

*BTS Tertiaire 2<sup>e</sup> année*

Noura Beauchamp – Kheira Rahmani – Jean-Louis Celle

# Économie d'entreprise

*Cours 2*

**Directrice de publication : Valérie Brard-Trigo**

---

Les cours du Cned sont strictement réservés à l'usage privé de leurs destinataires et ne sont pas destinés à une utilisation collective. Les personnes qui s'en serviraient pour d'autres usages, qui en feraient une reproduction intégrale ou partielle, une traduction sans le consentement du Cned, s'exposeraient à des poursuites judiciaires et aux sanctions pénales prévues par le Code de la propriété intellectuelle. Les reproductions par reprographie de livres et de périodiques protégés contenues dans cet ouvrage sont effectuées par le Cned avec l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris).

# **Économie d'entreprise**

## **Sommaire**

SEQUENCE 08 : LA MISE EN ŒUVRE ET LE CONTROLE DES STRATEGIES .....	3
SEQUENCE 09 : THEME 1: LES PME ET LA DEMARCHE STRATEGIQUE.....	27
SEQUENCE 10 : L'ENTREPRISE CITOYENNE .....	53
SEQUENCE 11 : L'ENTREPRISE ET L'ETHIQUE.....	69
SEQUENCE 12 : THEME 2 : L'ENTREPRISE ET L'INTERET GENERAL.....	105

## SEQUENCE 08

<b>LA MISE EN ŒUVRE ET LE CONTROLE DES STRATÉGIES .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 – LA PLANIFICATION D’ENTREPRISE .....</b>	<b>5</b>
I. LE CONCEPT DE PLANIFICATION .....	6
A. DEFINIR LA PLANIFICATION.....	6
II. LES CARACTERISTIQUES DE LA PLANIFICATION.....	7
A. LA DEMARCHE ASCENDANTE OU DESCENDANTE DE LA PLANIFICATION.....	7
B. LA DUREE DE LA PLANIFICATION .....	7
C. LE CHAMP D’APPLICATION DE LA PLANIFICATION.....	7
III. LES ETAPES DE LA PLANIFICATION.....	7
A. L’ANALYSE DE LA POSITION STRATEGIQUE .....	7
B. LA DEFINITION DU PLAN STRATEGIQUE.....	8
C. LA CONCEPTION DU PLAN OPERATIONNEL.....	8
D. LA CONSTRUCTION D’UN BUDGET.....	8
E. LE CONTROLE.....	8
IV. LES OUTILS DE LA PLANIFICATION .....	10
A. LA PREVISION.....	10
B. LA PROSPECTIVE .....	10
C. LA VEILLE STRATEGIQUE .....	10
V. L’AVENIR DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE .....	10
A. REMISE EN CAUSE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE.....	10
B. LES INTERETS ET LES LIMITES DE LA PLANIFICATION.....	11
C. LE RENOUVEAU DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE .....	11
1. De la planification stratégique à la gestion stratégique et au management stratégique.....	11
2. La gestion par projet .....	11
<b>CHAPITRE 2 – LE CONTROLE DES REALISATIONS.....</b>	<b>13</b>
I. PLANIFICATION ET BUDGETS .....	13
A. ASPECTS GENERAUX.....	13
B. LE PLAN BUDGET .....	13
C. LE PLAN DE FINANCEMENT PRATIQUE .....	15
D. DU PLAN DE FINANCEMENT AUX BUDGETS.....	15
II. LE PLAN D’AFFAIRES OU BUSINESS-PLAN .....	16
DEFINITION DU PLAN D’AFFAIRES.....	16
1. Composition du plan d’affaires.....	16
2. Le produit et son marché .....	17

3. Le chiffre d'affaires .....	17
4. La stratégie commerciale .....	17
5. Les moyens commerciaux .....	18
6. Les moyens de production .....	18
7. Le dossier financier.....	19
EXERCICES D'ENTRAINEMENT A NE PAS ENVOYER A LA CORRECTION .....	25
CORRIGE DES EXERCICES D'ENTRAINEMENT.....	26

