



Introduction à la gestion d'entreprise

Jean-Paul Thommen

6^e édition entièrement refondue



Introduction à la gestion d'entreprise

Jean-Paul Thommen
Prof. Dr. oec. publ.

6^e édition entièrement refondue

Traduction et adaptation françaises:
Anne Anderson

Versus · Zurich

Version originale allemande:

Jean-Paul Thommen: Betriebswirtschaft und Management

Versus Verlag

Traduction et adaptation: Anne Anderson · Mur/VD

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par quelque procédé que ce soit, photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, réservés pour tous pays.

© Versus Verlag AG, Zurich 2021

Informations sur les ouvrages publiés par le Versus Verlag sur le site
www.versus.ch

Illustration de couverture et dessins: Zygmunt Januszewski · Varsovie

Composition et production: Versus Verlag · Zurich

Impression: Kösel · Krugzell

Imprimé en Allemagne

ISBN 978-3-03909-328-1 (Print) · ISBN 978-3-03909-828-6 (E-Book)

Avant-propos

Cet ouvrage s'adresse à toutes les personnes qui, dans le cadre de leur formation initiale ou continue, abordent la gestion d'entreprise telle que la conçoit le management moderne. Il est également destiné aux étudiantes et étudiants (en droit, en ingénierie, en psychologie, etc.) qui ont choisi la gestion d'entreprise comme matière secondaire ainsi qu'aux professionnelles et professionnels ayant affaire à la gestion d'entreprise au quotidien ou qui ont besoin d'outils pour organiser leur travail.

Il permet à la fois de se faire une idée générale de la gestion d'entreprise ainsi qu'elle est pratiquée actuellement et de se pencher sur des domaines de fonction précis comme le marketing ou la comptabilité. Son contenu exhaustif et son index détaillé en font également un précieux ouvrage de référence.

La présente édition est le fruit d'une révision et d'une mise à jour en profondeur qui intègrent entre autres les derniers développements théoriques et pratiques, notamment dans les domaines suivants :

- La partie «Marketing» a subi plusieurs révisions majeures correspondant aux progrès de la société de l'information qui ont révolutionné la conception du marketing, dont entre autres le marketing en ligne.
- Les parties «Gestion matières» et «Production» – devenue «Gestion de la production» – ont été remaniées et adaptées à l'évolution récente de ces deux domaines.

- La partie «Comptabilité» a été adaptée aux nouvelles normes comptables. Je tiens à remercier ici Peter Barmettler pour son investissement dans cette tâche complexe.
- La partie «Organisation» s'est enrichie d'un chapitre intitulé «Changement organisationnel», qui présente notamment de nouvelles approches organisationnelles telles que Scrum, le management agile et l'holocratie apparues ces dernières années dans le sillage du renforcement de l'auto-organisation et de la participation du personnel aux processus décisionnels.

Cet ouvrage est complété par un livre d'exercices permettant de répéter, d'approfondir et d'appliquer la matière :

Thommen, Jean-Paul: **Introduction à la gestion d'entreprise: Exercices.** Questions de révision, problèmes, solutions. 2^e édition, Zurich 2006

Mes remerciements s'adressent à Anne Anderson, qui s'est acquittée de la traduction et de l'adaptation de l'édition allemande avec rigueur et grande compétence, ainsi qu'à Judith Henzmann et Anja Lanz de la maison d'édition Versus, qui m'ont soutenu de manière très professionnelle et ont ainsi considérablement facilité ma tâche.

Zurich, août 2020

Jean-Paul Thommen

Table des chapitres

I^e partie L'entreprise et son environnement

Chapitre 1 ^{er} : Economie et entreprise	29
Chapitre 2: Typologie de l'entreprise	63
Chapitre 3: Objectifs de l'entreprise	101

II^e partie Marketing

Chapitre 1 ^{er} : Introduction	119
Chapitre 2: Etude de marché	137
Chapitre 3: Politique de produit	149
Chapitre 4: Politique de distribution	165
Chapitre 5: Politique de conditions	189
Chapitre 6: Politique de communication	209
Chapitre 7: Marketing-mix	229

III^e partie Gestion matières

Chapitre 1 ^{er} : Introduction	235
Chapitre 2: Planification de l'approvisionnement	245
Chapitre 3: Planification des matières et des stocks	265

IV^e partie Gestion de la production

Chapitre 1 ^{er} : Introduction	285
Chapitre 2: Planification du programme de production	299
Chapitre 3: Organisation des processus de production	307
Chapitre 4: Planification et pilotage de la production (PPP)	321

