'information se doit d'être bien véhiculée et les tâches clairement réparties afin d'éviter les malentendus dans le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise.

L'information permet aux salariés de se tenir renseignés sur ce que leur organisation attend réellement d'eux. C'est elle également qui les informe sur tous les faits de l'entreprise : organisation de réunions, mouvements de grèves, manifestations socioculturelles et/ou sportives, poste à pourvoir, affectations, etc....

Bien organisée, la circulation de l'information constitue l'enjeu majeur qui garantit un fonctionnement efficace de l'entreprise dans toute sa plénitude (enjeux et perspectives...).

A contrario, si l'information ne circule pas comme il faut, l'entreprise connaîtra sans conteste, un dysfonctionnement qui lui sera préjudiciable. Et c'est certainement dans cette optique que Fayol a conçu les différentes structures d'entreprise, dont la plus petite utilisée de nos jours est la structure fonctionnelle avec une direction générale au sommet qui prend toutes les décisions stratégiques et dirige l'ensemble de la structure, et, en dessous, les directions (direction de la communication, direction commerciale, direction marketing, direction financière et comptable, direction des ressources humaines...), et un peu plus bas, sous les directions, il y a les services qui sont des entités véritablement opérationnelles de l'entreprise en ce qui concerne l'encadrement des salariés.

LES PRINCIPAUX AXES DE LA COMMUNICATION

Toute l'importance d'une entreprise réside dans ses choix stratégiques de communication que nous pouvons situer à deux niveaux : la communication interne et la communication externe.

• La Communication interne

La communication interne est le fait par lequel l'entreprise coordonne à l'intérieur ses employés et ses activités. Mais pour une même action, l'élément d'information nécessaire à chacun (comptabilité, marketing...) diffère.

La communication interne est le vecteur incontournable qui permet d'harmoniser le travail, de créer un climat sain et motivant, d'établir

des rapports de fraternité, d'amitié et de confiance dans un cadre convivial entre les salariés de l'organisation. Et ceci dans le but de susciter l'adhésion des personnels au projet commun d'entreprise.

• La Communication externe

La communication externe intègre les informations pour rester en adéquation avec son environnement par la veille technologique, les banques de données, la presse, les études de marché, etc....

La communication externe mène une stratégie de relations publiques efficaces qui devrait permettre à l'entreprise de maîtriser son environnement ainsi que son public, et apprécier, la quantité, la qualité et la pertinence de l'information nécessaire à l'établissement de relations harmonieuses avec cet environnement.

La communication externe est tournée vers les clients, les fournisseurs, les partenaires, les actionnaires, l'administration, la presse et le grand public pour leur montrer la vie de l'entreprise dans son aspect collectif, social, culturel et professionnel porteur.

LES PRINCIPAUX NIVEAUX DE LA COMMUNICATION

• Au niveau de la circulation globale de l'information

Toute entreprise à partir d'une certaine taille, ne peut bien fonctionner sans échanger des informations. Et cette fluidité d'informations doit s'opérer à trois échelons :

- Les informations descendantes ou verticales descendantes qui incombent à la direction pour informer la base. Ce sont les ordres, les directives, les consignes qui partent du sommet stratégique vers la base stratégique. Ces informations sont surtout indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise parce que le personnel est tenu informé des orientations et de la vie de celle-ci. C'est le dialogue de la hiérarchie avec la base, qui rassure, qui motive, qui sécurise et qui permet de mieux envisager l'avenir.

- Les informations ascendantes ou verticales ascendantes ont pour rôle d'informer la Direction. Elles permettent donc à la hiérarchie d'écouter le personnel et aux salariés d'exprimer leurs aspirations, leurs doléances, leurs interrogations, leurs motivations et leurs difficultés à la Direction. Ces remontées d'informations sont nécessaires pour connaître l'état d'esprit du personnel et ses attentes mais aussi pour vérifier que l'information descendante est bien passée.

- Les informations latérales ou horizontales ont pour rôle d'instaurer une véritable communication entre les employés d'un même service ou entre services différents afin de confronter les points de vue, mieux se connaître, mieux se comprendre et constituer une véritable synergie et un groupe cohérent solidaire. Ces informations servent également à décloisonner les différents services, ce qui permet aux uns et aux autres d'avoir une vision en même temps globale et éclatée de l'entreprise et de mieux apprécier le travail des collègues et collaborateurs.

• Au niveau managérial

Les cadres constituent l'élément essentiel du système managérial de l'information d'entreprise. Ils sont les relais de l'information descendante ou ascendante. A ce niveau, la bonne circulation de l'information dépend en grande partie de leur aptitude à bien communiquer. La Direction managériale doit donc s'assurer de l'adhésion du sommet hiérarchique aux objectifs de la communication interne et l'accompagnement des moyens mis en œuvre. Ceci d'autant plus que la coordination des activités y afférentes et des hommes doit être facilitée par la réduction des distances physiques et hiérarchiques ainsi que par la fréquence multipliée des contacts.

• Au niveau économique

C'est au niveau économique que la communication d'entreprise revêt toute son importance. A ce stade, elle devient acteur, auteur et objet de performance parce qu'elle vise l'atteinte de résultats. Et c'est en cela qu'elle devient instrumentale, un outil stratégique véritable de management car elle doit veiller à fédérer et à motiver le personnel afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et gagnante, une équipe fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante et permettant de se sentir membre d'une même famille en partageant les mêmes valeurs : ce qui devient un impératif. La cohérence entre les actes et les paroles, entre le comportement du personnel à l'intérieur ainsi que son comportement à l'extérieur revêt une importance capitale.

• Au niveau social et culturel

La communication à travers sa mission initiale d'échange, permet d'intégrer véritablement le personnel de l'entreprise, de répondre à ses attentes en matière d'information et d'expression, de développement et de préservation d'un bon climat social. L'homme étant un être social, et donc producteur d'opinion en entreprise, le personnel manifeste directement des opinions et des attentes sur les conditions de travail, d'hygiène et de santé, les rémunérations, les avantages sociaux et l'évolution des carrières. Pour cela, les dirigeants doivent être à l'écoute du personnel et faire l'effort de répondre à ses préoccupations par une information sociale. La dimension socioculturelle de la communication intègre ici, une multitude de différences d'ordre génétique (âge, sexe), psychologique (personnel) et social (catégories sociales).

LES DEFIS

La communication est à la base du fonctionnement de toute entreprise. Aucune entreprise digne de ce nom ne peut progresser valablement si elle n'établit pas une stratégie globale de l'entreprise qui repose sur une bonne stratégie de communication.

En effet, l'entreprise ne vit que par et pour la communication. Les deux axes interne et externe se doivent d'évoluer de manière complémentaire permettant une synergie et une unité d'action qui doivent subsister entre ces deux dimensions de la communication pour éviter toutes dispersions d'nergie.

Communiquer est donc aujourd'hui dans un environnement concurrentiel, l'épine dorsale du succès des entreprises car "la façon de communiquer d'une entreprise sert de baromètre à son fonctionnement". Une bonne stratégie de Communication nous fera comprendre que dans une entreprise tout communique et tout est communication. Chaque expression, chaque signe ainsi que les rites et l'architecture intérieure et extérieure concourent à construire la personnalité, l'identité et l'image de marque de l'entreprise. Et c'est la responsabilité qui incombe à l'Homme de communication, au manager dont la démarche professionnelle consiste à animer la politique de communication dans une entreprise. ■

En matière de Communication d'entreprise, le passage de la réflexion stratégique à l'action de terrain se traduit par des plans et des stratégies. A chaque niveau, les responsables de communication remplissent des missions spécifiques avec rôles, fonctions et attentes différentes.

ROLES ET FONCTIONS DE L'HOMME DE COMMUNICATION

Sans entrer dans le détail des structures et des appellations des différents postes de la fonction "Communication d'entreprise", nous pouvons examiner toutefois les rôles et fonctions tels qu'ils nous apparaissent chronologiquement dans la présente étude.

UN PROFESSIONNEL INTEGRE A L'ENTREPRISE

Si l'homme de communication doit posséder une base de connaissances suffisantes en communication, ce préalable est toutefois incomplet ; et pour cause : il lui faut s'intégrer dans l'entreprise, tout en ayant une vision précise de l'évaluation de son propre rôle dans la culture managériale. Dès lors, tout en acceptant les règles de conduite et la finalité de l'entreprise, l'homme de communication doit adhérer à la recherche de la productivité et du rendement. Cette exigence permet de l'appréhender à la fois comme professionnel et cadre dans son entreprise.

UN COLLABORATEUR A LA DEFINITION DE LA POLITIQUE D'ENTREPRISE

"Facilitateur" pour la définition de la volonté d'entreprise (choix d'aménagement du cadre de référence), découvreur et inspirateur de nouvelles dynamiques, l'homme de communication est un expert pertinent qui aide l'entreprise dans ses choix de conduite d'un projet réaliste et durable, et ceci, à deux niveaux principalement :

Au niveau de la planification d'entreprise :

- Par rapport aux besoins de l'entreprise, il représente l'ouverture sur les mondes extérieur et intérieur, et détecte notamment des signes avant coureurs de rupture dans l'environnement de l'entreprise. Il est un radar et un phare ;
- Par rapport aux méthodes à employer, l'homme de communication, pour remplir pleinement son rôle, possède une expertise et une grande capacité d'analyse ;
- Par rapport à la structure de l'entreprise, la communication doit être pleinement intégrée dans la structure que l'homme de communication connaît.

Au niveau de la planification d'activité

- Par rapport aux besoins de l'activité, le responsable de la communication doit posséder une capacité réelle d'analyse et de proposition

pour sa propre activité stratégique ;

- Par rapport aux méthodes à employer, il doit posséder l'expertise des méthodes de management d'une équipe de communication et de l'ensemble des méthodes de communication ;
- Par rapport à l'organisation et à la structure, il doit assurer la bonne intégration de la communication dans l'entreprise.

UN EXPERT EN COMMUNICATION

A l'intérieur du plan d'activité, l'homme de communication traduit, en termes de communication, les choix effectués et recherche la cohérence face au juge final qui est le client. L'ensemble des fonctions de communication est donc à envisager :

- Par rapport aux besoins du domaine d'activité : choix des axes de communication ;
- Par rapport à la multiplicité des choix : choix des axes stratégiques de communication, déclinaison des choix, définition des structures de communication, organisation du travail, animation de l'équipe, consolidation du travail et intégration de l'équipe au reste de l'entreprise ;
- Par rapport aux méthodes de communication elles-mêmes : collecte et analyse de l'information, détection des opportunités, menaces, forces, faiblesses, facteurs cruciaux de succès et avantages concurrentiels, diagnostic, pronostic, application de la courbe d'expérience, utilisation des différentes méthodes d'analyse des portes feuilles et de leurs conséquences stratégiques, fixation d'objectifs, conception des différentes politiques de communication, rédaction de plans de communication ;
- Par rapport à la multitude des interactions : contacts, informations réciproques, coordination, communication, dynamisation ;
- Par rapport aux fonctions sous-traitées : si certaines fonctions de communication sont assurées intérieurement : planification et définition de politiques, d'autres sont souvent et même fréquemment sous-traitées : études, promotions et publicité. Dans ce cas, l'homme de Communication assure le briefing, fixe les objectifs, alloue les moyens, coordonne, contrôle et veille au respect des détails ;
- Par rapport au suivi de la réalisation des plans : le lancement des plans d'action à tous les niveaux de découpage du plan dans le temps nécessite, à chaque fois, de briefier et de faire participer l'entité exécutante, coordonner l'ensemble des actions, suivre les résultats, proposer et coordonner les actions correctrices ;
- Par rapport à la structure organisationnelle de communication : la complexité des tâches de communication et la taille de l'équipe font appel à des rôles qui diffèrent selon la structure organisationnelle en place ou envisagée : petite équipe avec beaucoup de sous-traitance, équipe étoffée avec plus de fonctions intégrées.

UN CONSEIL POUR L'ACTION MANAGERIALE

Certes, nous devons reconnaître la puissance de la communication, mais faire de la communication, c'est plus exactement s'assurer de la mise en œuvre de l'action managériale : animer et coordonner. L'homme de communication doit donc être un bon communicateur et un aide à la bonne communication. Il doit être crédible, accepté, écouté et participer de façon significative à la réalisation des objectifs :

- Par rapport aux besoins de valorisation de l'entreprise : un bon Chef doit être considéré comme un manager pratiquant sa propre communication ;
- Par rapport aux besoins professionnels du Directeur général : on doit lui fournir de l'information adaptée à ses différents niveaux de communication pour la décision stratégique. Car, « Celui qui possède l'information détient non seulement le pouvoir mais aussi et surtout la décision » ;
- Par rapport aux besoins de l'encadrement : s'il est bon que l'homme de communication ait d'excellents contacts avec les différents personnels de l'entreprise, il ne doit pas oublier que l'encadrement, c'est un réflexe humain, et qu'un responsable n'accepte pas toujours d'être court-circuité. Aussi est-il souhaitable d'élaborer, ensemble avec les autres responsables, des outils d'aide, d'action et de leur en laisser la paternité ;
- Par rapport aux besoins des personnels exécutants : l'homme de communication n'oublie pas d'exprimer sa reconnaissance à tous ceux qui lui servent de relais de communication. Il organise des réunions communicantes.

LES ATTENTES VIS-À-VIS DE L'HOMME DE COMMUNICATION

L'homme de communication est sollicité à travers les discours et publications sur le fait communicationnel. D'ailleurs, le public est parfois amené à demander plus qu'il n'en faut au responsable de ce domaine. Ce qui exige de lui un certain profil.

LES COMPETENCES REQUISES

En se limitant aux qualités requises chez l'homme de communication, il paraît évident de le présenter comme un stratège et un manager. Car en effet, il doit être à la fois :

- homme d'étude et d'analyse ;
- homme de rigueur ;
- homme d'idées capable de fixer des objectifs ;
- gestionnaire et homme d'action ;
- homme de contrôle et de dialogue.

Les compétences exigées correspondent à celles d'un généraliste de haut niveau. Ces attentes augmentent lorsque le manager doit conduire une équipe de spécialistes et travailler tout autant avec la hiérarchie

dans un monde où les repères de communication sont en perpétuelle évolution.

LE PROFIL DE L'HOMME DE COMMUNICATION

Réaliser des missions importantes grâce aux compétences requises représente pour l'homme de communication, un enjeu majeur. Aussi, en raison de la multiplicité des fonctions et des tâches, on fait souvent appel à une équipe de communication. In ce principe n'est plus seulement réservé qu'aux grandes entreprises. Les petites entreprises ont pu faire également l'expérience heureuse de cette structuration dynamique qui ne peut être gérée par une seule personne, mais plutôt par une équipe soudée, travaillant en harmonie autour d'un leader. Cette manière de faire, même à travers une petite structure, permet de régler les problèmes de compétences multiples, pourvu que le manager sache s'entourer de compétences et de profils variés. Une telle orientation permet d'éviter la « clanisation » et ses effets négatifs :

- un poids hiérarchique trop important ;
- un côté technocratique ;
- une coupure avec le terrain ;
- un manque de liaison avec les autres départements ;
- un manque de souplesse et de flexibilité.

L'homme de communication doit créer des conditions favorables à l'adhésion de son équipe en jouant sur :

- l'aspect humain, c'est-à-dire le respect de la séquence compréhension - acceptation - motivation, l'enjeu étant de favoriser une culture et un esprit de communication dans l'entreprise ;
- l'aspect organisationnel, en assignant des responsabilités précises, en coordonnant avec les autres départements et en gérant les flux d'information.

Ainsi, pour que l'intégration de tous les modules de la fonction communication soit évidente, tous les agents doivent suivre une démarche identique quel que soit le niveau de responsabilité.

LES CONSEQUENCES POUR L'ENTREPRISE

PARTICIPATION ET RESPONSABILISATION ACCRUES

Il est important pour l'homme de communication de ne pas imposer par le haut un plan d'action qui viserait à perpétuer la vision et l'organisation pyramidales. Pour cette raison, il doit mettre en place une organisation et un fonctionnement parcellaire susceptible de faire évoluer l'entreprise pyramidale, accroître son efficacité et sa réactivité (objet et sujet).

UN SYSTEME D'INFORMATION PLUS PERFORMANT

Dans une entreprise, chaque responsable établit à tous les niveaux son diagnostic et a donc besoin d'informations internes et externes. Chaque niveau s'autocontrôle, traitant ainsi de l'information propre et commune à l'entreprise avec pour résultante, une prise de conscience des besoins en information et de la nécessité de communiquer cette information de façon rapide. Mieux échanger l'information entraîne logiquement la codification des nouveaux outils de communication (informatique et télématique). L'approche parcellaire permet donc la mise en place d'un meilleur système d'information qui :

- facilite le recueil et la mise à jour des données ;
- structure l'approche informationnelle de la même manière pour tous ;
- entraîne l'intégration et la consolidation de différents plans au niveau de la direction communication ;
- accélère le processus d'approbation budgétaire ;
- permet d'introduire et de former plus rapidement de jeunes responsables intermédiaires.

UN RENFORCEMENT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Si le système parcellaire est accepté et assimilé, ses retombées sont nombreuses pour la culture de l'entreprise ; il permet à tous de comprendre ce qui se passe en amont et en aval, de partager la méthodologie et le langage commun, donc de se sentir un maillon de l'entreprise même.

LA SITUATION DE L'HOMME DE COMMUNICATION

Les précédents éléments nous donnent une vision globale de la profession de communication d'entreprise, de l'importance de son rôle et de sa contribution aux différents niveaux d'organisation qui met en parallèle, les logiques sous-jacentes des plans : logique hiérarchique, logique stratégique, logique de communication et logique d'action. Dès lors, l'homme de communication peut se situer par rapport aux activités des non communicateurs, parce qu'il connaît les challenges auxquels fait face l'entreprise et son management. Il sait comment sont fixés les objectifs et stratégies, et par conséquent comprend l'interface avec les autres fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire le pourquoi des directives, des missions et des moyens alloués. Cette ouverture le protège de la myopie communicationnelle.