# LA MISE EN ŒUVRE ET LE CONTROLE DES STRATÉGIES

## CHAPITRE 1 – LA PLANIFICATION D’ENTREPRISE

<b>Référentiel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les différents aspects de la planification d’entreprise</li> <li>– Les contrôles des réalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir le concept de planification</li> <li>– Retracer sur des cas concrets les étapes de la planification</li> <li>– Définir et différencier les notions de plans stratégiques, opérationnels, de programme et de budget</li> <li>– Mettre en évidence la nécessité d’une confrontation entre prévisions et réalisations</li> <li>– Identifier les différentes formes de contrôle</li> </ul>
<b>Durée indicative</b>	
Étude du cours : 3 heures	Réalisation des exercices d’entraînement : 1 heure
<b>Mots clés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planification et plan stratégique</li> <li>– Prévisions</li> <li>– Veille stratégique</li> <li>– Management stratégique</li> <li>– Gestion par projet</li> <li>– Plan d’affaires (business plan)</li> <li>– Pilotage, contrôle, reporting</li> </ul>	
<b>Lien avec d’autres cours (Économie générale et droit)</b>	

## I. LE CONCEPT DE PLANIFICATION

### A. DEFINIR LA PLANIFICATION

#### *Question*

Rechercher dans un dictionnaire la définition du mot planification.

#### *Votre réponse*

#### **COMMENTAIRES**

Il est probable de trouver selon les ouvrages une double approche du mot planification :

- une approche macroéconomique ;
- une approche microéconomique.

Au niveau macroéconomique, la planification impérative du système socialiste des pays de l'Est a eu pour fonction d'organiser la totalité de la production d'une nation, en fixant les besoins, les objectifs et en contrôlant les résultats.

En France, la planification a été selon les époques *incitative* ou *indicative* mais jamais *impérative*.

Au niveau microéconomique, donc dans l'entreprise, cette mission très utilisée depuis l'industrialisation de la production, est exercée par un planificateur. On s'intéresse alors essentiellement à la planification des moyens de production, à l'organisation des ateliers, à l'organisation de la logistique, etc.

Aujourd'hui, au niveau microéconomique, on définit le concept de planification stratégique comme étant le processus formalisé de prise de décisions par lequel l'entreprise détermine et met en œuvre des plans d'actions sur le moyen et long terme (planification stratégique) et le court terme (planification opérationnelle).

Les plans stratégiques prévoient sur le moyen et long terme l'ensemble des décisions à mettre en œuvre par l'entreprise dans un environnement incertain. Sont définies les grandes orientations du développement de la société notamment en termes de marchés, de métiers, ainsi que les ressources allouées.

La planification opérationnelle permet de préciser et de traduire des orientations stratégiques en programmes d'actions suivis par tous les services dans le cadre de leurs activités habituelles.

Selon R. Ackoff : « Planifier, c'est concevoir le futur désiré et les moyens d'y parvenir. »

La planification exige donc de la part des dirigeants :

- d'afficher leur volonté d'anticipation (prévisions et prospectives) ;
- d'allouer les moyens (humains, financiers, matériels) pour réaliser les objectifs voulus ;
- de mobiliser et d'impliquer le personnel.

## ***II. LES CARACTERISTIQUES DE LA PLANIFICATION***

La planification se caractérise par :

- sa démarche (ascendante ou descendante) ;
- sa durée ;
- son champ d'application.

### **A. LA DEMARCHE ASCENDANTE OU DESCENDANTE DE LA PLANIFICATION**

Dans le cadre de la démarche descendante, les décisions stratégiques sont prises au sommet de la hiérarchie. Dans le cadre de la démarche ascendante, ce sont les responsables opérationnels qui soumettent à leur hiérarchie, pour approbation, les objectifs qu'ils ont définis.

### **B. LA DUREE DE LA PLANIFICATION**

Trois situations sont possibles :

- Les actions sont prévues à **très court terme** (jusqu'à un an) : c'est la planification très détaillée (définir avec précision le nombre d'actions promotionnelles à réaliser dans un hypermarché pendant la saison estivale – dans quels rayons, pour quels produits, quelles semaines).
- Les actions sont prévues à **moyen terme** (de un à quatre ans) : c'est la planification opérationnelle (concevoir le plan de formation en techniques de négociation que suivront les télévendeurs d'un opérateur téléphonique).
- Les actions sont prévues sur du **long terme** (cinq ans et plus) : c'est la planification stratégique (mettre en œuvre une démarche mercatique pour devenir leader européen dans son domaine d'activité).