V^e partie	Comptabilité	
	Chapitre 1 ^{er} : Introduction	341
	Chapitre 2: Comptabilité financière	349
	Chapitre 3: Comptabilité analytique d'exploitation	403
VI^e partie	Financement	
	Chapitre 1 ^{er} : Introduction	425
	Chapitre 2: Gestion financière	435
	Chapitre 3: Financement par participation	449
	Chapitre 4: Financement interne	467
	Chapitre 5: Financement par le crédit	475
	Chapitre 6: Financement optimal	497
VII^e partie	Investissement et évaluation d'entreprise	
	Chapitre 1 ^{er} : Introduction	513
	Chapitre 2: Les méthodes de calcul d'investissement	525
	Chapitre 3: L'évaluation de l'entreprise	547
VIII^e partie	Gestion des ressources humaines	
	Chapitre 1 ^{er} : Introduction	567
	Chapitre 2: Evaluation du besoin de personnel	575
	Chapitre 3: Recrutement du personnel	585
	Chapitre 4: Affectation du personnel	595
	Chapitre 5: Motivation et rémunération du personnel	605
	Chapitre 6: Développement du personnel	633
	Chapitre 7: Ajustement du besoin de personnel	641
IX^e partie	Organisation	
	Chapitre 1 ^{er} : Introduction	651
	Chapitre 2: Formes d'organisation	673
	Chapitre 3: Changement organisationnel	699
X^e partie	Management	
	Chapitre 1 ^{er} : Introduction	717
	Chapitre 2: Fonctions du management	731
	Chapitre 3: Culture d'entreprise et style de management	749
	Chapitre 4: Management stratégique	765
	Chapitre 5: Ethique d'entreprise	811

Table des matières

I ^{re} partie	L'entreprise et son environnement
	Chapitre 1^{er}: Economie et entreprise 29
	1.1 Les éléments de l'économie 29
	1.1.1 Besoins, demande, économie 29
	1.1.2 Biens économiques 31
	1.1.3 Agents économiques 33
	1.1.3.1 Ménages et entreprises 33
	1.1.3.2 Entreprises publiques et entreprises privées, administration publique 34
	1.1.3.3 Récapitulation 35
	1.2 L'entreprise en tant qu'objet de la gestion d'entreprise 37
	1.2.1 Caractéristiques de l'entreprise du point de vue de la gestion 37
	1.2.2 Cycle d'exploitation de l'entreprise 39
	1.2.3 Gestion du processus de résolution de problèmes 41
	1.2.3.1 Phases du processus de résolution de problèmes 41
	1.2.3.2 Fonctions du management 44
	1.2.3.3 Récapitulation 45
	1.2.4 Enregistrement et analyse du cycle d'exploitation de l'entreprise 46

1.2.5	L'environnement de l'entreprise	48
1.2.5.1	Marchés	49
1.2.5.2	Sphères de l'environnement	49
1.2.5.3	Parties prenantes	52
1.2.5.4	Gestion des enjeux	54
1.2.5.5	Mégatendances	56
1.2.5.6	Récapitulation	57
1.2.6	Vision intégrée de l'entreprise et de son environnement	58
1.3	Découpages de la gestion d'entreprise	59
1.3.1	Le découpage fonctionnel	59
1.3.2	Le découpage institutionnel	60
1.3.3	Le découpage génétique	61
1.3.4	Récapitulation	62
Chapitre 2:	Typologie de l'entreprise	63
2.1	Objectif de profit	63
2.2	Branche	65
2.3	Taille	66
2.4	Cycle de vie de l'entreprise	69
2.5	Structure technico-économique	70
2.6	Forme juridique	71
2.6.1	L'entreprise individuelle et la société	71
2.6.2	Les formes de sociétés de la législation helvétique	72
2.6.3	Importance économique des formes de sociétés	78
2.7	Coopérations interentreprises	79
2.7.1	Objectifs de la coopération interentreprises	79
2.7.2	Caractéristiques des coopérations interentreprises	82
2.7.2.1	Stade de production	82
2.7.2.2	Durée de la coopération	83
2.7.2.3	Degré de coopération	83
2.7.3	Formes de coopération interentreprises	84
2.7.3.1	La participation	84
2.7.3.2	Le consortium	85
2.7.3.3	Le cartel	85
2.7.3.4	La communauté d'intérêts	87
2.7.3.5	L'entreprise commune («joint-venture»)	87
2.7.3.6	L'alliance stratégique	88
2.7.3.7	Le groupe	90
2.7.4	Récapitulation	90
2.8	Implantation	91
2.8.1	Degré de dispersion géographique	92
2.8.2	Analyse d'implantation	94
2.8.2.1	Facteurs d'implantation	94
2.8.2.2	Choix de l'implantation	97
2.9	Récapitulation	99

Chapitre 3: Objectifs de l'entreprise	101
3.1 Définition des objectifs	101
3.2 Contenu de l'objectif	102
3.2.1 Objectifs matériels	103
3.2.1.1 Objectifs de rendement	103
3.2.1.2 Objectifs financiers	103
3.2.1.3 Objectifs de management et d'organisation	104
3.2.1.4 Objectifs sociaux et environnementaux	105
3.2.2 Objectifs formels (objectifs de résultat)	107
3.2.2.1 Principe économique	107
3.2.2.2 Productivité	108
3.2.2.3 Profitabilité	109
3.2.2.4 Bénéfice ou rentabilité	109
3.2.3 Récapitulation	110
3.3 Dimensions des objectifs	111
3.3.1 Portée de l'objectif et échelles de l'objectif	111
3.3.2 Dimension temporelle de l'objectif	112
3.3.3 Dimension organisationnelle de l'objectif	112
3.4 Rapports entre les objectifs	113
3.4.1 Objectifs complémentaires, concurrents et neutres	114
3.4.2 Objectifs primaires et secondaires	115
3.4.3 Objectifs supérieurs, intermédiaires et inférieurs	115