En outre, l'homme de communication peut également et davantage se situer par rapport aux activités commerciales, en leur donnant l'importance qu'elles méritent. Car, les études n'ont jamais fait vendre, à elles seules, un seul produit. Il est donc nécessaire d'aider la force de vente à mieux utiliser son savoir et son savoir-faire pour la rendre plus proche de la clientèle et plus performante dans sa démarche. Tout ceci pour dire que l'homme de communication situe sa responsabilité par rapport à l'ensemble de la planification et des objectifs de l'entreprise. ■

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

GESTION DE CRISE

L'entreprise et la gestion de crise

La gestion de crise s'installe de plus en plus dans les entreprises et au sein d'un grand nombre d'administrations. Et ce, depuis une dizaine d'années. Et le discours des professionnels de la gestion ou de la communication de crise, mieux qu'hier, passe et beaucoup d'entreprises investissent aujourd'hui dans des pratiques, des outils ou des méthodes de gestion de crise. La gestion de crise intègre aussi progressivement le management. Elle se pratique de plus en plus et s'enseigne même dans les plus grandes écoles de management.

LA GESTION DE CRISE DANS LES DISCIPLINES DU MANAGEMENT

Il est incontestable que les grandes crises d'entreprise contribuent à sensibiliser la plupart des dirigeants à la nécessité d'une réflexion de fond, bien que l'on puisse attribuer cet engouement pour la gestion de crise à plusieurs phénomènes. En France, par exemple l'affaire Perrier, la crise du sang contaminé ou la crise de la vache folle font souvent office d'événements référence au sein des entreprises. A première vue, les dirigeants ont modifié le sens qu'ils attribuaient à des situations qu'ils ne percevaient pas comme des crises, il y a encore quelques années. Les restructurations d'entreprise, les décisions de délocalisation, les conflits sociaux, les mouvements de rapprochement ou encore de fusions-acquisitions sont d'ailleurs souvent été gérés comme des situations de crise, c'est-à-dire avec l'appui fréquent d'une cellule de crise, d'un plan de communication spécifique et d'un dispositif de prévention de risques induits. Ainsi, de nombreux dirigeants d'entreprise voient aujourd'hui des situations potentielles de crise là où, il y a encore plusieurs années, ces mêmes situations relevaient des situations de gestion d'exception, sans pour autant faire appel à des techniques particulières de management de crise.

A l'inverse, certaines situations qui, il y a encore quinze années, étaient conçues comme des situations de crise, sont traitées comme des situations de gestion normale. Là encore, les méthodes et les techniques de gestion de crise ont contribué à plus de sérénité dans le traitement des situations critiques. Les retraits de produits des circuits de vente en sont un exemple

patent. Et cette pratique est devenue tellement courante qu'elle n'est plus considérée, selon Christophe Roux-Dufort, professeur de management stratégique à l'Ecole de Management de Lyon, "comme un acte d'exception mettant en danger les équilibres vitaux de l'entreprise mais plutôt comme un acte responsable et éthique". La capacité d'une équipe de direction à gérer une situation de crise apparaît donc comme un facteur déterminant dans la construction d'une relation de confiance avec ses parties prenantes. Très simplement, on dira d'ailleurs que "si l'on sait gérer une crise alors on est capable de beaucoup d'autres choses, la crise offrant une opportunité inédite d'exercer et d'afficher des capacités de leadership solides et d'affirmer une responsabilité sociale si chère aux dirigeants d'entreprise".

QU'EST-CE-QU'UNE CRISE?

Il y a beaucoup de confusion sur le terme. En général, on parle de gestion ou de communication de crise, mais peu de personnes y mettent un sens précis sans doute parce qu'elles désignent par crise toute situation dont le sens leur échappe. Mais comme l'affirme Christophe Roux-Dufort, "on ne peut pourtant pas faire l'économie d'une définition claire et précise tant la façon dont la crise est définie détermine souvent la justesse de l'action entreprise pour la traiter". Dessiner les contours de la crise, c'est aussi restaurer une capacité de discernement et de jugement dans des conditions par nature ambiguës.

• Définir pour agir

L'utilisation abusive du terme, les confusions permanentes entre urgence, crise ou conflit altèrent l'aptitude des

managers au diagnostic des situations sensibles. Pourtant, la capacité à discerner le potentiel de déstabilisation d'une situation est l'une des premières qualités requises en matière de gestion de crise.

Au début d'une crise, la décision la plus difficile à prendre est celle d'admettre que l'on est en crise. Elle nécessite de reconnaître la gravité de la situation et d'en évaluer les prémices suffisamment tôt pour mobiliser rapidement les organisations et les ressources.



La crise est un moment qui permet de jauger la capacité de réaction de l'entreprise face à une difficulté.

En effet, il est souvent difficile d'estimer le potentiel de crise d'une situation et plus encore de prendre la décision de mobiliser des moyens exceptionnels car on court parfois le risque de déclencher sa propre crise si la situation est mal diagnostiquée et qu'elle n'exige pas de réponse sur le mode de crise. La dramatisation de la crise peut contribuer ainsi à déclencher la crise par excès de précipitation. A l'inverse, l'entreprise est perçue comme irresponsable si la crise est d'emblée sous-estimée et que la

réaction intervient trop tard.

Toute démarche de gestion de crise débute donc par l'énoncé d'une définition. Les définitions varient d'une entreprise à une autre et l'on peut définir la crise comme :

- une situation où la sécurité des clients et du personnel n'est plus assurée et qui remet en cause la pérennité de l'entreprise;
- tout événement ponctuel normalement imprévu ayant un impact effectif

préexistants et ignorés.

- initie un mouvement dans lequel plusieurs parties prenantes et enjeux familiaux et étrangers s'entrechoquent ;

- met en faillite temporairement ou définitivement la capacité de l'organisation à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents dont les conséquences peuvent affecter la stratégie et la survie de l'entreprise, le comportement, l'existence des membres de l'organisation et des parties prenantes impliquées.

Dans tous les cas, plusieurs barrières psychologiques, managériales et organisationnelles peuvent affecter l'évaluation d'une crise. Aucun dirigeant n'a intérêt à décréter l'état de crise tant les enjeux d'une telle situation pourraient être pires que la crise elle-même. Le dirigeant en décrétant donc l'état de crise, décide d'une soudaine et parfois brutale surexposition personnelle en mettant le doigt dans un engrenage qu'il ne contrôlera peut-être pas jusqu'au bout.

• Trois facteurs de crise

Une crise rassemble trois modules principaux qui perturbent sérieusement la prise de décision et l'action d'un dirigeant d'entreprise :

- la convergence où l'entreprise se trouve projetée au centre d'un maelstrom dont elle n'appréhende ni la logique véritable de mouvement, ni l'évolution ;
- les dérèglements dès lors que la crise implique une mise en échec des modes de régulation et de gestion conventionnels ;
- la remise en cause qui pose la question de la légitimité de l'entreprise, de son activité, de ses dirigeants, de ses administrateurs ou de ses produits. ■

grave sur le développement ou la survie de l'entreprise et de ses marques ou de ses collaborateurs et nécessitant une gestion spécifique ;

- une situation inattendue et déstabilisante dont les conséquences directes peuvent être dramatiques aux plans humain, financier et communicationnel.

Toutefois, pour Christophe Roux-Dufort, la crise peut être définie comme un processus qui : - active et met en résonance une série de dysfonctionnements

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

GESTION DE CRISE

Le management de crise

Dans notre dernière livraison, nous avons donné une définition de la crise tout en évoquant l'intégration de la gestion de crise dans les disciplines du management. Aujourd'hui, nous voyons dans quelles mesures les crises peuvent être gérables en indiquant les différentes situations de crise et le modèle approprié en la matière.

LES CRISES SONT ELLES RÉELLEMENT GÉRABLES ?

Dans le terme "gestion de crise", deux termes antagonistes sont associés. La crise qui par définition déborde des capacités de compréhension et d'action et, la gestion qui porte les germes de contrôle et de la maîtrise des événements. Est-il vraiment possible de contrôler l'incontrôlable ? Pas toujours. Dans l'esprit et dans les pratiques managériales, la gestion de crise ne porte pas toujours les fruits escomptés. Le nombre de crises touchant des entreprises, des administrations ou des secteurs d'activité entiers n'a pas diminué et le sentiment d'impuissance prend fréquemment le dessus. Des événements exceptionnels qui secouent régulièrement l'actualité des sphères économiques et politiques des entreprises continuent de surgir et persistent à semer le doute sur nos compétences d'anticipation et de gestion. La gestion de crise telle qu'elle se pratique aujourd'hui, trouve rapidement ses limites.

En effet, comme le souligne Christophe Roux-Dufort, professeur de management stratégique à l'école de Management de Lyon, "en matière de gestion de crise, il convient de se départir de toute illusion de contrôle et d'anticipation car le développement des nombreuses techniques qui gravitent autour de la crise ont parfois donné le sentiment à certains dirigeants qu'elles pouvaient être anticipées et contrôlées, ce qui n'est presque jamais le cas sans quoi parler de crise ne rimerait à rien". Les outils de gestion de crise ne sont pas des gages d'immunité mais constituent des balises propres à faciliter l'action et la décision sans garantie de maîtrise. La gestion de crise implique une importante capacité de discernement et de vigilance ainsi qu'une grande flexibilité intellectuelle, car c'est souvent dans des recoins ignorés ou sous-estimés que les crises prennent racine. Une crise résulte ainsi d'une faille intellectuelle ou d'une ignorance sur des fragilités que l'on a sous-estimées. En fait, dès lors que la gestion de crise alimente le sentiment de contrôle et de maîtrise, elle manque à sa mission. Tant elle se doit de former et d'entraîner les dirigeants à faire face à des situations ou les savoir-faire habituels sont contestés.

D'ailleurs, le renversement des sens issu de la crise provoque souvent la sidération des décideurs. Cette phase est inévitable. Sans elle, il n'y aurait pas de crise, l'effet de surprise et de paralysie étant un ingrédient incontournable même s'il existe des fenêtres optimales d'intervention durant lesquelles l'entreprise peut agir sur la crise sans précipitation, ni retard car prendre la décision d'agir trop tôt peut déclencher la crise, la prendre trop tard, c'est risquer d'être hors jeu et déclaré irresponsable.

LE MANAGEMENT DE CRISE

Une crise peut être perçue à la fois comme un événement et un processus. Cette distinction permet d'en souligner différentes méthodes de gestion.

• Terrain de crise et événements déclencheurs

A l'image de ce qui a été dit plus haut, la crise conçue comme un événement est définie comme inattendue, imprévisible et ambiguë. Elle se caractérise par des conséquences car la pérennité, la légitimité et l'image de l'entreprise sont remises en question. Cette approche de la crise centrée sur l'événement qui la déclenche, à beaucoup inspiré les méthodes de management de crise. Elle est illustrée par Patrick Lagade qui définit la crise comme la résultante d'un accident et d'une déstabilisation.

La crise conçue comme processus offre une autre perspective et nous invite à la définir comme une collision d'un terrain favorable et d'un événement déclencheur en d'autres termes, ce que l'approche centrée sur l'événement considère comme crise, l'approche processus n'y voit que l'amplification d'une situation déjà en marche. L'événement déclencheur n'est que la partie visible d'un processus de fragilisation, commencé depuis longtemps, qui s'emballe brutalement sous l'effet d'un événement particulier.

Bien entendu, les deux approches sont complémentaires, en fournissant un moyen d'accès à la crise par ses manifestations extérieures, la perspective centrée sur l'événement a l'avantage d'être directement opérationnelle, dans la mesure où elle incite à développer des réflexes et des moyens de réduction des conséquences. De la même manière, les entreprises reconnaissent parfois que les crises naissent d'une certaine dynamique amont mais sont loin d'en mesurer la portée préférant ainsi s'attaquer au péril dès lors qu'il est dans la demeure.

• Modèle de management de crise

les deux visions que nous avons développées débouchant sur des pratiques de gestion à différents moments de l'évolution d'une situation, une première façon de s'attaquer à la

crise, la plus évidente et la plus pratiquée, consiste à mettre en œuvre des moyens et des organisations propres à circonscrire rapidement les accidents ou les événements exceptionnels et à déployer des dispositifs de prise en charge de l'urgence et de la déstabilisation. La gestion de crise se résume alors à la gestion des événements exceptionnels même si la gestion de crise consiste aussi à mettre en place des moyens d'anticipation, de préparation, de prévention et de capitalisation. Dans cette séquence, la gestion à chaud de la crise n'est qu'une étape qui, si elle est préparée en amont, n'en sera que plus efficace.

• Pendant la crise

Au cœur des événements, la règle qui préside est qu'il ne faut pas entrer dans la crise à reculons. La gestion de crise implique un engagement fort des dirigeants auprès des équipes opérationnelles et vers l'ensemble des acteurs impliqués. Cette prise en charge volontaire donne un signal clair que les dirigeants ont pris la mesure de la situation. Au départ, le diagnostic de crise est difficile à faire car il repose sur des fragments d'informations. Ceci n'est pas un problème, mais l'erreur serait de croire que le diagnostic initial est définitif.

Une crise prend souvent des trajectoires différentes. L'évaluation des points d'inflexion est nécessaire et requiert de scénariser les ramifications possibles de la crise dès le départ. Dès la formulation d'une première évaluation de la crise, on anticipe des prolongements hypothétiques possibles. Si les premières informations confirment les premières évaluations, d'autres prolongements doivent être envisagés et ainsi de suite. Se cantonner au diagnostic initial, sans anticiper les prolongements, fait courir le risque aux dirigeants d'être à nouveau pris de surprise, si la crise prend une nouvelle direction. L'évaluation et la scénarisation de la crise permettent de prendre la mesure de l'élément pour prendre des décisions proportionnées car, sans recul, la gestion de crise devient un exercice de rattrapage permanent dans lequel l'entreprise perd vite la main.

Dans tous les cas, dès lors que ces bases sont jetées, il implique de mettre sur pieds un dispositif à la hauteur des dérèglements auxquels on doit faire face, dispositif qui facilite une stratégie souvent payante, mais difficile à mettre en place : l'occupation du terrain.

• Avant la crise

La mise en place d'un dispositif minimum pour se préparer à la gestion de crise peut aider à rationaliser les décisions initiales et à se présenter plus sereinement sur le théâtre des

opérations même s'il est souvent difficile d'estimer le potentiel de crise d'une situation. La détection de l'entrée en crise nécessite donc une préparation portant sur la définition de la crise et la caractérisation de seuils critiques. Le dépassement de ces seuils indique le passage en mode alerte ou en mode crise. Ces seuils d'alerte dépendent de l'entreprise et de ce qu'elle considère comme des indicateurs significatifs de la gravité d'un événement. Par exemple, dans les entreprises de luxe, on évalue souvent le potentiel d'exposition médiatique d'un événement. Quand l'image de marque est l'actif le plus vital d'une activité, il est normal d'opter pour cet indicateur comme élément d'évaluation prioritaire. Dans les produits grand public, la croissance anormale du nombre des plaintes des consommateurs liées à l'utilisation ou à la consommation d'un produit est un autre indicateur facilitant le diagnostic de crise.

Quoi qu'il arrive, on retrouve pour cela, les éléments d'une fusée à trois étages avec : la mise en place d'un dispositif d'alerte, l'organisation opérationnelle et stratégique de la cellule de crise et la formation et la préparation des équipes.

• Après la crise

Les crises sont nécessaires. Une meilleure compréhension de leurs ressorts se profile au moment du retour d'expérience, moment précieux où l'on s'interroge sur ce qu'il est utile de retenir de la crise. Durant ces moments, les dirigeants doivent analyser la gestion de crise stricto sensu, évaluer la prise en charge initiale de l'événement déclencheur en amont, les déséquilibres et le contexte qui ont rendu la crise possible. Chaque niveau d'analyse pose des difficultés croissantes. Autant il peut être aisé et rapide d'analyser la façon dont on a géré une crise ou de faire la lumière sur son événement déclencheur, autant il devient plus délicat de lever le voile sur le contexte organisationnel qui a précipité la crise. Et tout en évitant une culpabilité paralysante, on garantit tout au plus que l'entreprise saura mieux prendre en charge les crises lorsqu'elles se reproduiront. On conseillera donc encore plus de communication, une meilleure coordination des moyens, des formations complémentaires pour les équipes d'intervention, un réglage des procédures d'alerte et de mobilisation.

Dans tous les cas, nous retiendrons pour le management de crise, que nous devons utiliser la crise comme une opportunité inédite d'exercer des capacités de leadership hors du commun. ■

2 pôles de formation porteurs pour 2016-2017

Pôle des Sciences juridiques et politiques
IHEM/PSJP

PREPARATION AUX DIPLOMES D'ETAT EN SCIENCES JURIDIQUES ET POLITIQUES
DUT, Licence professionnelle et Master en :

- Droit des affaires
- Droit des collectivités territoriales
- Droit fiscal
- Droit des entreprises
- Droit des contrats
- Droit bancaire et financier
- Carrières judiciaires
- Diplomatie et relations internationales
- Intégration régionale

Rentrée académique : le 1^{er} septembre 2016

Campus B sis aux feux tricolores de la Peyrie
BP: 26764 Tél 07 14 27 84 / 07 83 83 53 / 07 96 32 92 / 05 09 06 77
LBV/GABON
Site web www.ihem/gb.org

GROUPE IHEM

Pôle du Génie Industriel
IHEM/IGI

PREPARATION AUX DIPLOMES D'ETAT EN GENIE INDUSTRIEL
DUT, Licence professionnelle et Master en :

- Génie agricole
- Génie énergies renouvelables
- Génie civil
- Génie mécanique et productique
- Génie informatique industrielle
- Génie électrique
- Génie télécommunication

LES FUSIONS - ACQUISITIONS D'ENTREPRISES

En matière de finance d'entreprise, les fusions et acquisitions et les opérations y relatives semblent souvent ne relever que du domaine des initiés. Et pourtant !