### **C. LE CHAMP D'APPLICATION DE LA PLANIFICATION**

- La planification peut **s'appliquer à l'ensemble des activités** de l'entreprise (une chaîne de restauration rapide française décide d'exporter son savoir-faire).
- La planification peut **s'appliquer à un projet** (une chaîne de restauration rapide française décide de s'implanter dans toutes les capitales des États d'Amérique du Sud).
- La planification peut **s'appliquer à une fonction** particulière de l'entreprise (une chaîne de restauration rapide française qui s'implante en Amérique du Sud lance un plan de formation de son personnel d'encadrement pour le perfectionner en langue anglaise, en portugais et en espagnol).

## ***III. LES ETAPES DE LA PLANIFICATION***

La planification se déroule en cinq étapes :

### **A. L'ANALYSE DE LA POSITION STRATEGIQUE**

L'entreprise analyse sa position stratégique dans son environnement. Elle évalue en interne ses forces et ses faiblesses, et en externe les opportunités et les menaces ; elle dégage ainsi un diagnostic.

## **B. LA DEFINITION DU PLAN STRATEGIQUE**

Les conclusions du diagnostic permettent à l'entreprise de choisir la stratégie à retenir pour planifier son développement.

## **C. LA CONCEPTION DU PLAN OPERATIONNEL**

Le plan opérationnel est élaboré ; il recense les données économiques, financières et techniques qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques.

## **D. LA CONSTRUCTION D'UN BUDGET**

C'est une analyse détaillée qui permet d'établir sous forme comptable et financière les objectifs à atteindre au cours de la première année de la mise en œuvre du plan. Le budget engage les responsables opérationnels des différents services en termes de ressources et de dépenses.

## **E. LE CONTROLE**

Cette phase permet de réaliser le suivi des étapes précédentes, d'analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions et de mettre en place des mesures correctives.

Le document 1 « mesure, analyse et anticipation », texte livré de l'Expansion, n° 696, avril 2005 de Loïc Jovenne, associé d'Unilog Management, illustre la nécessité de maîtriser, pour le management, les étapes de la planification dans un environnement incertain et instable. Ce texte met aussi en exergue que le pilotage n'est pas encore un outil très utilisé dans les entreprises.

**Le regard d'Unilog Management**

# Mesure, analyse et anticipation

> Par *Loïc Jouenne (1)*

Mesurer ce qui vient de se passer est utile. L'analyser l'est plus encore. Mais anticiper ce qui va se produire est indispensable.

**P**armi les enseignements tirés de l'étude d'Unilog Management sur le pilotage, il en est un difficilement contestable : l'analyse et l'anticipation ne sont pas assurées par l'ensemble des systèmes de pilotage. Les dirigeants d'entreprise, en Europe, sont en effet focalisés sur le résultat de la période tout juste écoulée. Cet usage absorbe le temps et l'énergie du contrôle de gestion et de la direction financière. Il rejoint les préoccupations de tout directeur général, voire de l'actionnaire : le dernier mois, trimestre ou exercice est-il en phase avec les prévisions ?

Pour le savoir, le dirigeant doit non seulement avoir la capacité de mesurer, de le faire vite, mais également d'analyser les causes des écarts éventuels. Or seule une entreprise sur deux a atteint ce stade de maturité et prend la peine de décoder ces informations.

Si le besoin d'anticipation existe, il n'est associé ni à une priorité ni à un modèle éprouvé de pilotage. Car la nécessité d'ajouter ce troisième étage au système de pilotage ne trouve souvent sa justification qu'a posteriori, sous le poids des circonstances : une fusion, une acquisition, ou encore une faillite. Ce type d'événement peut convaincre les managers qu'il ne suffit pas d'être réactif par rapport à l'environnement immédiat, qu'il est également indispensable d'avoir une vigie capable de signaler du plus loin les tempêtes « conjoncturelles », les concurrents émergents, mais aussi les technologies susceptibles de faire muter leur *business model*.