II^e partie	Marketing
Chapitre 1^{er}: Introduction	119
1.1 Le marketing en tant qu'état d'esprit	119
1.2 Le marketing en tant que tâche de l'entreprise	122
1.2.1 Processus de résolution des problèmes du marketing	122
1.2.2 Gestion marketing	125
1.3 Du marketing classique au management de la relation client (MRC)	125
1.4 Le marché	128
1.4.1 Caractéristiques	128
1.4.2 Partenaires de marché et comportement du consommateur	129
1.4.3 Segmentation du marché	131
1.4.4 Variables du marché	134
1.5 Domaines d'application du marketing	136

Chapitre 2: Etude de marché	137
2.1 Introduction	137
2.2 Méthodes d'étude de marché	138
2.2.1 Sources d'information	138
2.2.2 Techniques de collecte de données	140
2.2.2.1 Enquête	140
2.2.2.2 Observation	143
2.2.2.3 Test	143
2.2.3 Choix d'un échantillon	144
2.3 Prévisions des ventes	144
2.4 Déroulement et gestion des études de marché	145
Chapitre 3: Politique de produit	149
3.1 Domaine de décision de la politique de produit	149
3.1.1 Aménagement du programme des ventes	151
3.1.2 Conception du produit	153
3.1.2.1 Utilité du produit	153
3.1.2.2 Service à la clientèle	155
3.2 Les différentes politiques de produit	156
3.3 Cycle de vie du produit	158
3.3.1 Modèle du cycle de vie du produit	158
3.3.2 Appréciation du modèle de cycle de vie du produit	160
3.4 Développement de produit	161
Chapitre 4: Politique de distribution	165
4.1 Domaine de décision de la politique de distribution	165
4.2 Canaux de distribution	167
4.2.1 Vente directe et indirecte	167
4.2.2 Franchisage	169
4.2.3 Autres spécificités des canaux de distribution	171
4.3 Organes de distribution	173
4.3.1 Aperçu	173
4.3.2 Organes de vente du commerce	175
4.3.2.1 Fonctions du commerce	175
4.3.2.2 Commerce de détail	177
4.3.2.3 Commerce de gros	180
4.3.3 Commerce électronique – E-business	181
4.3.3.1 Nouvelles technologies et nouveaux médias	181
4.3.3.2 L'e-commerce et ses formes	182
4.3.4 Formes de concentration et de coopération du commerce de gros et de détail	183
4.3.5 Récapitulation	185
4.4 Distribution logistique	185

Chapitre 5: Politique de conditions	189
5.1 Domaine de décision de la politique de conditions	189
5.2 Politique de prix	190
5.2.1 Domaine de décision	190
5.2.2 Théorie des prix	191
5.2.2.1 Fondements	191
5.2.2.2 Formes de marché	194
5.2.3 Fixation des prix fondée sur la pratique	195
5.2.3.1 Fixation du prix en fonction du coût	195
5.2.3.2 Fixation du prix en fonction du profit	196
5.2.3.3 Fixation du prix en fonction de la demande (principe de l'utilité)	198
5.2.3.4 Fixation du prix en fonction de la concurrence (branche)	199
5.2.4 Stratégies de politique de prix	200
5.2.4.1 Aperçu	200
5.2.4.2 Formes de différenciation de prix	201
5.2.5 Fixation des prix dans le cadre d'une stratégie de produit	205
5.3 Politique de remise	206
Chapitre 6: Politique de communication	209
6.1 Domaine de décision de la politique de communication	209
6.2 Relations publiques	210
6.3 Publicité	212
6.3.1 Fonction de la publicité	212
6.3.2 Concept publicitaire	212
6.3.2.1 Cible	213
6.3.2.2 Objectifs publicitaires	215
6.3.2.3 Message publicitaire	215
6.3.2.4 Moyens publicitaires	216
6.3.2.5 Période publicitaire	218
6.3.2.6 Budget publicitaire	219
6.3.3 Contrôle d'efficacité du concept publicitaire	220
6.4 Promotion des ventes	222
6.5 Vente personnelle	223
6.6 Sponsoring, placement de produit et témoignage publicitaire	224
6.6.1 Sponsoring	224
6.6.2 Placement de produit	225
6.6.3 Témoignage publicitaire	226
6.7 Foires et expositions	227
Chapitre 7: Marketing-mix	229
7.1 Définition et problèmes du marketing-mix	229
7.2 Choix du marketing-mix optimal	231

III^e partie	Gestion matières	
	Chapitre 1^{er}: Introduction	235
	1.1 Définition de la gestion matières	235
	1.2 Processus de résolution des problèmes de la gestion matières	237
	1.3 Objectifs de la gestion matières	241
	Chapitre 2: Planification de l'approvisionnement	245
	2.1 Tâches de la planification de l'approvisionnement	245
	2.2 Portefeuille achats	246
	2.3 Stratégies d'approvisionnement	247
	2.3.1 Etude du marché d'approvisionnement	248
	2.3.2 Canaux et organes d'approvisionnement	250
	2.3.3 Structure des fournisseurs	251
	2.3.3.1 Nombre de fournisseurs	252
	2.3.3.2 Répartition géographique des fournisseurs	253
	2.3.4 Conditions d'approvisionnement	253
	2.3.5 Principes d'approvisionnement	254
	2.3.5.1 Principe de l'achat à la pièce	254
	2.3.5.2 Principe de l'approvisionnement synchronisé avec la production	255
	2.3.5.3 Principe de l'approvisionnement par stock	257
	2.4 Calcul du besoin de matières	258
	2.4.1 Calcul net et calcul brut	258
	2.4.2 Calcul du besoin sur la base de la consommation	259
	2.4.3 Calcul du besoin sur la base du programme de production	261
	2.4.4 Etalement des besoins de matières	262
	Chapitre 3: Planification des matières et des stocks	265
	3.1 Planification des besoins de matières	265
	3.1.1 Analyse ABC	266
	3.1.2 Analyse XYZ	269
	3.1.3 Combinaison des analyses ABC et XYZ	271
	3.2 Planification des quantités à commander	272
	3.2.1 Eléments de décision	272
	3.2.2 Calcul de la quantité optimale de commande	274
	3.3 Planification des stocks	276
	3.4 Gestion de la chaîne logistique	278