Les regroupements et rapprochements d'entreprises qui s'effectuent à l'occasion d'opérations complexes mettent en jeu des montages élaborés. Ces montages imposent la combinaison de dispositions stratégiques, sociales, industrielles commerciales, juridiques, financières et fiscales et comportent le plus souvent des enjeux politiques majeurs. Malgré la complexité et la diversité de ces opérations, ce domaine est fréquemment désigné comme celui des "fusions et acquisitions" pour indiquer les sept types d'opérations selon les cas en la matière : la fusion-absorption, la fusion réunion, l'apport partiel d'actifs, l'apport de titres, la cession de titres, la scission et la fusion-scission. L'importance et les enjeux de ces opérations soulèvent des problèmes analytiques et techniques particulièrement complexes parmi lesquels, l'évaluation du prix des actions cé-

dées ou l'évaluation des parités d'échange, les conditions juridiques et les conditions fiscales.

Dans tous les cas, considérées par certains comme la forme privilégiée de croissance, critiquées par d'autres pour leurs résultats souvent médiocres et parfois désastreux, les fusions-acquisitions font appel à toutes les disciplines des sciences de gestion (stratégie, finance, comptabilité, fiscalité, droit des affaires, ressources humaines, structures organisationnelles, négociation...) et se réalisent toujours sous la pression du temps et du secret. Domaine où l'irrationalité (volonté de pouvoir et recherche de domination, choc des ego, passion, trahison...) côtoie le rationnel (synergies organisationnelles, économies d'échelle, logiques sectorielles, globalisation des marchés...), où la planification et l'organisation doivent souvent s'accommoder de bonnes doses d'opportunisme et d'improvisation, où le prédateur d'aujourd'hui peut rapidement devenir la proie de demain, les fusions-acquisitions, selon Marc Bertoneche,

Professeur à l'Université de Bordeaux, professeur affilié à HEC, Visiting Professor à la Harvard Business School et Associate Fellow à l'Université d'Oxford, "posent de nombreux problèmes méthodologiques, ne seraient-elles que pour en apprécier le résultat".

Mais à partir de quel moment peut-on parler de réussite ou d'échec dans ce domaine ? De nombreuses recherches académiques et quantité d'études de consultants ou banquiers d'affaires ont montré que le verdict diffère fortement selon le critère adopté pour définir l'échec ou le succès et selon l'horizon temporel retenu. Simple capture et transfert de valeur (utilisations de reports fiscaux déficitaires, démembrements d'actifs, génération de capacités d'endettement...) ou réelle création de valeur (véritables synergies, développement d'expertises, renforcement du pouvoir de négociation,...) ?

Les fusions-acquisitions qui interpellent donc autant le chercheur que le praticien concerne selon Marc Bertoneche, "un domaine extrêmement vaste qui va de la re-

cherche stratégique de cibles aux opérations de closing et à l'intégration des deux firmes, c'est-à-dire, l'intégration post-fusion ou acquisition qui repose sur quatre étapes essentielles : la préparation et l'analyse stratégique, l'évaluation financière, la négociation et le montage financier et l'intégration.

Pour le succès d'une fusion ou d'une acquisition, toutes les phases sont capitales et aucune n'est à privilégier au détriment des autres si tant est qu'il s'agit d'une opération au cours de laquelle deux sociétés A et B se réunissent dans une nouvelle société AB et disparaissent en tant que telles, une des deux sociétés se fondant dans l'autre (fusion absorption).

Toujours est-il que, fort de ces préceptes, les africains et les entreprises africaines devraient s'approprier les mécanismes des fusions - acquisitions qui pourraient les emmener à se mettre ensemble, à se regrouper, pour gagner de meilleures parts de marchés et mieux affronter la concurrence... ■

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Le risque juridique du dirigeant d'entreprise

RESPONSABILITES

Depuis quelques années, en Afrique et dans le reste du monde, la grande presse se fait régulièrement l'écho de la mise en cause de dirigeants d'entreprises devant les tribunaux, notamment correctionnels, que ce soit dans le cadre de la sécurité du travail, d'utilisation de biens ou du crédit de la société ou d'autres contextes. Mais cette mise en cause est également parfois civile et, dans ce cas, ce sont les biens personnels du dirigeant qui sont visés souvent, que le demandeur soit partie civile à une action pénale ou que la responsabilité ait été mise en cause uniquement devant le tribunal du commerce. Le risque pour le dirigeant est également souvent grand en cas de défaillance de l'entreprise et certains exemples récents au Gabon, au Cameroun ou en France le montrent d'évidence.

Partant de ce postulat, nous pensons qu'un dirigeant d'entreprise se doit d'intégrer la réflexion juridique comme principe de pilotage dans le processus d'élaboration de sa prise de décision économique ou stratégique, faute de quoi il met en jeu l'avenir de son entreprise et son avenir professionnel. Et c'est la quintessence de notre propos du jour.

PROBLÉMATIQUE DU RISQUE JURIDIQUE

Il est une évidence que toute prise de décision par un dirigeant d'entreprise doit prendre en compte le risque juridique. "Il n'existe de profit qu'en contre partie du risque d'entreprendre, mais ce jeu ne doit pas être celui de la roulette russe" affirme François

Lenglant, professeur au groupe HEC. En effet, combien de décisions sont prises dans les entreprises sans que l'analyse juridique soit suffisante ?

Le risque juridique doit être analysé sous tous ses angles. Certains aspects sont généralement connus par les dirigeants mais nécessitent cependant qu'on s'y attarde un peu. Le premier élément dont il est tenu compte est la



Toute décision d'entreprise est une décision juridique.

variabilité du droit, tant dans l'espace que dans le temps. La norme de droit est une norme définie par une autorité dont le non-respect est sanctionné. Et l'effet de la norme juridique étant limité par la sphère géographique de compétence de l'autorité émettant la règle, on peut sans risque de se tromper affirmer que "ce qui est vrai d'un côté de la frontière ne l'est pas toujours de l'autre" pour engager personnellement un dirigeant au sens où le droit l'entend si tant est que les concepts juridiques sont précis et leur mise en œuvre résultant d'une technique rigoureuse peut varier dans le

temps et dans l'espace, instabilité que le dirigeant doit prendre en compte pour construire sa décision. Le conseil, juriste d'entreprise ou avocat pourra d'ailleurs l'y aider en montrant le chemin qui permet d'atteindre le but en ayant limité et quantifié le risque. "Toute décision d'entreprise étant une décision juridique, l'action d'entreprise s'inscrit dans le droit. Et ceci d'autant que les disciplines de



gestion sont fondées sur l'analyse des conséquences futures des décisions actuelles".

LA RESPONSABILITÉ "POLITIQUE"

Le dirigeant de société est soumis à un premier type de responsabilité qui peut être qualifié de "politique". Il a été nommé et donc court le risque naturel de se voir révoqué par l'instance de désignation. Mais pour analyser la responsabilité du dirigeant, il est nécessaire d'en définir les contours. Les sociétés ont des organes (Conseil

d'administration, Comité de surveillance...) qui sont en général définis par la loi. Les pouvoirs et les obligations de ces organes sont strictement encadrés et le choix de la forme sociale détermine les différentes conditions d'exercice des pouvoirs de direction - mandat social et/ou contrat de travail par exemple. Ainsi, à côté des dirigeants de droit qui sont nommés conformément à la loi, le droit, qu'il s'agisse de la loi ou de la pratique jurisprudentielle, a créé la notion de dirigeant de fait. Le dirigeant de fait est la personne physique ou morale, nommée à ces fonctions conformément à la loi. Le dirigeant de fait est toute personne physique ou morale ayant la capacité autonome d'engager la société. Ces deux notions sont fondamentales dans l'examen de la situation de chacun, notamment au niveau de la responsabilité personnelle car, le dirigeant de fait dans nombreux cas, encourt la même responsabilité que le dirigeant de droit. Même si, en ce qui concerne le dirigeant de droit, la situation dépendra de la forme sociale de l'entreprise.

Dans tous les cas, entre la révocation *ad nutum*, c'est-à-dire sans motif, sans préavis et sans indemnités de l'administrateur de société anonyme par exemple et la révocation sur justes motifs du Directeur général, la différence est grande. Et le choix doit être effectué suivant la position que l'on envisage d'avoir dans la société.

Dans notre prochaine parution, nous soumettrons à votre lecture, "la responsabilité pécuniaire et pénale du dirigeant d'entreprise". ■

LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AU COEUR DE LA GESTION DES OPÉRATIONS D'ENTREPRISE

Le Supply Chain Management (SCM) est un système qui repose sur son caractère transversal multifonctionnel, et souvent inter fonctionnel ou *inter business units* qui le positionne sans conteste au niveau de la direction générale. Recouvrant l'ensemble des activités liées à la gestion des flux physiques et des flux d'information associés et ceux du fournisseur au fournisseur au client du client, le Supply Chain Management relève d'une vision concurrentielle de la logistique et vise non seulement à rendre les meilleurs services logistiques au moindre coût (trade-off) mais également à démarquer l'entreprise par des services nouveaux et différenciés selon les attentes des différents segments de marché (marketing logistique des services de Supply Chain), voire à modifier sensiblement les règles du jeu dans les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et/ou ses

clients. Pour Philippe-Pierre Dormier, professeur au département logistique et production du groupe ESSEC, "le SCM n'est jamais simple à mettre en place : son caractère éminemment transversal (trans-produit, trans-géographique, trans-fonctionnel...) impose une forte implication de la direction générale d'entreprise dans tout projet de mise en place de véritable mode de management en SCM". Ainsi, le SCM reconfigure la carte de distribution des pouvoirs non seulement au sein de l'entreprise, notamment en proposant une répartition différente du pouvoir décisionnel dans les centres de production et de distribution, mais également dans les chaînes de mise à disposition des produits aux clients. Il bouleverse les organisations et les processus. Aujourd'hui encore, malheureusement, peu d'entreprises ou de groupes ont mis en

place un réel mode de management horizontal de type SCM, système qui repose sur la qualité (incontournable nécessité dans la gestion des opérations), le stock (outil de base de la production des opérations), la technologie (pour maîtriser un avantage concurrentiel), la production (équilibre coût / qualité), les processus (composant clé de l'analyse de la gestion des opérations), le juste-à-temps (technique d'amélioration des flux), les prévisions à l'origine du pilotage des flux et la flexibilité (exercice délicat de l'équilibre charge - capacité).

Dans tous les cas, sous la pression de la montée en puissance des offres de services associés au produit physique (délai de livraison, fonctionnalité mise à disposition, reprise...), des stratégies industrielles (délocalisation, spécialisation des unités de production...), des stratégies achat (sourcing global), des stratégies commerciales et marketing (multiplica-

tion des références, promotion...), la gestion des opérations (ensemble des processus qui ont pour vocation de transformer des inputs en outputs) et le Supply Chain Management occupent désormais une place prépondérante dans la réussite de la mise en œuvre des stratégies des entreprises.

Ainsi, agissant à la fois sur la dimension stratégique, pilotage (gestion logistique des flux) et exécution, gestion des opérations et Supply Chain Management doivent savoir produire les niveaux de performance qui sont attendus de ces fonctions en combinant la maîtrise des flux physiques et celle des flux d'information associés, la prise en charge avec des moyens internes et l'externalisation en faisant appel à des prestataires logistiques, les intérêts propres à une entreprise et ceux de l'ensemble de la chaîne qui met à disposition les produits aux clients. ■

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

La responsabilité pécuniaire du dirigeant d'entreprise

RESPONSABILITES

Dans le cadre de notre article "la gestion des risques d'entreprise" que nous abordons depuis trois parutions avec la définition générale du thème et "le risque juridique du dirigeant d'entreprise", nous parlerons aujourd'hui de "la responsabilité pécuniaire du dirigeant d'entreprise" soumis à plusieurs régimes de responsabilité civile. Minimum d'informations nécessaires à la bonne conduite des affaires.

LA RESPONSABILITE CIVILE DE L'EMPLOYEUR

Le principe général en droit civil prévoit que sont responsables : "Les maîtres et commettants du dommage causé par leurs domestiques et préposés dans les fonctions auxquelles ils les ont employés. Cette indication demeure le fondement de la responsabilité civile des employeurs. Cette responsabilité ne peut être écartée que si l'employeur prouve que l'employé a agi hors de sa mission, hors de l'intérêt de l'entreprise et sans autorisation, éléments cumulatifs. Il en ressort que l'employeur sera civilement, donc pécuniairement responsable de la réparation des dommages causés par ses employés.

Cependant, l'obligation d'assurance de la responsabilité civile des chefs d'entreprise limite strictement la gravité de cet aspect du problème. Dans la plupart des cas, il ne s'agit que d'une question de déclaration des sinistres à l'assureur. Cette couverture générale a notablement réduit la perception que les dirigeants peuvent avoir du risque.

LA RESPONSABILITE PECUNIAIRE VIS-A-VIS DE LA SOCIETE ET DES ASSOCIES

L'un des éléments qui se dégage de notre propos est que la responsabilité pécuniaire personnelle d'un dirigeant peut être mise en cause dans un certain nombre

de cas. L'article L.225-251 du Code français du commerce stipule : "les administrateurs et le Directeur général sont responsables, individuellement ou solidairement selon le cas, envers la société et envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion". Cet aspect ainsi que d'autres sont le fondement de l'action sociale, action en justice faite au nom de la société pour indemniser celle-ci des conséquences dommageables des actes du dirigeant. La même

des administrateurs est beaucoup plus importante que celle des membres du Conseil de surveillance alors que leurs pouvoirs sont sensiblement les mêmes. La question du choix de la forme sociale est donc fondamentale.

Cette action sociale peut être engagée par la société contre ses dirigeants et ce sera souvent le cas lors de changement d'organes ou de prises de contrôle. Mais elle peut également être engagée par un actionnaire agissant ut singuli au nom et pour le compte de la société. Aucune disposition statutaire ne peut restreindre ce



Dans la vie d'une entreprise, la responsabilité pécuniaire des dirigeants est pleinement engagée.

Le premier cas de mise en jeu se trouvera dans ce qui est couramment appelé "l'action en comblement de passif" qui est, en droit, une action en comblement d'insuffisance d'actif. Et le droit français du commerce stipule : "lorsque le redressement judiciaire ou la liquidation judiciaire d'une personne morale fait apparaître une insuffisance d'actif, le tribunal peut, en cas de faute de gestion ayant contribué à cette insuffisance d'actif, décider que les dettes de la personne morale seront supportées, par tous les dirigeants de droit ou de fait, rémunérés ou non, ou par certains d'entre eux."

La question de la définition du dirigeant de droit est fondamentale car, la jurisprudence du droit des entreprises en général souligne que les membres des organes de surveillance n'ont pas la qualité de dirigeant de droit. Cette précision permet d'exclure du champ d'analyse, les membres des conseils de surveillance et rejoint les distinctions faites ci-dessus. On peut aussi se poser la question de la séparation des fonctions de président et de directeur général et du maintien du Directeur général hors du Conseil d'administration pour tenter de donner à celui-ci le simple caractère d'organe de surveillance.

Il n'en reste pas moins, selon François Lenglant, professeur au Groupe HEC France, qu'il faut considérer le fait que les dirigeants de droit ou de fait de toute société peuvent être déclarés responsables de façon illimitée des dettes sociales sur l'ensemble de leurs biens propres alors que les commerçants personnes physiques peuvent protéger une partie de leur patrimoine affectée à la vie privée.

D'autres sanctions sont aussi possibles en cas d'insuffisance d'actif dans une procédure collective, qu'il s'agisse de la faillite personnelle, de l'interdiction de gérer ou de l'extension du redressement judiciaire. On trouvera aussi en droit pénal des affaires, le délit de banqueroute. ■

droit à agir de chaque actionnaire.

LA RESPONSABILITE EN CAS DE DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE

Lorsqu'une procédure collective, mise en redressement judiciaire ou mise en liquidation judiciaire est ouverte à l'encontre d'une personne morale de droit privé ayant une activité économique, c'est-à-dire une société civile ou commerciale, un groupement ou une association, diverses procédures peuvent mettre en jeu la responsabilité personnelle des dirigeants de la personne morale.

LPE

Lycée Privé de l'Excellence

Le Lycée Privé de l'Excellence :

un cadre agréable, un suivi au quotidien, un personnel performant, une pédagogie au service du développement.



Rentrée Scolaire

2016 - 2017

Au Lycée Privé de l'Excellence, nous sommes toujours plus proches de vous.

Résultats satisfaisants aux examens officiels

Pour tous renseignements, service de la scolarité sis provisoirement dans les locaux de l'IHEM, à la Peyrie S'FO

Tél. : (+241) 04 54 34 72 / 05 41 92 16 Libreville - Gabon

Site web : www.ihem-gb.org

Les inscriptions ont démarré.

Début des cours 1er octobre 2016

Année académique
2016-2017

FOCUS / ENSEIGNEMENT

Le Groupe IHEM - Institut des Hautes Etudes de Management, Ecole supérieure de référence en Afrique



- **PÔLE DES SCIENCES DE GESTION ET D'ECONOMIE APPLIQUEE (PSGEA)**
- **PÔLE DES SCIENCES JURIDIQUES ET POLITIQUES (PSJP)**
- **PÔLE DES SCIENCES DE LA SANTÉ (PSSA)**
- **PÔLE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (PSIC)**
- **PÔLE DU GÉNIE INDUSTRIEL (PGI)**
- **ECOLE DOCTORALES.**

L'IHEM, pour une bonne formation de proximité et l'excellence au service des générations !

Etablissement privé d'Enseignement supérieur de Gestion des entreprises et des administrations agréé par l'Etat
Contrat de partenariat N°00420/MENESTFPCJS avec le gouvernement gabonais
Campus A sis à STFO / Campus B sis aux feux tricolores de la Peyrie / Campus C sis derrière les eaux et forêts entrée face Promo Gabon
B.P. 26 764 Tél : 06 06 88 34 / 07 96 32 92 / 05 09 06 77
Libreville - Gabon
Site web : www.ihem-gb.org

PROFIL DES ENSEIGNANTS :
1. Agrégation
2. Doctorat Nouveau régime
3. Master (+ expérience professionnelle)
ENCADREMENT SCIENTIFIQUE : Sept professeurs agrégés en plus de 25 maîtres assistants des universités.