S'ils en sont conscients, les managers n'en sont pas moins désarmés sur ce terrain en friche. Ils ne savent pas avec précision ce qu'il faut observer, s'il faut écar-

ter tel domaine (conjoncture) et se concentrer sur tel autre (concurrence), sur quel pôle activer la veille, quelle est la part des données utiles, quel niveau de dégradation de l'information demeure tolérable, ou à quelle fréquence tout ou partie des mesures effectuées doit être mis à jour ou renouvelé... En matière de veille concurrentielle, par exemple, quelles données intéressent une entreprise de transport ferroviaire : le comportement des autres modes de transport (air, route) ou la situation des autres entreprises ferroviaires européennes, demain acteurs sur son marché domestique ?

## Savoir capter l'information externe

La veille technologique constitue également un domaine d'observation incontournable, surtout quand les processus et les succès sont dépendants de la technologie déployée. Qu'on se souvienne de la mésaventure de Polaroid, pris à revers par

le succès de la photo numérique et contraint de se mettre sous la protection de la loi américaine sur les faillites ! Que le succès se fonde sur l'avance technologique et/ou sur l'agressivité commerciale, il s'agit d'identifier l'information externe utile et de la capter : c'est à ce prix que l'entreprise durera.

L'étude révèle que l'attention aux données externes n'est pas un réflexe largement diffusé au sein des entreprises. Les éléments de *benchmarking* revêtent pourtant un intérêt pour les fonctions de support. Pour la DRH d'une entreprise de services qui veut recruter les meilleurs profils, limiter son taux de rotation et gérer les hauts potentiels, il est capital de disposer d'informations du marché sur les salaires moyens d'embauche, les pratiques des concurrents directs. Combien de DRH en disposent ?

Le pilotage est au stade des balbutiements. C'est une matière complexe, encore adolescente. Si des réflexes ont été adoptés, les systèmes en vigueur reflètent imparfaitement la stratégie et mobilisent inégalement l'organisation.

Tout est réuni pour que s'ouvre une phase plus industrielle. Dans chaque entreprise s'est imposée la nécessité d'une vision stratégique, qui formalise orientations et objectifs. En aval, l'offre de systèmes d'information et de technologies capables de fournir les outils de prise de décision ne cesse de croître.

Il faut maintenant réconcilier les deux sur les plans organisationnel et opérationnel. De toutes les évolutions envisageables, la redistribution du capital pilotage (et de ses trois finalités : la mesure, l'analyse, l'anticipation) auprès des centres de décision locaux est sans doute celle qui achèvera de rendre indispensable le pilotage.

(1) Associé d'Unilog Management.

## Pour en savoir plus

### → « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »

Des approches traditionnelles aux derniers développements, un guide illustré d'études de cas invitant à articuler contrôle de gestion et pilotage stratégique. **René Demeestère, Philippe Lorino et Nicolas Mottis, Dunod, 2004.**

### → « Le Tableau de bord prospectif »

Entre l'évaluation de la stratégie et son pilotage, les axes et les actions qui garantissent une mesure de la performance équilibrée. **Robert S. Kaplan et David P. Norton, Editions d'organisation, 2003.**

### → « Les Décisions absurdes »

Sous-titrées « Sociologie des erreurs radicales et persistantes », ces réflexions insolentes d'un manager prompt à démonter les « modèles de décision » absurdes n'ont rien perdu de leur pertinence. Pour ne pas piloter en aveugle... **Christian Morel, Gallimard, 2002.**

Loïc JOUENNE,  
*L'Expansion*, n° 696, avril 2005

## ***IV. LES OUTILS DE LA PLANIFICATION***

Les principaux outils de la planification sont :

### **A. LA PREVISION**

Cette démarche consiste à utiliser des méthodes statistiques (la droite des moindres carrés par exemple) pour observer des tendances (évolution des ventes, évolution des parts de marché, évolution du chiffre d'affaires...). L'observation part des connaissances du passé et du présent pour extrapolation. Des études de motivation, d'ordre qualitatif peuvent aussi être exploitées pour maîtriser des évolutions du comportement des consommateurs.