IV ^e partie	Gestion de la production
Chapitre 1^{er}: Introduction	285
1.1 Définition	285
1.2 Processus de résolution des problèmes de gestion de la production	286
1.3 Objectifs de la production	288
1.3.1 Objectifs de mise à disposition	288
1.3.2 Objectifs de maîtrise des délais («time-based management»)	289
1.3.3 Objectifs environnementaux	290
1.4 Tâches de la production	292
1.4.1 Décision «make or buy» (externalisation)	292
1.4.2 Ingénierie de produit («product engineering»)	294
1.4.3 Planification et pilotage de la production	295
1.4.4 Assurance qualité	296
1.4.5 Ingénierie des procédés de fabrication (préparation du travail)	296
1.4.6 Maintenance	297
Chapitre 2: Planification du programme de production	299
2.1 Programme de production et programme des ventes	299
2.2 Détermination de la quantité à produire durant une période donnée	300
2.3 Calcul de la taille optimale d'un lot de fabrication	303
Chapitre 3: Organisation des processus de production	307
3.1 Détermination du mode de fabrication	307
3.2 Types d'organisation de la production	310
3.2.1 Organisation en ateliers	311
3.2.2 Organisation en ligne de production	313
3.2.3 Technologie de groupe (équipes semi-autonomes)	317
3.2.4 Récapitulation	319
Chapitre 4: Planification et pilotage de la production (PPP)	321
4.1 Tâches de la planification et du pilotage de la production (PPP)	321
4.1.1 Structure et processus	321
4.1.2 Contrôle assisté par ordinateur du processus de production (CIM)	324
4.2 Systèmes de pilotage de la production	325
4.2.1 Planification des ressources de production (MRP II)	325
4.2.2 Autres méthodes de pilotage de la production	329
4.3 Planification des délais du processus de production à l'aide de diagrammes de réseau	330
4.3.1 Diagramme de réseau	331
4.3.2 Planification des structures: élaboration et représentation de diagrammes de réseau	332
4.3.3 Planification des temps au moyen du diagramme de réseau	336

V ^e partie	Comptabilité
	Chapitre 1^{er}: Introduction 341
	1.1 Fonctions de la comptabilité 341
	1.2 Secteurs principaux de la comptabilité 343
	1.2.1 La comptabilité financière en bref 343
	1.2.2 La comptabilité analytique d'exploitation en bref 346
	1.2.3 Secteurs complémentaires de la comptabilité 347
	1.2.4 Récapitulation 348
	Chapitre 2: Comptabilité financière 349
	2.1 Introduction 349
	2.2 Principe de régularité de la comptabilité et de la présentation des comptes .. 350
	2.3 Bilan 354
	2.3.1 Actifs et passifs 355
	2.3.2 Evaluation des actifs et des passifs 356
	2.3.2.1 Bilan commercial 356
	2.3.2.2 Bilan fiscal 357
	2.3.2.3 Bilan interne 358
	2.3.3 Présentation du bilan 358
	2.3.3.1 Actif circulant et actif immobilisé 358
	2.3.3.2 Capitaux étrangers et capitaux propres 360
	2.3.3.3 Structure du bilan 360
	2.3.4 Règles de comptabilisation pour les comptes de bilan 362
	2.4 Compte de résultat 363
	2.4.1 Charges et produits 364
	2.4.2 Interprétation du compte de résultat 365
	2.4.3 Structure du compte de résultat 366
	2.4.4 Règles de comptabilisation pour les comptes du compte de résultat ... 369
	2.5 Tenue des comptes et clôture annuelle 370
	2.5.1 Relations entre le bilan et le compte de résultat 370
	2.5.2 Plan comptable et plan comptable général 372
	2.5.3 Problématique de la régularisation dans la clôture annuelle 374
	2.5.3.1 Actifs transitoires 374
	2.5.3.2 Passifs transitoires 376
	2.6 Problématique d'évaluation dans la clôture des comptes 377
	2.6.1 Exposé du problème 377
	2.6.2 Corrections de valeur 379
	2.6.2.1 Amortissements 379
	2.6.2.2 Ducroire 383
	2.6.3 Provisions 384
	2.6.4 Réserves latentes 385
	2.6.4.1 Constitution de réserves latentes 386
	2.6.4.2 Dissolution de réserves latentes 387