En dehors de l'Administration, du Conseil scientifique et pédagogique, du Conseil de direction, du Conseil de discipline et de l'Assemblée générale, l'IHEM a mis en place une Commission d'homologation et de validation, un service information et orientation chargé des relations avec les opérateurs économiques, une association d'étudiants et d'anciens étudiants et une junior entreprise dénommée "Junior Entreprise Excellence".

L'IHEM forme pour l'insertion directe des techniciens et cadres supérieurs sur le marché de l'emploi. Il n'en demeure pas moins que les étudiants après le Master, puissent poursuivre leurs études en MBA et Doctorat à l'institut

Résultats satisfaisants aux examens de DUT, Licence professionnelle et Masters. Parce que le futur se formule au présent, des professeurs d'universités et de grandes écoles vous y attendent.

Le Groupe IHEM est un label qui rassemble :
- L'Institut des Hautes Etudes de Management (IHEM) avec cinq (5) pôles techniques de formation ;
- Le lycée Privé de l'Excellence (LPE) avec deux (2) cycles complets d'enseignements général et technique de la 6^e en terminale ;
- Le Complexe Scolaire Bilingue Bourgeois Dauphins (CSBD), Ecole d'enseignements préscolaire et primaire à cycles complets ;
- CEMAC Consulting, Maison d'édition ;
- Potentiel, Journal de promotion économique, sociale et commerciale.

Le Groupe IHEM - Institut des Hautes Etudes de Management est un ensemble de pôles de formation de niveau supérieur sous régime LMD reconnu par l'Etat gabonais.

Fondé en septembre 2005, par M. Constant OYONO EBANG OBAME, le Groupe IHEM offre aux étudiants, un enseignement pluridisciplinaire entièrement consacré aux études économiques, commerciales, juridiques, de santé, d'ingénierie et de sciences humaines et constituant, une véritable synthèse de connaissances dans le domaine du management des entreprises et des administrations à partir d'une unité de conception et de méthode induisant une forte complémentarité du corps professoral et une large possibilité de filières offertes aux étudiants.

Le Groupe IHEM entend donner aux étudiants venant de tous les horizons, une formation reposant sur un parcours prestigieux et conduisant à des postes à hautes responsabilités dans les administrations nationales, les organisations internationales, les entreprises industrielles, commerciales ou de service, les hôpitaux, les banques et les sociétés d'assurance ou de conseil, les cabinets juridiques ou la création de leurs propres entreprises.

Et c'est pourquoi, le Groupe a initié une politique de coopération avec un certain nombre d'universités et d'Ecoles en Afrique (université de Douala-Cameroun), en Europe (Neoma Business school) France et en Amérique du Nord (ESG UQAM - Canada), le Groupe IHEM qui croit que la formation technique et professionnelle doit s'accompagner à part égale de la culture générale, entend former des professionnels capables de maîtriser les nouveaux courants économiques, commerciaux, de santé, d'ingénierie et des sciences humaines et ayant une bonne ouverture intellectuelle, nécessaire à tout décideur.

A cet effet, des formations de premier, second et troisième cycles sont proposées conduisant à une diplomation à finalité technique et professionnelle, à savoir :

- Le Bachelor ou Licence professionnelle en trois (3) années après le Baccalauréat (Cycle normal : 180 crédits) ou en une (1) année après le DUT (Cycle spécial : 60 crédits) ;
- Le Master en deux (2) années après la Licence (Cycle normal : 120 crédits) ou en une (1) année après la Maîtrise d'université (Cycle spécial : 60 crédits) ;
- L'Exécutive MBA - Master of Business Administration en une année après le Master (Cycle normal : 60 crédits) ;
- Le Doctorat en deux (2) années après l'Exécutive MBA constitutive de la première année d'inscription en thèse doctorale (Cycle spécial : 120 crédits) ou en trois (3) années après le Master (Cycle normal : 180 crédits).

Le modèle de formation que développe le Groupe IHEM, un modèle internationalement reconnu pour le Management de haut niveau, est basé grosso modo sur deux grands principes :

- Une sélection rigoureuse des candidats ;
- Une volonté d'excellence académique en prise directe avec la réalité de la vie professionnelle.

PROGRAMME DE BACHELOR SPECIALISE OU LICENCE PROFESSIONNELLE

Le programme de Bachelor ou Licence professionnelle qui s'étend sur une année est d'abord recommandé aux professionnels, fonctionnaires et aux détenteurs d'un diplôme supérieur (DUT ou l'équivalent, LP2 soit BAC + 2) en activité de préférence et ayant des connaissances de base appropriées dans les domaines sollicités.

Ensuite, les élèves détenteurs du baccalauréat, toutes séries confondues, peuvent y être inscrits pour une formation d'une durée de trois (3) années avec la possibilité de passer le DUT ou autres en LP2.

Le programme de Bachelor a pour thème général, les rapports entre l'entreprise ou l'administration et le management. De là découlent ses deux caractéristiques :

- C'est un programme d'initiation : il a pour objet d'introduire au langage, au raisonnement et aux grandes divisions managériales, de rendre familier le monde du management ;
- C'est un programme de synthèse : partant de l'idée que les différentes disciplines managériales applicables à l'entreprise ou à l'administration ne se comprennent bien qu'à partir de solides connaissances en gestion, il lie en permanence, l'étude de cette discipline aux autres disciplines proposées.

En tout, il comporte, tous les éléments d'une bonne formation en management dont les filières proposées sont :

• PÔLE DES SCIENCES DE GESTION ET D'ECONOMIE APPLIQUEE (PSGEA)

Options :

- Communication d'entreprise ; Communication marketing ;
- Gestion commerciale ; Techniques de commercialisation ; Marketing communication ; Douane transit ; Gestion logistique et transport ; Management des unités commerciales ;
- Gestion financière et comptable ; Comptabilité gestion ; Banque finance ; Finance comptabilité ; Banque assurance ; Assurance ; Audit et contrôle de gestion financière ;
- Gestion administrative : Administration générale ; Administration des affaires maritimes ; Administration scolaire et universitaire ; Administration du travail ; Administration des collectivités locales ;
- Gestion des ressources humaines ; Gestion du personnel ; Audit et contrôle de gestion sociale ; QHSE ;
- Gestion touristique : Gestion touristique et hôtelière ; Gestion touristique et environnementale ; Tourisme international ;
- Economie : Evaluation des projets ; Economie portuaire ; Bourse et finance internationale ; Economie de l'environnement et du développement durable.

• PÔLE DES SCIENCES JURIDIQUES ET POLITIQUES (PSJP)

- Droit des affaires ; Droit des collectivités territoriales ; Droit fiscal ; Droit des entreprises ; Droits des contrats ; Droit bancaire et financier ; Carrières judiciaires ; Diplomatie et relations internationales ; Intégration régionale ;
- Gestion des ressources humaines ; Gestion du personnel ; Audit et contrôle de gestion sociale ; QHSE ;
- Gestion touristique : Gestion touristique et hôtelière ; Gestion touristique et environnementale ; Tourisme international ;
- Economie : Evaluation des projets ; Economie portuaire ; Bourse et finance internationale ; Economie de l'environnement et du développement durable.

• PÔLE DES SCIENCES DE LA SANTÉ (PSSA)

Options :

- Droit des affaires ; Droit des collectivités territoriales ; Droit fiscal ; Droit des entreprises ; Droits des contrats ; Droit bancaire et financier ; Carrières judiciaires ; Diplomatie et relations internationales ; Intégration régionale ;
- Gestion des ressources humaines ; Gestion du personnel ; Audit et contrôle de gestion sociale ; QHSE ;
- Gestion touristique : Gestion touristique et hôtelière ; Gestion touristique et environnementale ; Tourisme international ;
- Economie : Evaluation des projets ; Economie portuaire ; Bourse et finance internationale ; Economie de l'environnement et du développement durable.

• PÔLE DES SCIENCES DE LA SANTÉ (PSSA)

- Options : Administration des institutions hospitalières ; Soins infirmiers ; Sage-femme ; Biologie médicale ; Pédiatrie ; Puériculture ; Hygiène hospitalière ; Laboratoire médical ; Pharmacie ; Pharmacopée et médecine naturelle ;

• PÔLE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (PSIC)

- Options : Journalisme ; Production audiovisuelle ; Edition ; Interprétariat ; Archiviste et documentaliste ; Sciences de l'éducation ; Arts graphiques ; Arts cinématographiques ; Musicologie ; Arts plastiques ;

• PÔLE DU GÉNIE INDUSTRIEL (PGI)

- Options : Génie civil ; Génie mécanique et productique ; Génie informatique industriel ; Génie électrique ; Génie télécommunication ; Génie agricole ; Génie énergies renouvelables ; Génie halieutique ; Génie forestier ;

• ECOLE DOCTORALE

- Options : Ecole doctorale des sciences de gestion et d'économie appliquée ;

LE MASTER, L'EXECUTIVE MBA ET LE DOCTORAT

Le programme de Master du Groupe IHEM qui s'étend sur dix huit (18) mois est d'abord recommandé aux personnes titulaires d'un diplôme de Bachelor ou Licence professionnelle et ayant de bonnes connaissances dans les formations proposées. Il peut s'étendre également sur neuf (9) mois dont trois en stage pour les étudiants titulaires de la Maîtrise d'université.

L'Exécutive MBA - Master of Business Administration s'étend sur 12 mois de formation dont 6 mois de recherche et reçoit des étudiants titulaires d'un Master. Le Doctorat quant à lui s'étend sur deux années après l'Exécutive MBA constitutive de la première année d'inscription en thèse doctorale.

Il s'agit de former des cadres spécialistes du Management, capables de mener à bien des missions de diagnostic, de planification et de conception des systèmes de gestion, d'organisation des entreprises et de maîtrise des processus décisionnels.

Cette formation en même temps généraliste et spécialisée au Management de haut niveau repose sur cinq principes :

- Stimuler les capacités intellectuelles ;
- Favoriser le développement personnel ;
- Produire des décideurs opérationnels capables d'assurer un haut niveau de responsabilité ;
- Renforcer l'adaptabilité et la mobilité des dirigeants de demain ;
- Développer et acquérir une vision internationale.

Cette formation met donc l'accent sur le management conçu comme un processus intégré, et exige de la part des étudiants, une perception globale de l'environnement économique, technique, culturel et éthique de l'entreprise.

ORIENTATION ET PLACEMENT

Le service information et orientation du Groupe IHEM sur les options de formation et les carrières offre des prestations visant à assurer des relations optimales entre les diplômés et les entreprises :

FRAIS DE SCOLARITE

CYCLES	D.U.T.	BACHELOR / LICENCE PROFESSIONNELLE	MASTER'S 1 & 2	MBA	DOCTORAT
Frais de scolarité	Jour ou soir cycle normal	Cycle spécial	Cycle spécial / Cycle normal	Cycle normal	Cycle spécial / Cycle normal
Inscription	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
1 ^{ère} option	630.000	810.000	1.035.000	1.400.000	2.100.000
2 ^{ème} option	315.000 x 2	405.000 x 2	520.000 x 2	700.000 x 2	1.050.000 x 2
3 ^{ème} option	210.000 x 3	270.000 x 3	345.000 x 3	470.000 x 3	700.000 x 3
4 ^{ème} option	105.000 x 6	135.000 x 6	175.000 x 6	235.000 x 6	350.000 x 6
5 ^{ème} option	70.000 x 9	90.000 x 9	115.000 x 9	155.000 x 9	235.000 x 9

PIECES A FOURNIR POUR L'INSCRIPTION

- 1- Lettre de motivation du candidat adressée à l'Administrateur Directeur Général du Groupe IHEM ;
- 2- Copie légalisée de l'acte de naissance ;
- 3- Copie légalisée de diplôme du Bac, du D.U.T. / B.T.S. / D.T.S, de la Licence, de la Maîtrise, du DEA, du Master, du MBA ou l'équivalent ;
- 4- Attestation d'expérience professionnelle pour les travailleurs ;
- 5- 4 Photos d'identité ;
- 6- Frais d'inscription + 1^{er} versement selon l'option choisie ;
- 7- Uniforme scolaire (2 tenues + polo) : 100.000 FCFA ;
- 8- Frais d'examen de fin d'année : DUT : 60.000 FCFA ; Licence professionnelle : 80.000 FCFA ; Master 2 : 100.000 FCFA ; Exécutive MBA : 200.000 FCFA ;
- 9- Frais de soutenance : DUT : 50.000 FCFA / LP3 : 70.000 FCFA / Master : 100.000 FCFA / Exécutive MBA : 200.000 FCFA / Doctorat : 600.000 FCFA.

Ne ont dit...

"Je tiens à remercier monsieur constant Oyono pour m'avoir permis de bénéficier d'une formation de qualité au sein de l'IHEM."



Kabayi Adrien, Licence de Communication Marketing, diplômé de l'IHEM, actuellement instructeur de communication sociale au ministère de la santé.

"Tous mes encouragements à l'IHEM qui m'a permis de recevoir une formation solide à travers des enseignants et des enseignements de qualité. Je suis entièrement satisfait de ma formation et je convie tous ceux qui désire avoir une formation supérieure de qualité à s'y inscrire."



Biesnede Bibouthou, Titulaire du Master de GRH et Responsable des relations publiques au Fonds routier

"Après une très bonne formation ponctuée par l'obtention d'une licence en Communication-Marketing à l'IHEM, je suis désormais employée chez Airtel Gabon."



Vanessa Dos Reis Kowe, Agent commercial à Airtel Gabon

"Grace aux enseignements que j'ai reçus à l'IHEM, aujourd'hui je suis fonctionnaire municipal et je gagne dignement ma vie."



Jaurès Molière Nzing, Licence de Communication Marketing, Fonctionnaire municipal

"J'ai reçu une excellente formation à l'IHEM qui me permet aujourd'hui d'assumer avec brio mes fonctions."



Hary Rakilo, Licence professionnelle, Conseiller au Conseil économique et social.

ENVIRONNEMENTS

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

La responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), encore appelée "responsabilité sociale", peut prêter à confusion puisque selon le cas, "sociétal" peut désigner tout ce qui concerne la société ou seulement la relation sociale et professionnelle tandis que "social" peut désigner les relations entre employeurs et employés qui désignent leurs représentants pour tout ce qui concerne la société, y compris l'environnement, permettant à "social" et "sociétal" d'être équivalents.

DEFINITIONS

La RSE demeure un enjeu de société pour lequel, dans le fond, de nombreux acteurs se mobilisent, soit pour faire reconnaître que les entreprises n'assument pas suffisamment leurs responsabilités, soit pour soutenir qu'elles pouvaient assumer également au-delà des seules exigences qui étaient les leurs. Ce qui fait qu'il n'existe pas une définition unique possible, les pratiques étant très variables. Certaines propositions ont cependant une valeur de référence particulière (la norme ISO26000 et la norme de la Commission européenne qui intègrent les enjeux du développement durable).

Au départ, en fait, l'enjeu de la RSE résulte d'une de la société civile d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. La RSE est née notamment des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970. La RSE trouve également son inspiration dans la philosophie "agir local, penser global" qui intègre le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique. La RSE est donc souvent comprise comme la mise en œuvre dans l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques qui ont toujours été à l'ordre du jour des différents sommets sur l'environnement et le climat. La RSE qui tend aussi à redéfinir les responsabilités, soient les devoirs des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, est un concept qui n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises et fait depuis, l'objet d'une élaboration théorique chez de nombreux chercheurs francophones et anglophones.

ENJEUX ET GOUVERNANCE

Pour l'entreprise, la mise en œuvre de la Responsabilité sociétale des entreprises est l'opportunité de définir une nouvelle stratégie basée sur "les opportunités et les menaces liées aux mutations de ses marchés" et sur "les forces et faiblesses de l'entreprise". Et les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes des entreprises.

Du point de vue de la gouvernance, la RSE se traduit ou devrait se traduire par la définition d'une éthique, la mise en relation avec les parties prenantes, la mise en place de programmes de gestion des risques, une surveillance accrue des principes de sécurité, une activité de veille (environnementale, sociale, sociétale et juridique), des projets de gestion des connaissances en rapport à l'innovation, des programmes d'assurance qualité avec la mise en œuvre des nouvelles normes, la corrélation avec la nature du lien social et de la performance, ainsi qu'une communication interne et externe avec notamment des bilans sociaux et environnementaux.

"L'approche RSE permet de mettre en œuvre de nouvelles réglementations, une meilleure contextualisation des activités des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et, en un mot, une meilleure gouvernance d'entreprise tant et si bien que, la RSE est liée" quelque part au concept d'Investissement socialement responsable (ISR) dans l'application des principes du développement durable aux placements financiers, et l'arrimage aux organisations intergouvernementales (PNUE, Banque mondiale, OCDE, Union européenne, etc.), avec des outils, normes et notations en faveur de la RSE (Pacte mondial, ISO 26000, Global reporting initiative, CNAS, SA 8000, ISO 14001, Synergy Co-développement, SD 21000 Française, SPI-Finance, Label CGEM, Label Lucie, Label responsabilité sociale,...) qui s'appuient sur des mesures, des tableaux de bord, des agences de notation, et une bonne communication à la société civile.

LA RSE : NORME JURIDIQUE ET ASPECTS OPERATIONNELS

A l'échelle internationale, la RSE demeure avant tout, un concept de "soft law" qui ne peut engager à priori directement la responsabilité juridique de l'entreprise puisqu'elle repose sur une approche volontaire. La force contraignante de la RSE en tant que concept parapluie peut apparaître en termes de "hard law", selon la doctrine, dès lors que la RSE fait référence à une obligation résultant du droit des traités et de la loi qui lie son auteur.