### **B. LA PROSPECTIVE**

Pour Michel Godet, un de ses principaux promoteurs en France, la prospective est « un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente ». Si la prévision utilise des méthodes mathématiques, la prospective a recours à des méthodes inspirées des sciences humaines. Par exemple, la méthode des scénarios consiste à imaginer plusieurs cas de figures de « futurs possibles ». Les scénarios prennent en compte, sur un marché donné, dans un environnement micro et macroéconomique défini, des variables socio-économiques et les comportements des acteurs de l'économie. Parmi l'ensemble des scénarios envisageables, l'entreprise dégage ceux lui paraissant les plus significatifs.

### **C. LA VEILLE STRATEGIQUE**

C'est un système de vigie, de collecte et d'exploitation permanente de toutes les informations disponibles :

- sur le marché de l'entreprise ;
- sur l'état de ses concurrents ;
- sur les produits nouveaux et de substitution ;
- sur les méthodes de distribution ;
- sur les méthodes d'organisation et de gestion ;
- sur les performances des nouvelles technologies ;
- etc.

La veille stratégique permet ainsi de percevoir et d'anticiper les changements significatifs de l'environnement de l'entreprise qui ont une influence notable sur sa croissance.

Même si l'entreprise ne veut pas faire de planification, la veille stratégique est indispensable pour suivre l'évolution de l'environnement et s'y adapter. En effet, l'environnement est source de contraintes et d'opportunités.

## ***V. L'AVENIR DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE***

### **A. REMISE EN CAUSE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE**

Face aux brutales et complexes modifications de l'environnement micro et macroéconomique (développement des échanges de biens et services internationaux multipliés par 50 sur 50 ans, développement des échanges financiers et monétaires qui représentent 50 fois plus que les échanges de biens et services, robotisation de la production, révolution dans les techniques de communication, modifications

des exigences des consommateurs) certains économistes de l'entreprise pensent que la planification est difficile à mettre en place parce que trop rigide et de moins en moins adaptée.

Les niveaux de réflexion pour Mintzberg sont différents dans la stratégie et dans la planification, de telle sorte que le terme planification stratégique associe deux termes antagonistes. La stratégie est une réflexion synthétique, alors que la planification est une démarche analytique qui coupe en morceaux les données. Ce découpage en morceaux ne peut donc pas être cohérent entre les différentes étapes des plans, qui ne sont pas réellement reliées puisque, entre autres, elles ne portent pas sur la même durée (court terme, moyen terme, long terme). En outre, pour Mintzberg, les prévisions ne sont pas fiables.

## B. LES INTERETS ET LES LIMITES DE LA PLANIFICATION

Intérêts	Limites
Favorise des activités méthodiques et réfléchies sur du long terme.	Peut générer des coûts humains, et/ou matériels excessifs par rapport à son apport réel.
Anticipe le changement sans le subir ; et favorise le développement cohérent de l'entreprise.	Risque d'entraîner des rigidités par une diminution des initiatives des salariés.
Oblige l'entreprise à avoir une vue d'ensemble de toutes ses activités sur son – ou ses – marchés.	Risque d'enfermer l'organisation dans un système de type « bureaucratique », peu propice aux changements.
Réduit le hasard et améliore les performances.	
Motive le personnel qui connaît les orientations stratégiques de son entreprise et les objectifs à atteindre.	
Explique aux personnels et aux partenaires les conditions de mise en œuvre des objectifs.	
Permet une utilisation optimum des facteurs de production.	

## C. LE RENOUVEAU DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

On est passé d'un concept de planification stratégique à celui de gestion et de management stratégique plus dynamique. La gestion par projet, qui regroupe autour d'un projet des compétences de différents services, peut utiliser utilement la planification stratégique.

### 1. De la planification stratégique à la gestion stratégique et au management stratégique

Le plan n'est plus statique. Il est constamment réactivé pour suivre un environnement instable. C'est pourquoi on parle de gestion stratégique, la gestion devant s'adapter constamment dans une démarche dynamique. Les managers doivent également adapter leur style de commandement en favorisant la responsabilité de tous dans la définition de la stratégie.

### 2. La gestion par projet

S'agissant d'un projet qui réunit ponctuellement des ressources humaines et techniques, il est nécessaire de planifier ce projet dans une démarche active de gestion.