2.7	Tableau des flux de trésorerie	388
2.7.1	Objectifs et fonction	388
2.7.2	Fonds	389
2.7.3	Tableau des flux de trésorerie reposant sur le fonds de roulement net (FRN)	390
2.7.3.1	Analyse de liquidité	390
2.7.3.2	Causes des modifications du FRN	391
2.7.4	Présentation du tableau des flux de trésorerie	393
2.7.4.1	Structure par origine des ressources et utilisation des ressources	393
2.7.4.2	Structure par secteurs d'activités, d'investissement et de financement	394
2.7.4.3	Cash-flow opérationnel	396
2.8	Budgétisation	399
	Chapitre 3: Comptabilité analytique d'exploitation	403
3.1	Rôle de la comptabilité analytique d'exploitation	403
3.2	Structure de la comptabilité analytique d'exploitation	405
3.3	Systèmes de calcul des coûts	409
3.4	Calcul du prix de revient	411
3.5	Le coût en tant que critère de décision	411
3.5.1	Signification des coûts	411
3.5.2	Facteurs déterminants du coût	412
3.5.3	Catégories de coûts	414
3.5.4	Dimension des coûts	418
3.5.5	Points de coût critiques	419

VI^e partie	Financement	
	Chapitre 1^{er}: Introduction	425
1.1	Concepts d'économie financière	425
1.1.1	Le financement, point initial du cycle d'exploitation	425
1.1.2	Capital et patrimoine	426
1.1.3	Financement et investissement	428
1.2	Les formes principales de financement	429
1.3	Processus de résolution des problèmes de financement	432
	Chapitre 2: Gestion financière	435
2.1	Objet de la gestion financière	435
2.2	Planification financière	436
2.2.1	Calcul des besoins financiers	436
2.2.2	Plans financiers	439
2.3	Contrôle financier	442

2.4 Ratios de la gestion financière	442
2.4.1 Liquidité	443
2.4.2 Structure de l'actif	444
2.4.3 Structure du capital	444
2.4.4 Couverture des immobilisations	445
2.4.5 Rentabilité	445
2.4.6 Ratios financiers externes	447
2.4.7 Evaluation des ratios financiers	448
Chapitre 3: Financement par participation	449
3.1 Introduction	449
3.2 Capital-actions et capital-participation	451
3.2.1 Capital-actions	451
3.2.2 Capital-participation	453
3.3 Augmentation de capital	453
3.3.1 Motifs d'une augmentation de capital	453
3.3.2 Formes d'augmentation de capital	454
3.3.3 Conditions d'émission	455
3.3.4 Droit préférentiel de souscription	456
3.3.5 Augmentation de capital au moyen de fonds propres	458
3.4 Emission de bons de jouissance	461
3.5 «Going public» (émission d'actions dans le public)	461
3.5.1 Définition	461
3.5.2 Motifs d'un «going public»	464
3.5.3 Préalables à un «going public»	465
Chapitre 4: Financement interne	467
4.1 Financement par contre-valeurs d'amortissements	467
4.2 Autofinancement	470
4.2.1 Motifs de l'autofinancement	471
4.2.2 Formes de l'autofinancement	472
4.2.3 Politique de distribution du dividende	473
Chapitre 5: Financement par le crédit	475
5.1 Introduction	475
5.2 Les capitaux étrangers à court terme	476
5.2.1 Crédit fournisseur	476
5.2.2 Acomptes de clients	477
5.2.3 Le crédit bancaire	478
5.2.3.1 Le crédit en compte courant	478
5.2.3.2 Le crédit d'escompte et le crédit par acceptation	479
5.2.4 Le forfaitage	481
5.2.5 L'affacturage	482
5.3 Les capitaux étrangers à moyen terme	485
5.3.1 Le prêt	485
5.3.2 Le bon de caisse (obligation de caisse)	486

5.4 Les capitaux étrangers à long terme	486
5.4.1 Le prêt hypothécaire	486
5.4.2 L'emprunt obligataire	487
5.4.2.1 L'emprunt ordinaire	487
5.4.2.2 L'emprunt convertible	489
5.4.2.3 L'emprunt à option	490
5.5 Le crédit-bail	492
Chapitre 6: Financement optimal	497
6.1 Introduction	497
6.2 Stratégie axée sur la rentabilité	499
6.3 Stratégie axée sur la liquidité	502
6.3.1 Liquidité et rupture de trésorerie	502
6.3.2 Les règles de financement	503
6.3.2.1 Ratio capitaux étrangers à capitaux propres	503
6.3.2.2 Ratio actif à capitaux	504
6.4 Autres critères de financement	505
6.4.1 Un financement à la mesure du risque encouru	505
6.4.2 Un financement axé sur la souplesse de l'entreprise	505
6.4.3 Le maintien du contrôle	506
6.4.4 La réputation financière	507
6.5 Récapitulation	507

VII^e partie	Investissement et évaluation d'entreprise
Chapitre 1^{er}: Introduction	513
1.1 Généralités	513
1.1.1 Définition	513
1.1.2 Les catégories d'investissement	514
1.1.3 Les problèmes principaux liés à l'investissement	516
1.2 Le processus de résolution des problèmes d'investissement	517
1.3 Déroulement du processus de décision d'investissement	519
1.3.1 Planification de l'investissement	519
1.3.2 Décision d'investissement	522
1.3.3 Réalisation de l'investissement	522
1.3.4 Contrôle de l'investissement	523
Chapitre 2: Les méthodes de calcul d'investissement	525
2.1 Survol des méthodes de calcul d'investissement	525
2.2 Les méthodes statiques de calcul d'investissement	527
2.2.1 Le calcul comparatif des coûts	527
2.2.2 Le calcul comparatif des bénéfices	530
2.2.3 Le calcul de la rentabilité	533
2.2.4 Le calcul de l'amortissement	534
2.2.5 Appréciation des méthodes statiques	536