Sur le plan opérationnel, la RSE est une redoutable complexité qu'il faut surpasser dès lors que sa mise en œuvre pratique pose plusieurs questions de fond liées aux aspects communicationnels et culturels, éthiques et juridiques, macroéconomiques et financiers, managériaux, des risques et des formations. D'autant qu'au sein de chaque entreprise, la RSE est à découvrir parfois comme un Janus à double face, avec des acteurs qui ont tendance à créer un double langage entre discours et réalité, alors que pour d'autres, elle constitue un engagement réel parce que volontairement soumis à des formes d'audits externes ainsi qu'au débat avec les parties prenantes. Et c'est la condition de survie aujourd'hui pour les entreprises dans un environnement global et compétitif.

LES DEFIS DE LA RSE

Toutefois, la RSE doit affronter certains défis :

- la règle implicite des affaires qui veut que les cadres dirigeants s'empêchent de s'impliquer dans une activité qui pourrait réduire les profits ;
- pour certains, telle ou telles des parties prenantes peut se trouver en position dominante et privilégier ses objectifs propres ;
- des mécanismes habituels sont prévus pour gérer les problèmes essentiels des agents économiques, telle la vision comptable, les stocks options, l'évaluation des performances, l'attribution des compensations liées ainsi que tous les autres mécanismes qui visent à accroître leur suivi aux actionnaires.

Au point qu'il devient évident que la démarche de RSE peut seulement se réaliser en règle générale dans ses volets à caractère social et environnemental, sous réserve que cette démarche n'empêche pas le profit. Une démarche qui induit :

- l'anticipation des contraintes et la prévention des risques (sociaux, écologiques, juridiques, d'image) ;
- la réduction des coûts liés à la consommation de ressources ou à la production de déchets ;
- l'innovation par l'augmentation de la qualité, du service et de la valeur ajoutée ;
- la différenciation sur le marché et l'augmentation de la valeur de la marque ;
- l'amélioration de la réputation et la fidélisation des publics ;
- la performance économique et financière.

	DESIGNATION	TARIF
PETITES ANNONCES (PAP)	Rubrique Potentiel Fouineur Rubrique Potentiel Immobilier + Photo toutes rubriques PAP	Les petites annonces sont gratuites
PETITES ANNONCES (PAC)	Module Potentiel avis tous les signes Module Potentiel à la une tous les 25 signes + Photo Potentiel avis + Photo Potentiel à la une	1 000 F 3 200 F 5 200 F 10 500 F
FRAIS TECHNIQUES DE CREATION DE MAQUETTE	Formats Oreille, Bandeau, 1/8, 1/6, 1/5, 1/4 et 1/3 de page Format 1/2 page de Couverture Format 2e de Couverture la page Format, Double page centrale	30 200 F 70 300 F 140 500 F 250 300 F
EMPLACEMENTS DE COUVERTURE	Oreille de couverture Première de couverture Bandeau 2ème de couverture	99 000 F 520 000 F 253 000 F 983 000 F
EMPLACEMENTS INTERIEURS	1/8 page 1/6 page 1/5 page 1/4 page 1/3 page 1/2 page 1 page Double page centrale	82 600 F 90 000 F 120 000 F 160 900 F 210 000 F 295 000 F 610 000 F 983 300 F

Année académique 2016-2017

GROUPE IHEM

École des sciences de la santé IHEM/PSSA

2016 - 2017

PREPARATION AUX DIPLOMES D'ETAT EN SCIENCES DE LA SANTE :

- Licence professionnelle en administration des institutions hospitalières
- Licence professionnelle en soins infirmiers
- Licence professionnelle de sage femme
- Licence professionnelle en biologie médicale
- Licence professionnelle en Laboratoire médical
- Licence professionnelle en diététique
- Licence professionnelle en hygiène hospitalière
- Licence professionnelle en soins de santé pédiatrique et infantile
- Licence professionnelle en sciences paramédicales
- Licence professionnelle en techniques pharmaceutiques

Date de rentrée académique : le 1^{er} septembre 2016

Campus B sis aux feux tricolores de la Peyrie

BP: 26764 Tél 07 14 27 84 / 07 83 83 53 / 07 96 32 92 / 05 09 06 77

LBV/GABON

Site web www.ihem.gb.org

CSBD

Complexe Scolaire Bilingue Bourgeons Dauphines

Etablissement privé d'enseignements pré-primaire et primaire à cycles complets reconnu par l'Etat et enregistré régulièrement sous le n°1724 / MEN / SG depuis 1999.

CYCLES MATERNEL ET PRIMAIRE

Rentrée Scolaire 2016 - 2017

14

N°0041 du jeudi 07 avril 2016

POTENTIEL

N°0041 du jeudi 07 avril 2016

15

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

RESPONSABILITES

La responsabilité pénale du dirigeant d'entreprise

L'INSEE définit l'entreprise comme "toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands". Fort de cette définition, nous pouvons avancer que pour gérer une entreprise, il faut faire des choix pour répondre à la demande, se positionner et se développer, trouver et organiser les ressources et les moyens et contrôler les performances. Et le chef d'entreprise, dépositaire du pouvoir de gérer l'entreprise a la responsabilité d'agir en connaissance de cause. Ici, la responsabilité est donc le fait d'avoir un poste de responsabilité où l'on est amené à prendre des décisions importantes si tant est que le responsable est celui qui est tenu de répondre de ses actes ou, dans certains cas, de ceux d'autrui.

LA RESPONSABILITÉ DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE ET DE LA PERSONNE MORALE

Comme nous l'avons déjà vu, l'activité de l'entreprise s'insère dans l'application de la règle de droit. Et bien entendu, le non-respect de la règle de droit peut entraîner la mise en œuvre du droit pénal. Et de nombreux délits pouvant être commis, qu'il s'agisse d'infractions à la législation du travail, au droit de l'environnement, au droit des sociétés, au droit comptable, il est possible aujourd'hui de dire que toute norme est assortie de sanction en cas de non-respect. Mais la question qui se pose est de savoir qui sera le principal responsable en cas d'infraction pénale ? Dans tous les cas, la réponse est claire : au premier chef, le dirigeant, le chef d'entreprise est pénalement responsable. Certes, la réforme du Code pénal français de 1992 a introduit le principe de la responsabilité pénale de la personne morale, mais cette responsabilité ne supprime pas celle des personnes physiques auteurs, co-auteurs ou complices des mêmes faits, comme il est précisé : "la responsabilité des personnes morales n'exclut pas celles des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits". Nous tentons d'analyser ici, quelques éléments de cette responsabilité.

RESPONSABILITÉ PÉNALE ET DÉLIT D'ABUS DE BIENS SOCIAUX

De nos jours, l'infraction la plus connue est sans conteste le délit d'abus de biens sociaux, infraction relative à la direction et à l'administration des sociétés anonymes ainsi qu'aux incriminations telles que la distribution de dividendes fictifs, les comptes annuels ne donnant pas une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice et les abus de pouvoirs.

Retenons que dans le cadre de ces dispositions, "le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société anonyme de faire, de mauvaise

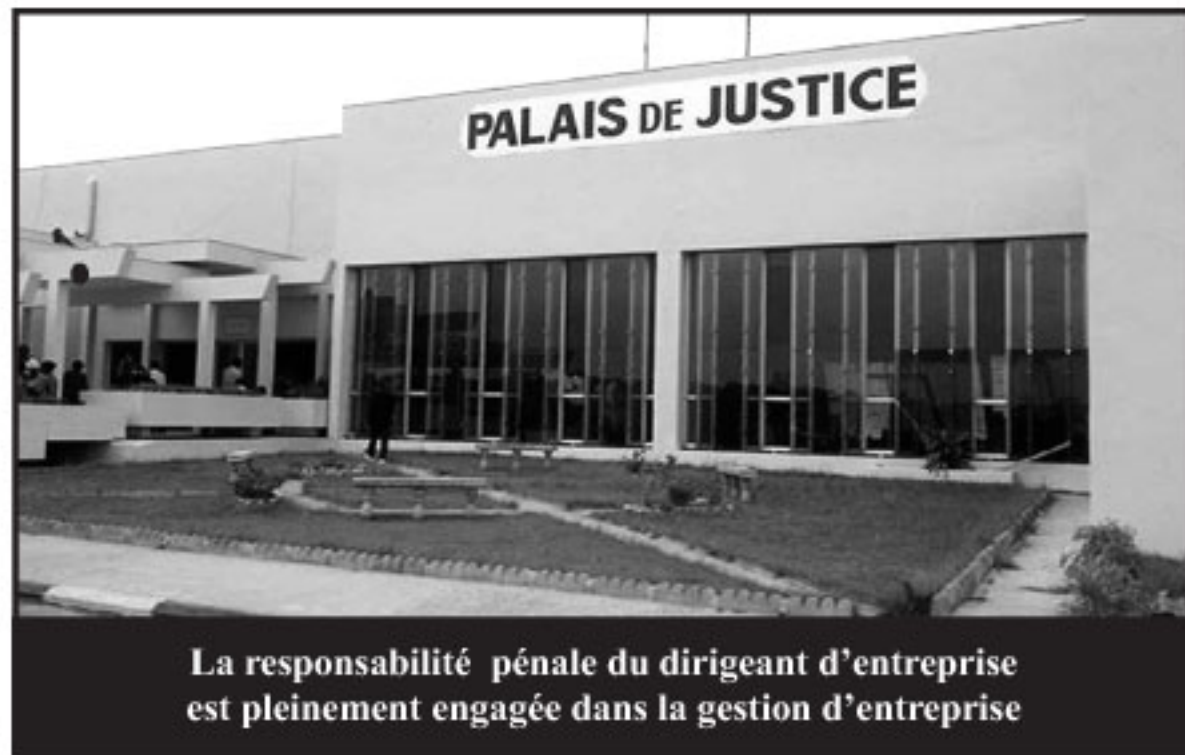
foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement." Toutefois, il est notoire que tout acte occulte était nécessairement commis dans l'intérêt du dirigeant et que tout acte illicite était nécessairement contraire à l'intérêt social. Ceci devrait amener le dirigeant à être extrêmement prudent en ce qui concerne l'usage de faux, entrave aux fonctions du commissaire aux comptes où le dirigeant sera personnellement responsable de la plupart d'entre eux.

LA RESPONSABILITÉ PÉNALE EN DROIT DU TRAVAIL

Selon François Lenglant, professeur au groupe HEC France, "la responsabilité du dirigeant d'entreprise en droit social et du travail peut être analysée sous deux angles principaux : la sécurité du travail, d'une part, et les rapports avec les institutions représentatives du personnel, d'autre part". Aussi faut-il noter que le droit pénal du travail connaît plus de 150 infractions qui prolifèrent chaque jour davantage.

De la sécurité au travail

En ce qui concerne la sécurité du travail, le dirigeant d'entreprise doit non seulement mettre en place les instruments qui permettent de l'assurer, mais également s'assurer du respect strict des consignes données. La tolérance en la matière est constitutive de faute. Et l'exemple auquel on peut penser en ce cas de figure est le délit de mise en danger de la vie d'autrui prévu dans notre Code pénal et défini comme étant "le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité



La responsabilité pénale du dirigeant d'entreprise est pleinement engagée dans la gestion d'entreprise

ou de prudence imposée par la loi ou le règlement..." A noter que cette infraction peut être imputée aussi à la personne morale. Dans tous les cas, le non-respect, habituel ou toléré, des règles de sécurité dans l'entreprise est constitutif du délit.

Des relations avec les institutions représentatives du personnel

Pour ce qui concerne les relations avec les institutions représentatives du personnel, l'exemple le plus frappant est le délit d'entrave aux institutions représentatives du personnel. Ce délit est défini par le Code du travail comme étant "Toute entrave apportée, soit à la constitution d'un comité d'établissement ou d'un comité central d'entreprise, soit à la libre désignation de leurs membres, soit à leur fonctionnement régulier, notamment par la méconnaissance des dispositions légales, sera punie d'un emprisonnement d'un an et d'une amende ou de l'une de ces deux peines seulement." Des dispositions similaires existent en ce qui concerne les autres institutions, délégués du personnel ou délégués syndicaux. Le dirigeant d'entreprise devra, là encore,

consacrer véritablement une partie de son énergie à respecter la loi pour éviter de se voir mis en cause.

LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Dans le cadre de l'organisation de l'entreprise, le dirigeant peut-il se prémunir en déléguant ses pouvoirs à d'autres personnes (directeur du personnel, directeur financier, directeur d'usine,...) ? Les conditions que doit remplir une délégation de pouvoirs pour transférer la responsabilité pénale au délégataire pour être plénières, doivent permettre que la responsabilité soit effectuée réellement en faveur du délégataire compétent, au sens technique du terme, ayant une réelle autorité sur le personnel sous ses ordres et ayant les moyens de sa délégation de pouvoirs. La délégation se prouve par tous les moyens. Ne nécessitant pas de preuves écrites, elle est une question de fait. Et si les éléments ne sont pas tous réunis, le chef d'entreprise ne pourra pas s'en prévaloir et conservera par devers lui, l'entière responsabilité pénale. ■

professionnelle.

Par ailleurs, Culture d'entreprise et Culture professionnelle sont nécessairement au-delà du réflexe de contrôler nos actions d'entreprise. Ce qui n'est pas toujours le cas, car il a toujours été reproché à de nombreuses entreprises le manque de "réflexe évaluatif", de monter des projets sans savoir comment les évaluer ou de trouver tous les moyens possibles pour faire qu'il n'y ait pas d'évaluation de fonctionnement. Dans ces cas là, on dit que ces entreprises n'ont pas de "Culture de l'évaluation". Ici, "Culture d'évaluation" veut dire "Culture du contrôle". Et les entreprises devraient tout naturellement installer un dispositif de contrôle de l'efficacité et du rendement de leur fonctionnement pour soutenir la bonne gouvernance et un système de management de la qualité pour une croissance et un développement durable.

Dans tous les cas, Culture d'entreprise, Culture professionnelle et culture de l'évaluation requièrent pour l'entreprise et ses membres, polyvalence, confiance en soi,

compétence et efficacité, dynamisme et détermination, forme et santé, sens de l'analyse et du conseil, sens de l'écoute, sens de l'organisation et de l'ordre, sens de l'initiative et du bien-être, sens des priorités, capacité de concentration, capacité à prendre des risques, respect de soi et des autres, respect de la hiérarchie, respect des engagements, volonté de réussir, pro-activité, bienveillance, courtoisie, discrétion, esprit d'équipe, honnêteté, dévouement, ouverture d'esprit, hauteur d'esprit, flexibilité, sens des objectifs, sens de l'expression publique et déconcentration du pouvoir. Ces capacités professionnelles ou aptitudes à la direction des affaires permettent "in fine" d'asseoir la conscience professionnelle qui donne à l'entreprise son véritable bagout si tant est que l'acquisition et le développement de toutes ces compétences nous permettent de remplir scrupuleusement - souci de probité, d'honnêteté, grand soin que l'on apporte à son travail - nos obligations, le manque de conscience professionnelle relevant d'un manque de conscience des enjeux et d'acceptation libre des engagements. ■

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

RESPONSABILITES

De la sécurité au travail

La sécurité, la santé et l'amélioration des conditions de travail sont un domaine à part entière de la gestion des ressources humaines. Une très grande cohérence doit être recherchée entre les actions menées dans les divers domaines avec une attention particulière portée aux impacts en termes de sécurité et d'hygiène de travail qui contribuent à la performance globale et à la création de valeur en entreprise.

Pourquoi faut-il une politique de prévention des risques dans un pays ? tel est notre propos du jour dans le cadre de notre rubrique.

Le bureau international du travail (BIT) est convaincu que les accidents du travail et les maladies professionnelles doivent être prévenus. Et pour y parvenir, il est nécessaire d'agir au niveau international, régional, national et à celui de l'entreprise.

Nous constatons qu'il existe une situation permanente de risque potentiel sur la santé liée en milieu professionnel.

Ses risques sont de deux natures :

- Les risques traditionnels ;
- les risques nouveaux.

La sécurité, la santé et l'amélioration des conditions de travail sont des domaines où les attentes des salariés, les revendications syndicales, les incitations des pouvoirs publics se conjuguent pour engager les entreprises à mener une politique active de prévention et d'amélioration des conditions de travail dans les entreprises. Elles contribuent à la performance globale et à la création de la valeur ajoutée.

LES RISQUES TRADITIONNELS

Tout travail présente des risques pour le salarié. Dans le cadre du travail en entreprise, le salarié peut être victime d'accidents divers :

- Accident du travail : pour être reconnu comme tel, il doit présenter les caractéristiques suivantes : soudaineté (soudainement, d'une façon soudaine, subitement), déroulement lors du travail ;
- Accident du trajet : il survient lors du trajet aller ou retour entre le lieu de travail et le lieu de résidence, ou le lieu de travail et le lieu du déjeuner. Est aussi considéré comme accident du travail, l'accident qui survient au travail-

leur au cours du voyage dont les frais sont pris en charge par l'employeur ;

- Maladie professionnelle: elles sont inscrites dans un tableau des maladies professionnelles.
- Autres risques traditionnels tels que : le harcèlement sexuel et moral ;

Harcèlement sexuel :

Il y a harcèlement sexuel lorsqu'une personne fait subir à un salarié ou à un candidat à l'embauche des contraintes ou des pressions en vue d'obtenir des faveurs de nature sexuelle. Cela peut prendre la forme d'ordre, de menace, de représailles, de chantage à l'embauche, des promesses.

Harcèlement moral :

Il y a harcèlement moral lorsqu'une personne à l'encontre d'un salarié à des agissements répétés ayant pour objet ou pour conséquence une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou encore de compromettre son avenir professionnel.

Dans toute entreprise, le harcèlement sexuel et moral sont interdits et les dispositions doivent être affichées sur le lieu de travail.

Les victimes de harcèlement peuvent avoir le recours à l'inspection du travail pour faire cesser le harcèlement dans les entreprises et peut demander la réparation du préjudice subi.

Elles peuvent également déposer une plainte pour des sanctions pénales, allant jusqu'à un emprisonnement et des amendes.

Malgré de nombreux efforts, notamment dans les pays développés, il est consacré à la prévention des risques professionnels, beaucoup d'attention et des moyens. Les risques traditionnels continuent à faire de nombreuses victimes.