2.3	Les méthodes dynamiques de calcul d'investissement	537
2.3.1	Introduction	537
2.3.2	Méthode de la valeur actuelle nette («net present value method»)	540
2.3.3	Méthode du taux de rentabilité interne («internal rate of return method»)	542
2.3.4	Méthode de l'annuité	543
2.3.5	Appréciation des méthodes dynamiques de calcul d'investissement	544
Chapitre 3:	L'évaluation de l'entreprise	547
3.1	Introduction	547
3.2	Les paramètres fondamentaux des méthodes d'évaluation	550
3.2.1	Valeur substantielle	550
3.2.2	Valeur de rendement	552
3.2.3	Le «goodwill»	553
3.3	Les méthodes pratiques d'évaluation de l'entreprise	554
3.3.1	La méthode de la valeur substantielle	554
3.3.2	La méthode de la valeur de rendement	555
3.3.3	La méthode de l'évaluation moyenne	556
3.3.4	Les méthodes de l'évaluation par les super-bénéfices	557
3.3.5	La méthode du «discounted cash flow» ou d'actualisation des flux de trésorerie	558
3.3.6	L'«economic value added»	559
3.3.7	Multiplicateurs	560
3.4	Utilisation des méthodes d'évaluation d'entreprise	562

VIII^e partie	Gestion des ressources humaines	
Chapitre 1^{er}:	Introduction	567
1.1	L'individu, membre de l'entreprise	567
1.2	Conceptions de l'être humain	568
1.3	Fonctions de la gestion des ressources humaines	571
Chapitre 2:	Evaluation du besoin de personnel	575
2.1	Introduction	575
2.2	Evaluation du besoin quantitatif de personnel	577
2.2.1	Problèmes de l'évaluation du besoin quantitatif de personnel	577
2.2.2	Méthodes d'évaluation du besoin quantitatif de personnel	579
2.3	Evaluation du besoin qualitatif de personnel	580
2.3.1	Analyse du travail	580
2.3.2	Description de poste	581
2.3.3	Profil d'exigences	583
Chapitre 3:	Recrutement du personnel	585
3.1	Introduction	585
3.2	Recherche de personnel	587

3.3	Sélection du personnel	588
3.3.1	Processus d'évaluation	588
3.3.2	Méthodes de sélection	590
3.3.2.1	Dossiers de candidature	590
3.3.2.2	Entretien	591
3.3.2.3	Tests	591
3.3.2.4	«Assessment center»	593
Chapitre 4:	Affectation du personnel	595
4.1	Introduction	595
4.2	Intégration et mise au courant du personnel	596
4.3	Affectation des collaborateurs et attribution des postes	597
4.4	Adaptation du travail et des conditions de travail à l'être humain	597
4.4.1	Répartition des tâches	598
4.4.2	Aménagement du lieu de travail	601
4.4.3	Aménagement des horaires de travail et des pauses	602
Chapitre 5:	Motivation et rémunération du personnel	605
5.1	Introduction	605
5.2	Théories de la motivation	607
5.2.1	Théorie de la motivation de Maslow	607
5.2.2	Théorie de la motivation de Herzberg	608
5.3	Incitations monétaires	610
5.3.1	Salaire et équité salariale	610
5.3.2	Evaluation des tâches	612
5.3.2.1	Définition et méthodes d'évaluation des tâches	612
5.3.2.2	Différenciation des taux de salaire	616
5.3.3	Evaluation du rendement	617
5.3.4	Formes traditionnelles de salaires	618
5.3.4.1	Salaire au temps	619
5.3.4.2	Salaire à la pièce	620
5.3.4.3	Salaire à prime	622
5.3.5	Formes modernes de salaires liés aux performances	623
5.3.5.1	Variantes de salaires liés aux performances	623
5.3.5.2	Participation aux résultats	625
5.3.5.3	Participation au capital	625
5.3.6	Prestations sociales de l'entreprise	626
5.3.7	Système de suggestions de l'entreprise	628
5.4	Incitations non monétaires	629
5.4.1	Vue d'ensemble	629
5.4.2	Appartenance au groupe	630
Chapitre 6:	Développement du personnel	633
6.1	Introduction	633
6.2	Planification de carrière	634
6.3	Formation du personnel	636
6.4	Coaching	638

Chapitre 7: Ajustement du besoin de personnel	641
7.1 Fonction et causes de l'ajustement du besoin de personnel	641
7.2 Mesures d'ajustement du besoin de personnel	643
7.2.1 Modification des conditions de travail	644
7.2.2 Arrivée à terme des contrats de travail	645