Autrement dit les coûts des accidents du travail et des maladies professionnelles demeurent très élevés même dans les pays développés. Les coûts globaux des risques sont de 4% du produit intérieur brut d'un Etat.

LES RISQUES NOUVEAUX

A côté des risques anciens, les progrès technologiques dues à la recherche fondamentale et appliquée, la mondialisation de l'économie entraîne la parution des produits nouveaux et des nou-

velles formes d'organisation du travail.

C'est le cas de l'outil informatique qui est à l'origine de la posture de charge musculaire de position de la tête et de la nuque et en fonction de la hauteur de l'outil informatique qui provoque aussi des contraintes musculo-squelettiques, visuelles chez les opérateurs sur écran de visualisation avec apparition d'infection cervicale, des céphalées, de dorsalgies, de fatigue, d'irritation des yeux et baisse de l'activité visuelle.

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

L'exposition du salarié en entreprise à des substances qui existent sur le lieu de travail constituent, des facteurs professionnels :

- La nature de l'entreprise et de ce qu'elle produit ;
- La localisation géographique ;
- Le type de travail effectué ;
- L'outil de production ou du facteur humain ;
- Le port de charges lourdes ;
- L'effort excessif etc....

LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Afin de supprimer ou réduire ces risques, l'employeur doit assurer la sécurité des salariés et protéger leur santé physique et mentale tout en prenant des mesures appropriées. La prévention consiste à éviter des risques, combattre les risques à la source, adapter le travail à l'homme, tenir compte des évolutions techniques et technologiques, remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins.

Outre l'obligation de faire respecter les consignes de sécurité, l'employeur doit mettre en œuvre des actions de prévention appropriées. Ces mesures de prévention impliquent :

- l'amélioration des situations existantes ;
- la mise en œuvre de mesures de protection individuelle et collective ;
- la prise en compte des changements susceptibles d'intervenir ;
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés c'est-à-dire la conception des postes de travail et de production, les relations sociales ;
- l'organisation d'actions de prévention, d'information et de formation et leur planification. ■

Potentiel brèves

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DIVERSITÉ

La notion de gestion des ressources humaines s'est progressivement substituée au terme "d'administration du personnel". Il s'agit d'un glissement sémantique qui marque aujourd'hui une profonde transformation de la raison d'être de la fonction. D'une simple gestion administrative et juridique du personnel (recrutement, paie, contrats de travail, maintien de la paix sociale en entreprise...), la fonction RH contribue désormais à la stratégie d'entreprise en développant son capital humain (c'est-à-dire l'ensemble des activités des collaborateurs de l'entreprise, recrutement, formation, gestion des carrières et mobilité, rémunération, évaluation des performances, gestion des compétences, gestion des hauts potentiels et gestion internationale des ressources humaines)

"Les ressources humaines participent d'autant plus à créer un avantage concurrentiel durable qu'elles sont rares, porteuses de valeur ajoutée, non substituables et difficilement imitables" selon Thierry PICK, professeur à l'Ecole de Management de Lyon. Dans cette perspective stratégique, les missions de la fonction RH consistent aujourd'hui à attirer et fidéliser les talents, développer les potentiels et les compétences clés, soutenir l'intelligence collective et le transfert des savoirs, s'assurer des conditions de la performance humaine et organisationnelle et contribuer, *in fine*, aux résultats de l'entreprise.

Ainsi, fort de cet argumentaire, nous pouvons nous avancer en affirmant que la gestion des ressources humaines dans son élan stratégique est appelée à faire face au défi de la diversité, car reconnaître et accepter les différences ne relève pas d'une démarche naturelle. L'histoire de l'humanité en général, et celle de l'entreprise en particulier montre jusqu'ici, que des communautés marquées par des différences culturelles, religieuses ou éthiques, amenées à se côtoyer ont plutôt manifesté des comportements conflictuels, privilégiant la domination sur la recherche des moyens pour vivre en harmonie, la tolérance à la diversité constituant donc le grand défi historique de l'espèce humaine. Comme dans toute organisation, de nombreuses sources de diversité se côtoient au quotidien dans l'entreprise. Et l'alchimie des rencontres engendre des opportunités et des risques pour l'action collective en fonction des comportements qui en découlent : synergie et coopération ou, au contraire, incompréhension et conflits".

En fait, dans nos entreprises, la question de la gestion de la diversité devrait être abordée sous l'angle privilégié de la lutte contre les discriminations et de la mise en place de systèmes de traitement équitables des collaborateurs. Et dans tous les cas, il faudra préciser que le problème de gestion de la diversité se pose même de façon bien plus large et dépasse les seuls aspects de GRH équitables, en s'inscrivant à la fois dans l'objectif de compétitivité économique et de développement social durable au sein de l'entreprise au point où les actions de GRH devraient valoriser la diversité et en faire un avantage concurrentiel. ■

L'ENTREPRISE DE PRESSE

Depuis l'ouverture démocratique au Gabon en 1990, la question du statut véritable de la presse privée se pose avec acuité. Selon l'économiste, si l'entreprise est une unité de décision économique qui peut prendre des formes différentes, celle-ci utilisant et rémunérant le travail et le capital pour produire et vendre des biens et des services sur le marché dans un but de profit et de rentabilité, elle constitue l'institution centrale du marché. Et toutefois l'entreprise de presse ne déroge pas à la règle.

L'observation relèvera d'ailleurs que l'entreprise de presse comme toute autre entreprise évolue avec d'une part, des fonctions fondamentales d'approvisionnement, de production et de vente ou de distribution, et d'autre part, avec le calcul économique soulevé par des décisions d'investissement, de financement ou d'exploitation qui reposent sur des méthodes et des critères qui permettent de les traiter.

Pour faire court, l'entreprise de presse doit se battre et se donner une visibilité comme toute entreprise. L'entreprise de presse est régie pour une large part par les mêmes règles juridiques et fiscales qui régissent les activités des entreprises, et notamment, leurs actes de commerce qui présentent un caractère objectif avec leur insertion dans un réseau de relations socio-économiques qui s'appliquent à toutes entités qui s'y livrent.

Au vu de la cohérence et des similitudes que présente l'ensemble des entreprises, nous serons donc tentés d'évoquer la relative unité des pratiques de gestion et des sciences de gestion (avec ses points principaux d'application que sont la vente, le financement, l'organisation, la gestion des ressources humaines, le marketing, la comptabilité et le contrôle des résultats) même si la spécificité de l'entreprise de presse peut justifier la différenciation des approches concrètes des problèmes de gestion, en raison du caractère singulier du domaine dans lequel évolue la presse... ■

Les enjeux de la distribution commerciale

Après avoir abordé dans notre dernière parution, des points relatifs aux fondements de l'activité commerciale pour en permettre une meilleure compréhension à nos lecteurs, nous venons aborder aujourd'hui un aspect lié à la commercialisation : la distribution commerciale, qui regroupe l'ensemble des activités nécessaires à la mise à disposition du produit ou service auprès de l'acheteur final. Le canal de distribution réunissant les institutions qui prennent en charge l'ensemble des activités nécessaires à cette mise à disposition, celui-ci se composant des producteurs, d'intermédiaires (négociants, grossistes, courtiers), de détaillants et de prestataires spécialisés, notamment pour la prise en charge des activités logistiques et de transport et de stockage, la mise en place d'un canal de distribution résulte de l'interaction des objectifs et des ressources de tous ces acteurs qui cherchent à la fois à maximiser la valeur créée pour les clients et à minimiser les coûts. D'ailleurs pour Marc Filser, Professeur de sciences de gestion à l'IAE de Dijon et Directeur du Centre de recherche en marketing de Bourgogne, la gestion du commerce de détail, c'est-à-dire de la relation entre le canal et l'acheteur final, constituant un domaine d'activité spécifique, la double dynamique de comportement de l'acheteur et de l'environnement technique et concurrentiel du canal confrère au commerce de détail une grande instabilité exigeant des entreprises de ce secteur, réactivité et flexibilité d'autant que le secteur de la distribution voit son évolution influencée par les tendances lourdes qui modèlent l'environnement économique : mondialisation des marchés, innovations technologiques, transformations de l'environnement socioculturel.

LA PLACE DE LA DISTRIBUTION DANS LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION

La prise de conscience de l'importance de la fonction de distribution dans la gestion des organisations a été favorisée par plusieurs évolutions des marchés :

- l'émergence, dans tous les pays industriels, de très grandes entreprises de distribution, dont la taille est souvent supérieure à celle des plus grandes entreprises industrielles ;

- l'évolution du comportement de l'acheteur le conduit à effectuer, le plus souvent sur le lieu de vente, des décisions d'achat qui étaient auparavant préparées longtemps à l'avance en recueillant un maximum d'informations de sources différentes. C'est désormais l'information disponible au magasin, donc diffusée par le détaillant, qui est déterminante ;

- la frontière qui séparait produits et services s'est progressivement estompée. La vente d'un produit incorpore de plus en plus de prestations de services (maintenance et après-vente, crédit, assurance). Le client achète donc désormais une offre globale associant produit et services... Alors que la démarche traditionnelle en marketing ne confèrait aux décisions de distribution qu'un rôle accessoire....

• La fonction stratégique

Les décisions de distribution de l'entreprise peuvent constituer une source de compétence distinctive par rapport à ses concurrents.

Plutôt que de s'engager dans une stratégie de développement de marque coûteuse, une entreprise industrielle peut désormais choisir de se spécialiser dans la fabrication de produits sous marque de distributeur (MDD) pour le compte des détaillants. Elle se concentre alors sur son activité industrielle et logistique (cas du chocolat Cantalou ou du Système Sabre, leader sur son marché et devenue ainsi un intermédiaire auquel doivent recourir ses concurrents pour réaliser la vente de leurs billets d'avion).

Le contrôle de tous les niveaux du canal de distribution, de la production au consommateur final, est un facteur important de maîtrise du marché. Exemple, Coca-Cola doit une large part de son succès à l'intégration de tous les niveaux d'intermédiation de son produit et à la couverture optimale de son marché à travers une stratégie de distribution de masse qui vise à rendre le produit disponible partout et à l'instant où le consommateur est susceptible de le désirer.

Les trois exemples cités plus haut illustrent ici le caractère stratégique des décisions de distribution. Une politique de distribution originale peut créer des barrières à la concurrence, soit parce que les concurrents pourrissent plus difficilement atteindre leur cible de clientèle (Coca-Cola), soit parce que le niveau de service proposé sera supérieur à celui de la concurrence (Sabre), soit encore parce que les effets de volume nécessaire dissuaderont l'entrée de nouveaux concurrents (fabrication de marques de distributeurs ou de produits "premier prix").

• La fonction opérationnelle

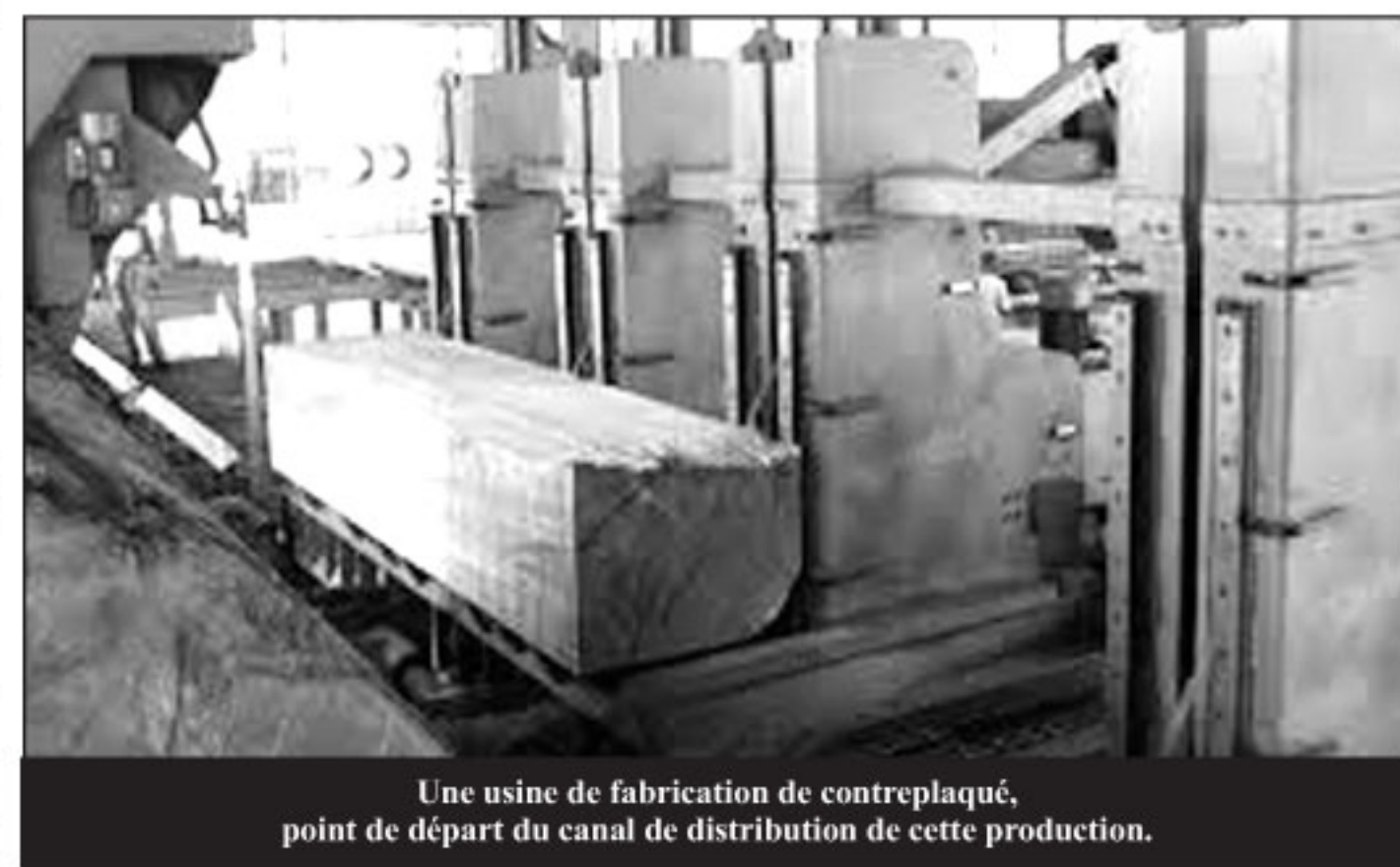
La gestion de la distribution comporte également un important volet opérationnel. La dynamique des marchés exige des entreprises une grande réactivité par rapport à la demande. La durée de vie d'un produit sur un marché est souvent très courte : quelques semaines pour un titre musical à succès ou un modèle de vêtement tendance. La demande est donc souvent massive et concentrée dans le temps, ce qui impose une capacité de réponse très rapide. Le client supporte très mal les ruptures de stocks ; il exige une disponibilité des produits en toutes circonstances. Enfin, l'offre proposée en magasin doit être accompagnée de services pour aider le client dans son achat et contribuer à la promotion du produit.

LA GESTION DU CANAL DE DISTRIBUTION

Le canal de distribution est défini comme l'ensemble des institutions qui permettent le

transfert du produit ou service du producteur à l'acheteur final. Le canal se compose du producteur, de distributeurs intermédiaires et de détaillants en relation avec le client. Producteurs et distributeurs s'efforcent d'exploiter à leur avantage, le fonctionnement du canal à travers des décisions de gestion qui vont déterminer la répartition des fonctions du canal, c'est-à-dire sa structure et ses processus de régulation, puis tenter d'optimiser les fonctions économiques et relationnelles du canal.

• Les fonctions du canal



Une usine de fabrication de contreplaqué, point de départ du canal de distribution de cette production.

L'existence du canal de distribution se justifie par la nécessité de réduire les séparations entre l'activité de production et l'achat par le consommateur. Quatre séparations essentielles sont prises en compte par le canal :

- une séparation spatiale : le produit est de plus en plus rarement fabriqué à proximité des lieux d'achat. Dans le cas de services, le service vendu est souvent le plus proche possible du client, notamment avec le commerce électronique prenant donc en compte les flux de transport ;

- une séparation temporelle : le producteur détermine le volume optimum de ses séries à fabriquer en fonction de ses coûts industriels et notamment de l'existence d'effets d'échelle ;
- une séparation informa-

tionnelle : le client a besoin d'être informé de l'existence des produits et services et de leurs caractéristiques. Comme il n'est pas économiquement rentable pour tous les producteurs d'assurer eux-mêmes la promotion de tous leurs produits et services auprès de l'acheteur final, le canal de distribution va remplir une fonction très importante d'information des acheteurs à travers les points de vente et à travers des supports d'information qu'ils diffusent ;

- Une séparation juridique : l'achat suppose un transfert de

pays auquel il est destiné ;

- le canal transactionnel supporte les flux d'informations nécessaires au fonctionnement du canal : prévisions des ventes, négociations, commandes, paiements, traitement de l'après-vente et des relations avec les clients.

• Les formes d'organisation du canal

L'importance des fonctions stratégiques et opérationnelles du canal exige la mise en place d'une organisation des relations entre les membres du canal afin

(Suite de la page 18)

réunit tous les niveaux du canal, de la production à la vente au détail, sous l'autorité d'une même entité économique et juridique. Les succursales des banques et des constructeurs automobiles illustrent bien cette stratégie d'intégration. Les objectifs sont alors de réduire l'incertitude pouvant résulter des choix stratégiques des intermédiaires, et de chercher à réaliser un maximum d'économies d'échelle.

Entre ces deux formes extrêmes, prennent place deux formes intermédiaires d'organisation du canal :

- le canal administré voit l'une des institutions prendre le contrôle du fonctionnement des autres niveaux du canal à travers son pouvoir d'influence. Même si les autres niveaux du canal sont économiquement et juridiquement indépendants, ils acceptent les règles souvent fixées par le leader du canal, souvent en raison de la légitimité qui lui est attribuée.

- le canal contractuel permet de stabiliser les relations entre les membres du canal à travers un contrat qui spécifie les engagements respectifs des membres du canal pour une durée fixe...

Le choix d'une forme d'organisation du canal doit prendre en compte non seulement des partenaires économiques et stratégiques, mais aussi des contraintes légales et institutionnelles : les autorités nationales et supranationales de la concurrence veillent en effet attentivement à ce que des pratiques de distribution sélective n'aboutissent pas à des positions anticoncurrentielles.

• La gestion économique du canal

La théorie microéconomique identifie précisément les deux objectifs de la gestion du canal de distribution : maximiser l'utilité du client final et minimiser le

coût de distribution... Deux catégories de coûts de distribution doivent être en effet distinguées :

- Des coûts techniques de distribution qui peuvent être appréhendés par les instruments classiques de la comptabilité analytique, l'évolution des systèmes d'information rendant la mesure de ces coûts accessible assez facilement ;

- Des coûts de transaction, c'est-à-dire des coûts supportés par un membre du canal au titre de l'existence et du fonctionnement du canal.

Selon la théorie des coûts, la prise en compte du coût global de distribution est un facteur déterminant dans l'adoption de nouvelles pratiques de gestion du canal :

- l'arbitrage entre une centralisation mondiale des achats par les distributeurs (global sourcing) et des approvisionnements locaux : la centralisation peut permettre de bénéficier d'effets de volume, donc de prix, mais accroît la vulnérabilité en matière de coûts de transport et de coûts de transaction (incertitude sur la fiabilité de fournisseurs peu connus, risque de dépendance à l'égard d'un fournisseur qui peut-être tenté par des conduites opportunistes) ;

- l'organisation des flux physiques et des échanges d'information dans le canal s'appuie sur de nouvelles pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management) : définition concertée des prévisions de vente par les distributeurs et les fournisseurs, centralisation de la gestion des stocks, coordination des actions promotionnelles décidées par les producteurs et par les détaillants (pratiques de gestion concentrée de planification des approvisionnements, Cooperative Planning and Forecasting of Replenishment) ;

LE MARKETING ET L'ENTREPRISE

Fonction organisationnelle et "ensemble de processus pour la création, la communication et la délivrance de valeur aux consommateurs et pour la gestion de la relation client de telle manière qu'ils puissent bénéficier de l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes", "le marketing" comme le définit l'Américain Marketing Association, "est au sein de l'entreprise, la fonction qui consiste à concevoir l'offre d'un produit ou d'un service en fonction de l'analyse des attentes de consommateurs précisément identifiés et ciblés, en tenant compte des capacités de l'entreprise, des différents coûts, ainsi que de toutes les contraintes de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue".

Schématiquement, nous pouvons dire que le marketing s'appuie sur dix piliers que sont :

- l'étude de marché : démarche consistant à collecter méthodiquement et systématiquement toutes les informations - historiques, nature et volume de la demande, caractéristiques de la concurrence, barrières à l'entrée, conditions politiques et légales, opportunités conjoncturelles, lobbies - concernant un marché, de manière à appréhender le plus précisément possible son potentiel ainsi que les risques éventuels qu'il comporte ;
- le besoin : expression d'une nécessité, est caractéristique d'une insatisfaction de degré variable, ressentie par un consommateur ;

- à l'opposé, le canal intégré

(Suite en page 19)

- l'arbitrage entre intégration et délégation de la distribution est influencé par la prise en compte des coûts de transaction...

• La gestion des relations dans le canal

L'analyse des coûts et de la création de valeur pour le client doit être complétée par la reconnaissance du caractère inter organisationnel du canal de distribution. Les institutions qui le composent et développent des relations qui ne se réduisent pas aux seuls indicateurs économiques. Les aspects comportementaux de fonctionnement du canal sont également pris en compte. Ils s'articulent autour de deux problématiques interdépendantes.

- Le pouvoir et les conflits : l'analyse des phénomènes de pouvoir est au cœur de la compréhension des processus transactionnels. Une institution qui bénéficie d'un certain pouvoir sur les autres, grâce à sa taille ou son expertise dans un domaine particulier, cherchera souvent à l'exploiter pour améliorer les termes des transactions qu'elle réalise. Mais l'institution subordonnée peut tenter de se soustraire à ce pouvoir, ou encore de le combattre. Le fonctionnement du canal de distribution peut ainsi être appréhendé en distinguant des stratégies d'affrontement, de résistance ou d'évitement mais aussi en analysant les situations de conflit et les actions engagées pour tenter de les résoudre ;

- La confiance et la coopération : sur de nombreux marchés, les transactions ne peuvent se réaliser que si les membres du canal sont prêts à s'engager dans une relation de long terme qui exige un minimum de confiance réciproque. Une telle situation est très fréquente sur les marchés industriels. Il n'est pas rare que le

producteur confie aux distributeurs, des fonctions stratégiques de relations avec la clientèle, ce qui exige une confiance mutuelle. Cette confiance devient parfois un véritable actif incorporel qui contribue de manière significative et décisive à la création de valeur...

En somme, la gestion du canal de distribution mobilise des ressources importantes. Elle exige en particulier le développement d'un système d'information permettant d'évaluer l'adéquation de l'offre à la demande, la position concurrentielle du canal par rapport aux canaux concurrents, les principaux indicateurs économiques de la performance du canal, mais aussi le climat qui entoure les relations entre les membres du canal. Des pratiques standardisées d'échanges d'information et de concertation entre industriels et détaillants se sont donc développées, favorisées par les progrès des échanges de données informatisées par exemple autour de l'ECR (Efficient Consumer Response), la gestion par catégorie (Catégorie Management), le Supply Chain Management et le Trade Marketing.

LA GESTION DE LA RELATION AVEC LE CLIENT

Si la gestion du canal représente un enjeu majeur de la politique marketing des firmes, la gestion du commerce de détail, c'est à dire de l'interface entre le canal et l'acheteur final, constitue une spécialité de gestion à part entière.

(Suite en page 20)

COMMERCIALISATION

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Les enjeux de la distribution commerciale

(Suite de la page 19)

Typologie des formes de relation avec le client final

Le commerce de détail est sans doute l'une des plus anciennes activités économiques de l'humanité ; mais la diversité de ses formes de vente et la dynamique de leur évolution constituent ses principales spécificités. Les formes de vente peuvent d'ailleurs être distinguées en fonction de deux critères : le recours ou non à un magasin et le recours ou non à une relation personnelle lors de la vente. Ainsi, on distingue quatre types de vente :

- **La vente en magasin avec relation personnelle** est le prolongement de l'activité des boutiques de l'antiquité. Le détaillant propose un assortiment en magasin et assiste le client lors de son achat (boutique de textile, négoce de matériaux de construction) ;

- **La vente en magasin libre service** consiste à proposer l'assortiment du point de vente en libre choix à la clientèle. Le supermarché (grande consommation) et le cash and carry (marchés professionnels) en sont les illustrations ;

- **La vente personnelle sans magasin** consiste pour le vendeur à aller au contact de son client pour le rencontrer à son domicile ou dans l'entreprise.

- **La vente sans magasin sans relation personnelle** est le domaine de la vente à distance, d'abord par catalogue, puis à travers tous les modes de communication contemporains (mailing, téléphone, internet).

Une caractéristique originale de la dynamique commerciale est la survie de toutes les formes de vente, y compris les plus anciennes (la tournée de chine par exemple), en dépit de l'apparition de nouveaux formats de distribution. Chaque forme de vente possède en effet des attributs spécifiques qui la rendent plus ou moins attractive pour différents segments.

La distribution en B to B

La distribution interentreprises recouvre deux catégories d'activités très différentes :

- La distribution de produits très standardisés facilement substituables en raison de la présence de nombreux fournisseurs ; les approvisionnements de l'entreprise ne sont pas alors très différente de l'achat de produits de grande consommation. Les critères de prix, de disponibilité et de services lors de l'achat sont déterminants. La vente en détail peut être faite dans des points de vente spécialisés et par des circuits de vente à distance par catalogue, par téléphone ou par commerce électronique ;

- La distribution de produits techniques, faiblement substituables, stratégiques en raison de leur importance dans le cycle de production du client (composants, produits intermédiaires) : la procédure d'achat est alors plus complexe et met en œuvre des procédures d'interactions structurées entre acheteurs et fournisseurs potentiels...

Le commerce du détail

Le commerce de détail est devenu un secteur d'activité majeur dans les économies industrielles. Outre sa fonction économique d'accès à l'acheteur final, il est une source importante d'emplois et contribue de manière significative à la vie sociale. Ce secteur a toujours été caractérisé par une intense concurrence : l'absence de barrières à l'entrée et la facilité d'imitation des innovations réussies confèrent au commerce de détail une dynamique d'évolution très rapide qui contraint les détaillants à une très grande flexibilité de leurs pratiques et de leur organisation pour répondre aux évolutions du marché.



Cette échoppe de quartier est l'image d'un point général de vente de détail.

D'ailleurs, des pratiques standardisées d'échange d'information et de concertation entre industriels et détaillants se sont développées, favorisées par les progrès des échanges de données. Quatre domaines stratégiques caractérisent la gestion de l'entreprise de commerce de détail :

- La localisation des points de vente

Le choix de l'implantation d'un nouveau magasin est une décision complexe rendue plus difficile encore du fait des contraintes d'urbanisme commercial et des modèles de simulation mettant en œuvre les méthodes du géomarketing qui permettent de calculer la zone de chalandise prévisionnelle du point de vente et le volume d'activité qu'elle est susceptible de procurer ;

- La conception de l'aménagement du point de vente et le merchandising

La surface de vente est toujours trop faible par rapport à la quantité de produits disponibles sur le marché. Le détaillant doit donc déterminer un assortiment optimum en fonction de la structure de sa clientèle, du positionnement qu'il a choisi, de son environnement concurrentiel et le mode de présentation de l'assortiment jusqu'au stade ultime du rayon qui relève du merchandising... Deux types d'implantation dominent le marché : l'implantation à partir des familles de produits (la plus traditionnelle) et l'implantation par univers qui cherche à regrouper les produits en fonction de catégories pertinentes pour le client (par exemple, tous les produits susceptibles d'être consommés au petit déjeuner...).

ner... ;

- Le positionnement de l'enseigne

Le statut de l'enseigne du point de vente se rapproche de plus en plus dans l'esprit du consommateur de celui d'une marque. Le détaillant doit donc définir avec précision le territoire que son enseigne doit occuper par rapport à la concurrence et communiquer ce positionnement à travers les différents vecteurs de communication qu'il peut mettre en œuvre ;

- La politique de service

L'offre des détaillants s'est constamment enrichie pour incorporer une part croissante de services ; qu'il s'agisse de services lors de la vente (livraison

fournisseurs (*Agentrics* ou *Retails Net*, *e-sourcing*, *e-procurement*, *e-tendering*...). Le développement de réseaux internationaux de points de vente est une seconde forme d'internationalisation. Cette évolution récente et très rapide a conduit à l'émergence de détaillants multinationaux qui tentent d'optimiser les risques inhérents à cette stratégie en combinant des implantations dans les marchés internationaux...

• Le choix du degré d'intermédiation

Le canal de distribution le plus court, c'est-à-dire celui qui compte le moins d'intermédiaires entre le producteur et l'acheteur final, a longtemps été perçu comme la structure de distribution la moins coûteuse. Cette conception est largement remise en cause : le recours à des intermédiaires permet aussi de réduire le coût de distribution, même s'il allonge le canal. C'est ainsi, que le développement des centrales d'achat par les groupes de distribution au détail permet d'améliorer les conditions d'approvisionnement auprès des fournisseurs et ainsi, la rentabilité. Le choix du degré d'intermédiation optimal prend en compte deux contributions possibles des intermédiaires à la réduction du coût de distribution : la réalisation d'économies d'échelle par la consolidation des volumes d'opérations et la maîtrise d'effets d'expérience pour la réalisation de certaines opérations le long du canal de distribution.

La conjonction de la recherche d'effets d'échelle et d'expérience conduit au développement de formes organisationnelles complexes, combinant des activités intégrées et des activités déléguées à des prestataires extérieurs, suivant des modalités explicites généralement par la théorie des coûts de transaction ou la théorie de l'agence.

• La généralisation de la distribution multicanal

Deux facteurs se conjuguent pour favoriser le développement de système de distribution combinant plusieurs canaux pour assurer la distribution des produits ou services d'une même firme : d'une part, l'évolution du comportement du consommateur conduit à une fragmentation croissante des marchés, les segments étant de plus en plus étroits et instables, tandis que les exigences des acheteurs augmentent (possibilité d'accéder au produit ou service n'importe quand et à n'importe quel lieu par exemple) ; d'autre part, la croissance du commerce électronique conduit de nos jours pratiquement tous les agents économiques à envisager leur activité à la fois à travers des canaux physiques (stratégie *brick and mortar*) et à travers des canaux virtuels sur internet complétant les canaux physiques (stratégie *click and mortar*).

La combinaison de ces différents canaux a fait apparaître de nouveaux problèmes de gestion pour les entreprises... Mais dans tous les cas, le secteur de la distribution commerciale est plus que jamais au cœur des stratégies de croissance et de concurrence des entreprises. ■

LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA DISTRIBUTION COMMERCIALE

Le secteur de la distribution commerciale évolue sous la double influence de son environnement et de ses propres facteurs de dynamique interne avec trois évolutions majeures qui caractérisent les canaux de distribution contemporains.

• L'internationalisation de la distribution commerciale

La mondialisation des marchés et des échanges induit une ouverture internationale des canaux de distribution. L'élargissement des sources d'approvisionnement est une première forme d'internationalisation de la distribution commerciale. Non seulement les distributeurs n'hésitent plus à sélectionner des industriels établis très loin de leur marché domestique, mais ils s'engagent aussi dans la constitution de centrales d'achat internationales destinées à consolider les achats de plusieurs détaillants implantés sur des marchés géographiques distincts (donc non directement concurrents), en vue d'améliorer leurs conditions de négociation avec les

COMMERCIALISATION

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Quid de la commercialisation

Si la Commercialisation ou action de commercialiser, c'est-à-dire mettre dans le commerce, consiste dans le négoce, l'achat et la vente de marchandises, de biens ou de services, le commerce est représenté par l'ensemble des commerçants, boutiques, magasins, fonds de commerce ainsi que des relations des êtres humains les uns avec les autres. Et l'activité commerciale ayant d'abord un but lucratif avant toute autre chose, nous avons jugé utile déployer sur cette question et de la place majeure qu'elle occupe dans les enjeux sociétaux.

LES FONDAMENTAUX

En matière de commercialisation, certains fondamentaux nécessitent d'être connus pour aborder aisément des questions liées à la distribution et à la politique du prix, deux composantes essentielles de l'action commerciale.

• Le canal de distribution

Appelé aussi par certains auteurs, "canal marketing", le canal de distribution est composé de l'ensemble des institutions qui participent au transfert du produit ou service du producteur à l'acheteur final. Le canal de distribution comprend, outre le producteur, trois catégories principales d'agents : 1) les intermédiaires ; 2) les prestataires logistiques ; 3) les détaillants.

• Le E - business

On regroupe sous le terme "e-business", toutes les activités économiques utilisant le support d'Internet pour être réalisées. Ces activités peuvent être réalisées selon deux critères : 1) la nature des opérations réalisées ; 2) le statut des agents en interaction à travers le support électronique (business to business - B to B, business to customer - B to C et C to C).

• Le comportement du consommateur

L'analyse du comportement du consommateur permet d'expliquer et tenter de prévoir les décisions d'achat et de consommation des ménages. Trois familles de facteurs sont retenues pour ces analyses : 1) Les variables caractérisant les processus internes de décision de l'individu ; 2) les variables décrivant l'environnement du consommateur (environnement social, économique et culturel) ; 3) les variables décrivant les moyens d'action mis en œuvre par les entreprises pour influencer les choix des individus.

• Le Merchandising

On regroupe sous ce terme, l'ensemble des actions mises en œuvre par les détaillants pour organiser la présentation des produits dans les commerces de détail. Le merchandising concerne trois catégories d'activités : 1) la conception intérieure du point de vente ; 2) la répartition de la surface de vente entre les différentes catégories de produits ; 3) la répartition de l'espace en rayon (le linéaire) entre les marques et les références.

• Le géomarketing

On désigne par ce terme, l'ensemble de méthodes d'analyse qui prennent en compte l'influence de l'espace géographique sur les comportements d'achats. Ces méthodes partagent une même démarche générale : l'espace est découpé en cellules comme unités d'analyses élémentaires pour observer des comportements d'achat, mesurer la sensibilité à des actions publicitaires ou enregistrer les résultats des actions d'une entreprise.

prise et parfois de ses concurrents. Le géomarketing est à la fois un outil descriptif et un outil d'aide à la décision.

• Le B to B

Une entreprise peut réaliser l'essentiel de son activité en vendant des biens de grande consommation destinés au public ou, au contraire, vendre des produits ou services destinés à d'autres entreprises. Ces relations interentreprises sont familièrement désignées sous le vocable de B to B (Business to business). Des différences importantes distinguent ces marchés du marché grand public : 1) la décision d'achat n'est presque jamais le fait d'un individu isolé, mais plutôt d'une structure formalisée en charge des approvisionnements ; 2) les produits ou services achetés peuvent avoir un caractère éminemment stratégique pour le client dans la mesure où ils peuvent conditionner la qualité de sa production propre ; 3) les achats s'inscrivent fréquemment dans le contexte d'une relation durable que les institutions ont souvent intérêt à préserver.

• La prévision des ventes

L'anticipation du volume d'activité est primordiale pour optimiser l'utilisation des capacités de production. L'entreprise est confrontée à deux problèmes distincts en matière de prévision des ventes : 1) prévoir les ventes de produits ou services existants

2) prévoir les ventes de nouveaux produits ou services.

• La promotion des ventes

La promotion des ventes regroupe l'ensemble des techniques mises en œuvre par un producteur ou un détaillant pour faire acheter un produit ou service pendant une période. Elle se différencie donc de la communication publicitaire qui peut poursuivre d'autres objectifs que l'accroissement des ventes à court terme. On distingue communément les actions promotionnelles développées par le producteur et celles réalisées à l'initiative des détaillants.