IX^e partie	Organisation
Chapitre 1^{er}: Introduction	651
1.1 Généralités	651
1.1.1 L'organisation en tant que tâche de management	651
1.1.2 Définitions de l'organisation	652
1.1.3 Organisation formelle et informelle	653
1.1.4 Processus de résolution des problèmes d'organisation	654
1.2 Eléments formels de l'organisation	656
1.2.1 Tâche	656
1.2.2 Poste	657
1.2.2.1 Définitions	657
1.2.2.2 Création de postes	658
1.2.2.3 Poste et lieu de travail	658
1.2.2.4 Poste et département	659
1.2.3 Tâches, compétences, responsabilité	659
1.2.4 Liaisons entre les postes	660
1.3 Organisation des structures et organisation des processus	661
1.3.1 Organisation des structures	661
1.3.2 Organisation des processus	664
1.3.2.1 Analyse et synthèse du travail	664
1.3.2.2 Objectifs de l'organisation des processus et dilemme de la planification des processus	665
1.3.3 Récapitulation	665
1.4 Règles d'organisation	667
1.4.1 Instruments d'organisation	667
1.4.1.1 Organigramme	668
1.4.1.2 Description de poste	669
1.4.1.3 Diagramme de fonctions	670
1.4.2 Degré d'organisation	671
Chapitre 2: Formes d'organisation	673
2.1 Principes d'aménagement organisationnel	673
2.1.1 Principes de création de postes	674
2.1.2 Principes de management	678
2.1.2.1 Le système hiérarchique de Fayol	678
2.1.2.2 Le système fonctionnel de Taylor	679
2.1.3 Répartition de la décision	680

2.2	Formes pratiques d'organisation	680
2.2.1	Organisation fonctionnelle	681
2.2.1.1	Organisation fonctionnelle pure	681
2.2.1.2	Organisation mixte («staff and line»)	682
2.2.2	Organisation divisionnelle	683
2.2.3	Holding de gestion	686
2.2.3.1	Caractéristiques et définition	686
2.2.3.2	Structures de la holding de gestion	687
2.2.4	Organisation matricielle	688
2.2.5	Organisation en réseau et organisation virtuelle	689
2.2.6	Organisation de projet	692
2.2.7	Organisation en équipes	694
2.2.8	Récapitulation	696
Chapitre 3:	Changement organisationnel	699
3.1	Introduction	699
3.2	Modèle fondamental du changement organisationnel	700
3.3	Développement organisationnel	701
3.3.1	Le développement organisationnel en tant que changement organisationnel évolutif	701
3.3.2	Apprentissage organisationnel	703
3.3.2.1	Niveaux d'apprentissage	704
3.3.2.2	Savoir explicite et savoir tacite	705
3.4	Le «business reengineering», changement organisationnel fondamental et radical	706
3.5	Changement par l'auto-organisation	707
3.5.1	Concept et objectifs de l'auto-organisation	707
3.5.2	Scrum	709
3.5.3	Management agile	710
3.5.4	Holacratie	711

X ^e partie	Management
Chapitre 1^{er}:	Introduction
1.1	Qu'est-ce que le management?
1.1.1	Principes de l'entreprise et principes de management
1.1.2	Techniques de management
1.1.3	Modèles de management intégrés
1.2	Modèle zurichois du management
1.2.1	Définition du management
1.2.2	Contenu du management
1.2.3	Récapitulation
1.3	Nouveau modèle de management de l'université de Saint-Gall
1.4	«Lean management»
1.5	Contrôle total de la qualité (CTQ)

Chapitre 2: Fonctions du management	731
2.1 Planification	731
2.1.1 Caractéristiques de la planification	731
2.1.2 Concept de la planification	734
2.1.2.1 Système de planification	734
2.1.2.2 Processus de planification	736
2.1.2.3 Organisation de la planification	737
2.2 Décision	738
2.2.1 Caractéristiques de la décision	738
2.2.2 Types de décision	739
2.3 Attribution des missions	740
2.3.1 Caractéristiques de l'attribution des missions	740
2.3.2 Autorité et pouvoir	742
2.4 Contrôle	744
2.4.1 Caractéristiques du contrôle	744
2.4.2 Contrôle de gestion	747
Chapitre 3: Culture d'entreprise et style de management	749
3.1 Culture d'entreprise	749
3.1.1 Caractéristiques de la culture d'entreprise	749
3.1.2 Types de culture d'entreprise	751
3.1.3 Les effets de la culture d'entreprise	752
3.1.4 Analyse et aménagement de la culture d'entreprise	754
3.1.5 Management interculturel	755
3.1.5.1 Importance du management interculturel	755
3.1.5.2 Les échelons de la culture	756
3.1.5.3 Stratégies d'internationalisation et culture	757
3.2 Styles de management	758
3.2.1 Classification des styles de management	758
3.2.2 Grille de comportement de Blake/Mouton	762
Chapitre 4: Management stratégique	765
4.1 Objectifs et rôle du management stratégique	765
4.1.1 Management stratégique et politique d'entreprise	765
4.1.2 Processus de résolution des problèmes stratégiques	767
4.2 Analyse de la situation initiale	771
4.2.1 Analyse de l'environnement	772
4.2.2 Analyse de l'entreprise	775
4.2.3 Analyse des valeurs	778
4.2.4 Instruments d'analyse	780
4.2.4.1 Analyse de la concurrence (analyse de la branche)	780
4.2.4.2 Modèle PIMS	783
4.2.4.3 Concept de la courbe d'expérience	784
4.2.4.4 Analyse du portefeuille	787
4.2.4.5 Analyse des écarts	789
4.2.4.6 «Benchmarking»	790