• Les marques de distributeurs

La fonction principale de la marque est d'aider le consommateur à choisir un produit en le différenciant des produits concurrents. La montée en puissance des grands réseaux de distribution a conféré aux enseignes un statut désormais comparable à celui de la marque des producteurs. Les détaillants ont donc développé des marques propres (ou marques de distributeurs, MDD), qui poursuivent deux objectifs : 1) offrir aux consommateurs une alternative aux marques nationales avec des produits dont la qualité est garantie par l'enseigne et dont le prix est significativement inférieur à celui des marques nationales ; 2) renforcer le pouvoir de négociation des détaillants face

aux producteurs.

• La force de vente

La force de vente est chargée par le fournisseur d'assurer la diffusion de ses produits ou services auprès de clients, industriels ou distributeurs le plus souvent. Son rôle est aussi d'assurer la prospection de clients potentiels. La prise de conscience de l'importance du caractère relationnel de l'action marketing, notamment dans le cas de produits complexes exigeant une intégration étroite du client à la conception de l'offre du fournisseur, a renforcé l'importance de la force de vente. Et sa gestion pose des problèmes spécifiques de management : 1) Définir les modalités de rattachement de la force de vente à l'entreprise, allant de l'intégration (force de vente salariée exclusive) à des contrats d'agence (VRP) ; 2) choisir le mode de rémunération des vendeurs et l'articulation entre rémunération fixe et part promotionnelle à l'activité ; 3) définir les modalités d'évaluation de la performance de la force de vente, notamment de toutes les activités qui ne sont pas directement productrices de chiffre d'affaires.

En relevant les fondamentaux sur la commercialisation, le terrain de compréhension, nous espérons, a été déblayé. Dans notre prochaine livraison et sous le même thème, nous nous proposons de parler de "distribution" et de "politique du prix". ■

De la politique du prix commercial

Décider d'un prix commercial paraît souvent une décision simple, notamment si l'on part des coûts auxquels on ajoute une marge. Or, la décision prend nécessairement en compte d'autres acteurs dont les comportements influencent la rentabilité finale : les clients et la concurrence. D'après Pierre Desmet, Professeur agrégé à l'Université Paris Dauphines et à l'ESSEC, une bonne politique de prix s'appuie sur la compréhension et l'anticipation des conséquences des décisions sur ces trois dimensions (MBA - L'essentiel du management par les meilleurs professeurs). Dans cette note de lecture, nous évoquons donc des décisions pour mieux appréhender le phénomène : les principes généraux de la fixation d'un prix, les éléments clés pour comprendre la valeur, la politique tarifaire et ses variantes et, les évolutions permanentes ou promotionnelles du prix.

LA FIXATION DU PRIX

Fixer un prix, c'est rechercher une rentabilité maximale (ou un autre objectif) par un équilibre délicat à trouver entre la rentabilité unitaire et les volumes. Un prix unitaire plus élevé accroît la marge unitaire, mais a aussi tendance à réduire les volumes des invendus. La compréhension de la relation prix-volume nécessite la prise en compte, d'une part, de la valeur perçue par le client et, d'autre part, des décisions et réactions des concurrents.

En fait, la politique du prix commercial comprend toutes les décisions concernant les prix, qu'il s'agisse du prix d'un nouveau produit, de la décision de l'élaboration d'un tarif, de la modification d'un prix (hausse ou baisse) ainsi que des promotions et remises qui fournissent des opportunités de baisses temporaires et ciblées.

Dans tous les cas, les étapes de la fixation d'un prix commercial consistent à hiérarchiser les objectifs et à identifier les

contraintes, à connaître et à respecter la réglementation, à comprendre et à mesurer les coûts, à se placer dans le jeu concurrentiel, à évaluer la réaction de la demande au prix, à choisir une méthode de fixation du prix et à fixer le prix.

DU PRIX À LA VALEUR

Comprendre et mesurer la valeur que le client accorde au produit permet d'évaluer le prix que l'acheteur est prêt à payer. Pour cela, il faudra indiquer la valeur et ses composantes, l'interprétation du prix et la sensibilité au prix.

LA POLITIQUE TARIFAIRE

Pour exploiter toutes les opportunités en respectant le cadre légal, une politique de prix est créative dans la manière de valoriser l'offre et dans les outils de tarification. Aussi utilise-t-on toutes les composantes de la valeur dont l'étude des mécanismes de tarification prend en compte toutes les composantes de la politique de prix.

FAIRE ÉVOLUER UN PRIX

Les prix fixés sur le marché sont en général relativement stables et révisés périodiquement (évolution de l'inflation) en fonction de l'évolution de l'environnement (évolution des coûts des matières ou du taux de change) ou des facteurs propres à l'entreprise (faible taux d'utilisation de la capacité). La décision peut aussi correspondre à une stratégie spécifique (gain de part de marché). Les réactions de la demande et de la concurrence sont souvent asymétriques : la clientèle accepte facilement une baisse de prix mais rechigne à accepter une hausse si celle-ci n'est pas bien justifiée. La concurrence réagit donc aussi de façon asymétrique et procède à un alignement très rapide, en cas de baisse de prix, alors qu'elle tarde ou refuse de suivre, en cas de hausse de prix. Ces deux réactions tendent donc à maintenir un statu quo occasionnant une guerre des prix et des réductions souvent promotionnelles. ■

SERVICES PUBLICS

• Renseignements téléphoniques nationaux	12
• Renseignements téléphoniques internationaux	16
• Préfecture de police	01 72 00 43 / 17 20
• Dérangements téléphoniques	19
• Police secours	177
• SAMU et ambulances	13 00
• Infos sida	13 13
• Sapeurs pompiers	01 74 09 55 / 18
• CHU	01 74 40 80
• Gendarmerie nationale	01 73 11 58
• Permanence gendarmerie	01 73 20 36
• Police judiciaire	01 72 09 51
• Brigade anticriminelle	01 72 00 43
• SEEG dépannages	01 76 73 73
• Cabinet Préfet de police	01 72 09 00

HOPITAUX ET CLINIQUES

• Centre hospitalier de Libreville	01 74 40 80
• Hôpital de Niombo	01 76 21 30
• Fondation Jeanne EBORI	01 73 27 71
• Hôpital d'Instructions des armées	01 79 00 00
• Cabinet de Groupe	01 74 32 32
• Cabinet médical NOMBIE	07 82 06 06
• Clinique BIYOGHE	01 74 29 62
• Clinique des Cinq Palmiers	01 74 31 40
• Polyclinique CHAMBRIER	01 76 14 68
• Clinique Sainte Alice	01 77 54 03
• Clinique de la Paix	01 72 14 69
• Polyclinique EL RAPHA	07 98 66 60
• Union médicale	01 73 70 85
• S.O.S Médecin	01 76 73 73
• Hôpital Albert SCHWEITZER	07 24 00 24

COMPAGNIES AERIENNES

• Aéroport de Libreville (ADL)	01 73 62 44
• Air France	01 79 64 64
• LUFTHANSA	01 74 08 40
• ROYAL AIR MAROC	01 73 10 25
• CAMAIR-CO	05 73 76 20
• SÉNÉGAL AIRLINES	01 72 14 45
• SOUTH AFRICAN AIRWAYS	01 72 41 91
• Air Nigéria	01 17 60 37
• AFRICA AIRWAYS BENIN	01 72 29 71
• SKY GABON S.A.	01 44 32 68
• ETHIOPIAN AIRLINES	05 93 16 60

COMPAGNIE FERROVIAIRE

• SETRAG	01 70 80 60
----------	-------------

PHARMACIES DE GARDE

• Pharmacie de garde du PK6	06 75 61 12
• Pharmacie du beau séjour	01 76 55 93
• Pharmacie du commissariat central	01 74 64 22
• Pharmacie de noeng-nyong	05 19 02 79
• Pharmacie de la Poste	01 72 83 30
• Pharmacie les Forestiers	01 72 23 52
• Pharmacie Sainte Marie	01 74 00 52
• Pharmacie d'Oloumi	01 72 15 86

TRANSPORTS TERRESTRES

• SOGATRA	01 76 20 09
• Transport TANKS	01 74 48 99
• Bitum Express	07 53 66 42
• MAJOR Transport	07 43 54 09
• La MOLVILLOISE Transport Plus	07 40 43 54

SPECIAL MANAGEMENT DES ENTREPRISES

DEVELOPPEMENT
PERSONNEL

Le Leadership d'entreprise

La croissance est un indicateur de l'augmentation de la richesse réelle d'un pays au cours du temps à partir de gains de productivité très importants. Mais pour assurer une croissance économique durable, il faut faire travailler l'argent en espérant en obtenir davantage plus tard et contribuer certainement à réguler le chômage et l'inflation.

Ainsi, la croissance est liée intimement à la productivité et donc à l'entreprise ; et la question de la gouvernance de l'entreprise étant si complexe avec ses actionnaires, ses dirigeants, ses conseils et ses contre-pouvoirs de contrôle qui agissent sur les décisions stratégiques et, la pérennité de l'entreprise, nous nous proposons d'examiner, de manière sommaire, dans le fait d'entreprendre, de manager et de gouverner, "la nécessité de se doter de bases éthiques, d'humilité, de confiance, de vision, d'autorité, de délégation, de motivation et de prise de décision propres à un dirigeant, à un leader d'entreprise qui veut se développer et encadrer une équipe de façon efficace".

SE DEVELOPPER COMME DIRIGEANT

Selon Maryse Dubouloye, Professeur de comportement organisationnel, "dans un environnement qui bouge de plus en plus vite, les entreprises ont plus que jamais besoin de dirigeants qui bougent, trouvent et développent des solutions nouvelles à des problèmes inconnus. Au-delà de l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles, le dirigeant doit donc trouver, en lui-même, les ressources nécessaires pour transformer sa carrière en un parcours initiatique fait de pertes et de renoncements pour accéder à plus de compréhension de lui-même et des autres. Etape après étape".

• Nouvelles normes de conformité

Si l'on ne naît pas dirigeant, on le devient, s'accorde-t-on à dire de nos jours. Ce serait donc essentiellement ici une affaire de formation et d'éducation, nombre de dirigeants actuels ayant suivi la voie royale et la conformité aux nouvelles normes d'apprentissage de l'excellence et de la compétition. Ainsi, les caractéristiques et compétences attendues des dirigeants devraient reposer sur dix piliers :

- avoir une vision globale et stratégique des marchés et de l'environnement ;
- être en mesure de partager cette vision et de mobiliser les équipes autour de celle-ci ;
- savoir prendre des risques mesurés et acceptables ;
- gérer la complexité, voire les paradoxes et prendre des décisions dans un environnement incertain avec une information insatisfaisante ;
- être capable de travailler en équipe transversale et de déléguer ;
- savoir négocier ;
- être créatif et capable de transformer cette créativité en innovation rentable pour l'entreprise ;
- avoir une conscience de soi qui permette de reconnaître ses émotions, d'avoir confiance en soi parce qu'on connaît à la fois, ses forces et ses faiblesses ;
- avoir une maîtrise de soi, grâce à laquelle on acquiert le contrôle de ses émotions et qui nous assure le professionnalisme et l'ouverture d'esprit ;
- développer une empathie qui se caractérise par le souci de l'autre, de le comprendre, de prendre en compte ses points de vue et ses émotions, de l'aider à se développer

au sein de l'entreprise ;

- avoir des aptitudes sociales en général qui incluent des capacités à communiquer, à motiver, à résoudre les conflits et à établir des relations entre les personnes.

• Le parcours initiatique

Les hauts potentiels suivent dans l'entreprise, un parcours généralement bien balisé. Ils passent par des fonctions d'expert au siège social, aux postes de manager dans les unités opérationnelles, de la gestion de grand projet à la direction de "business units", sans oublier bien entendu le passage par l'expatriation et l'université d'entreprise. Ils doivent aussi

du monde. L'accession à un monde nouveau, à un statut supérieur se fait par l'acquisition de connaissances, d'expériences et d'apprentissages nouveaux mais comportent aussi des doutes, des épreuves douloureuses, des renoncements et des pertes. Parcours initiatique, cadres et rituels de passage ont pour fonction d'aider à traverser des frustrations, les échecs et les succès, les remises en question de soi, le questionnement de ses valeurs et les crises qui accompagnent tout changement identitaire. Il ne s'agit pas de les éviter mais de leur donner du sens. C'est à ce prix que le dirigeant d'entreprise accède à plus de compréhension de lui-même et



Selon M. Constant OYONO EBANG OBAME, Fondateur et Chef d'entreprise, pour se développer comme leader, il faut avoir un goût très prononcé pour l'initiative, le challenge, l'organisation, l'innovation, le discernement véritable, la créativité, l'endurance, la compétitivité, la proactivité, la détermination, le respect d'autrui, la compréhension, la coopération, la transcendance, la compassion, l'amour, l'assurance et le dépassement de soi.

conquérir leurs galons et faire leur preuve sur le terrain.

Ce qui peut paraître à première vue comme une voie royale, selon la psychosociologue Maryse Dubouloye, prend des allures souvent de parcours du combattant où celui qui aspire à devenir véritablement dirigeant doit "faire du résultat" pour assurer la performance de l'entreprise, veiller à sa propre réussite au détriment parfois des autres hauts potentiels. Ici, "la bonne réponse" n'existe plus. Le dirigeant doit lancer le bon produit au bon moment, faire les bons recrutements, constituer la bonne équipe, mettre en place le bon planning afin d'atteindre les objectifs qui ont été fixés. Il faut améliorer sans cesse ses résultats, relever des défis, traverser des crises, surmonter des échecs sans oublier éliminer les rivaux. Ceux qui ne supportent pas le stress de la compétition s'excluent de la course aux postes de direction.

Ainsi, le dirigeant d'entreprise se transforme soi-même et transforme son regard

des autres, à plus d'altruisme, de sens moral et d'éthique. Etape après étape, il est davantage en mesure de mobiliser énergie, intelligence et émotions au service de son entreprise. Ainsi, peut-on continuer à affirmer que tout dirigeant est un "self made man" : nul ne peut se substituer à lui pour parcourir le chemin qui conduit simultanément à la découverte de soi, de la réalité du monde et de son désir. Après avoir été reconnu et autorisé par toutes sortes de personnes et d'instances, il revient au dirigeant d'entreprise de se reconnaître lui-même et de s'autoriser de lui-même.

En somme, ce qu'il faut retenir d'un dirigeant d'entreprise, c'est qu'il doit se donner des repères de leadership qui reposent sur la vigilance, le courage, la constance, la persévérance, le respect de soi et des autres, la prise de recul, le goût pour l'action, la curiosité, l'ouverture et le plaisir d'être.

LE LEADER ET SON EQUIPE

Philippe Gabillet, Docteur en sciences de gestion et enseignant de Leadership déclare : "c'est souvent dans la relation à son équipe que se structure la position du leader. Au-delà de la diversité des conceptions du leader ou de l'équipe, on s'accorde sur l'existence d'un processus complexe créé par la relation triangulaire entre l'acteur-leader, son équipe et leur contexte commun, les liens entre les trois dimensions constituant l'essence même du processus de leadership". Mais ce processus s'exprime, dans l'action du leader face à son équipe, autour de trois dynamiques fondamentales. La première est celle de la structuration dans laquelle l'équipe se constitue en tant que telle. La deuxième est celle de la confiance, caractérisée par l'élaboration d'un lien socio-organisationnel fort entre leader et équipe. La troisième est celle de la mobilisation, de la mise en mouvement des énergies et des comportements individuels en direction d'un but commun.

• Le leadership d'équipe

Si le leader est d'abord considéré comme un individu d'exception, doté d'une forte capacité individuelle à entraîner les autres, nous pouvons affirmer, de façon plus pragmatique, que le leader apparaît comme un acteur historique ou organisationnel mettant en œuvre un certain mode d'interaction comportementale avec les autres. A ce titre, celui-ci conduit, mène ou guide ceux qui le suivent et n'existe que dans son rapport au groupe et ne prend sens que dans l'action collective qu'il dirige même si, à un niveau supérieur de conceptualisation, le leader peut-être considéré comme une simple variable organisationnelle dont l'action et l'influence constitueraient des processus émergents, indirects, certes liés en partie à son action mais largement déterminés par d'autres facteurs liés au contexte dans lequel s'inscrit cette action.

Par ailleurs, si le groupe n'existe qu'à partir du moment où au moins deux individus, en interaction les uns avec les autres, mettent leurs efforts en commun pour atteindre un objectif (groupe formel et groupe informel), le concept d'équipe renvoie à un niveau de cohésion et de mobilisation beaucoup plus élevé que ne le ferait le groupe. Il n'y a d'équipe - qu'elle soit de travail, de projet ou de direction - qu'à partir du moment où ses membres sont en mesure de créer une synergie positive grâce à la coordination de leurs efforts. A ce titre, si toute équipe se structure à partir d'un groupe initial, n'importe quel groupe ne devient pas pour autant une équipe, tout comme une équipe n'est pas obligatoirement une équipe performante. Ces différents passages d'un niveau à un autre, certes nourris par les apports des différents membres, seront toujours médiatisés par un acteur clé : le leader.

En fait, n'est pas leader, qui veut. Le leader est celui qui est perçu comme tel par un groupe ; le leader, c'est celui ou celle que l'on décide de suivre. Et une équipe est un groupe formalisé, une intuition d'appartenance et des talents complémentaires en vue de la réalisation d'un objectif.

Ainsi, si la force d'un leader d'entreprise tient dans la perception qu'ont les équipiers de sa capacité à les aider à affronter une situation donnée, le rôle essentiel de celui-ci est de développer les croyances du groupe en sa capacité à affronter efficacement les enjeux liés au contexte. Agir en leader d'entreprise, c'est donc en toutes circonstances, porter son attention sur deux dimensions : la conception du but et de l'action à mener pour l'atteindre ainsi que la mobilisation des acteurs sur ce but et leur capacité à l'atteindre ensemble. ■