4.3	Charte d'entreprise et gouvernance d'entreprise	791
4.3.1	Charte d'entreprise	791
4.3.2	Gouvernance d'entreprise	793
4.4	Stratégies d'entreprise	795
4.4.1	Développement de la stratégie	795
4.4.1.1	Stratégies produit-marché	796
4.4.1.2	Stratégies concurrentielles selon Porter	797
4.4.1.3	Normes stratégiques de la matrice croissance du marché/ part de marché	799
4.4.1.4	Cœurs de compétence	800
4.4.1.5	Autres orientations stratégiques	802
4.4.2	Introduction et évaluation de la stratégie	802
4.4.2.1	Introduction de la stratégie	802
4.4.2.2	Évaluation de la stratégie	805
4.4.3	Le tableau de bord prospectif («balanced scorecard»)	806
4.5	Facteurs stratégiques de succès	808
	Chapitre 5: Éthique d'entreprise	811
5.1	Rôle de l'éthique d'entreprise	811
5.2	Types de comportement éthique dans le cadre du management	814
5.3	Problèmes éthiques	815
5.4	Principes éthiques	817
5.5	Concept de crédibilité	819
5.5.1	La crédibilité en tant que principe directeur	819
5.5.2	Action communicatrice	820
5.5.3	Action responsable	821
5.5.4	Action innovatrice	822
5.6	Rationalité et éthique d'entreprise	823
	Bibliographie	827
	Index	833
	L'auteur	863

I^{re} partie

L'entreprise et son environnement

	Table des matières
Chapitre 1 ^{er} :	Economie et entreprise 29
Chapitre 2:	Typologie de l'entreprise 63
Chapitre 3:	Objectifs de l'entreprise 101

Chapitre 1^{er}

Economie et entreprise

1.1	Les éléments de l'économie
1.1.1	Besoins, demande, économie

Le terme d'économie désigne un aspect important de notre vie sociale, aspect dont, à maints égards, nous dépendons tous. Ce terme englobe en effet un grand nombre d'institutions et de processus étroitement liés entre eux et dont la finalité est de produire des biens matériels et immatériels. Les **besoins** humains constituent le moteur de cette économie. Le besoin est un manque ressenti par l'individu, que ce manque soit objectif ou simplement perçu de manière subjective. On peut également parler de **désir** non satisfait.

Dans la multiplicité des besoins humains, la gestion d'entreprise se penche essentiellement sur ceux que l'économie, en tant que fournisseuse de biens et de services, est à même de satisfaire. Fondamentalement, nous pouvons faire une distinction entre trois catégories de besoins :

- Les **besoins primaires** ou besoins de subsistance servent à assurer la survie et doivent être satisfaits en toute priorité : la nourriture, le logement, les vêtements, etc.
- Les **besoins secondaires** ne sont pas essentiels à la vie, mais découlent de l'environnement socioculturel ainsi que du niveau général de la vie dans certaines sociétés. Il s'agit notamment des besoins de culture (cinéma, opéra), de forma-

tion (cours, livres), de sport, de voyages et de confort domestique (radio, réfrigérateur).

- Les **besoins tertiaires** ou besoins de luxe, comme leur nom l'indique, correspondent au souhait d'acquérir des biens ou des services de luxe. Ils ne peuvent en règle générale être satisfaits qu'à condition que l'on dispose de revenus élevés. Il s'agit par exemple des bijoux, des résidences secondaires et des voitures haut de gamme.

Les moyens dont dispose l'individu étant généralement limités, il ne lui est guère possible de satisfaire la totalité de ses besoins secondaires ou de ses besoins de luxe, et encore moins de les satisfaire tous à la fois. Dès lors, il peut se poser un problème de substitution ou de hiérarchisation des besoins. C'est pourquoi les besoins secondaires et les besoins de luxe ont été regroupés sous l'expression de **besoins facultatifs**.

La frontière entre les besoins de subsistance et les besoins secondaires ou de luxe est assez mouvante. Ce que les uns ressentent comme besoin secondaire peut être perçu par d'autres comme besoin de luxe. La hiérarchie des besoins dépend dans une très forte mesure des normes en vigueur dans une société ainsi que de l'échelle des valeurs personnelle de chaque individu. De plus, les besoins peuvent se modifier très sensiblement avec le temps. De nombreux besoins qui entraient autrefois dans la catégorie «luxe» sont devenus tout à fait quotidiens et font aujourd'hui partie des besoins secondaires.

Il convient par ailleurs de remarquer que la satisfaction de certains besoins crée elle-même de nouveaux besoins. C'est pourquoi on parle aussi dans ce contexte de besoins complémentaires. Ainsi, p.ex., le besoin de logements plus spacieux a souvent pour corollaire le besoin de nouveaux objets d'ameublement, tapis, tableaux.

Les besoins que l'individu est en mesure de satisfaire par lui-même (l'achat d'une voiture, p.ex.) sont appelés **besoins individuels** et se distinguent des **besoins collectifs** par le fait que la satisfaction de ces derniers dépend de l'intérêt et des décisions de l'ensemble d'une communauté – l'Etat, p.ex. – ou d'une majorité (extension d'un réseau routier, construction d'une école).

La finalité même de l'activité économique est de satisfaire les besoins de l'individu et de répondre à la demande de biens et de services par une offre adéquate. Précisons d'emblée qu'il est impossible de satisfaire tous les besoins. Les biens nécessaires sont, en comparaison de la demande, relativement rares : en règle générale, ils ne sont pas disponibles sous la forme appropriée, en quantité suffisante, à l'endroit opportun et en temps voulu.

En résumé, le terme général d'**économie** englobe l'ensemble des institutions et des processus qui, directement ou indirectement, servent à satisfaire les besoins des individus en biens rares.