Les objectifs de la gestion par projet sont de souder une – ou des – équipes autour d'objectifs communs, pour mettre sur le marché de plus en plus de produits nouveaux dans des délais de plus en plus courts. Les différentes étapes de la gestion par projet consistent à :

- définir le contenu technique du projet ;
- définir le détail des coûts et les délais dans le cadre de l'enveloppe fixée par le cahier des charges ;
- déterminer les responsabilités ;
- mettre en place les outils de contrôle de l'avancement du projet.

## Présentation du document 2 « le SNCF propose sur la voie du pilotage »

Ce texte tiré de l'Expansion, n°696, avril 2005 de Philippe Delaroché illustre le thème « l'avenir de la planification stratégique »

L'auteur explique que la modernisation de la SNCF, en termes de marketing et de développement passe par un suivi des résultats et la mise en place d'outils : le plan PHARE par exemple :

## DOCUMENT 2

## Étude de cas

# La SNCF progresse sur la voie du pilotage

Harmoniser le pilotage des résultats, c'est l'un des chantiers de la modernisation poursuivie par la direction de la comptabilité et du contrôle de gestion de l'entreprise publique.

**L**es passagers de la SNCF ne percevront pas ce changement. Pourtant, il témoigne de la mutation d'une entreprise prête à adopter les meilleures pratiques de management, qu'elles aient fait leurs preuves dans le privé ou dans le public. Convaincue de la nécessité du recentrage sur ses métiers, la compagnie présidée par Louis Gallois est passée en 2004 à une organisation en quatre branches : voyages France-Europe, fret, infrastructures, transports publics.

Hier encore, la compagnie gérait séparément l'établissement public industriel et commercial et les filiales. Désormais, les directions des quatre branches administrent leur périmètre public et leurs filiales, tel l'opérateur logistique Geodis. Mais, alors qu'elle accentue sa modernisation, la SNCF se heurte à une réputation, acquise à tort ou à raison : record des jours de grève, coûts de la retraite dérogatoire et de l'endettement...

« Il ne s'agit pas de mêler sa voix au concert des critiques », tempête Vincent Foucher, 41 ans, en homme de gestion et d'action venu du privé (une filiale de Bouygues). Ce commercial a été recruté en 1998. Entré par la porte des infrastructures, il a été appelé depuis à prendre la tête de la direction de la comptabilité et du contrôle de gestion (DCCG), qui mobilise une centaine de collaborateurs et répond de ses missions auprès de la direc-

## Dates et chiffres

**1938** La fusion de deux réseaux d'Etat et de cinq réseaux privés donne le jour à la SNCF.

**1983** Adoption du statut d'établissement public industriel et commercial (Epic), signature du premier plan d'entreprise.

**1997** Création de Réseau ferré de France (RFF), chargé de la gestion des infrastructures.

**2003** Ouverture progressive du transport ferroviaire à la concurrence (fret).

### Effectifs :

165 000 salariés (Epic).

**Chiffre d'affaires :** 16 milliards d'euros (estimation budgétaire).

**Résultat courant :** 130 millions d'euros.

**Résultat net :** 323 millions d'euros.

**Endettement :** 7 milliards d'euros.

Source : SNCF 2004

tion Fast (finances, achats, systèmes d'information, télécoms).

« Si l'on veut vraiment moderniser le service public, et en particulier les grandes entreprises publiques, poursuit Vincent Foucher, il faut y contribuer directement de l'intérieur et en profondeur. » Incidemment, on peut relever les gains annuels d'exploitation de l'ordre de 250 millions d'euros enregistrés par la fonction achats à la suite de son plan Talent.

Client, Europe, efficacité sont les mots d'ordre de la SNCF de l'ère Gallois. Il revient naturellement à la DCCG de mesurer l'efficacité globale, d'après une vision d'ensemble pilotée par cette direction avec ses interlocuteurs directs (directions financières de branche) et les représentants des domaines prestataires (traction et matériel). Si bien que les séances de travail réunissent rarement plus de sept délégués.

La DCCG coordonne le déploiement d'outils de gestion transversaux, conçus par la direction centrale, et celui d'outils propres aux métiers développés au sein des branches. Ces dernières pilotent leur comptabilité. Par définition chargée des normes et procédures du groupe, la DCCG

assure auprès de la direction générale la production des comptes pour arbitrage, révision, ratification, et la consolidation. Tout est imbriqué ! La DCCG tient un référentiel des règles, et le pilotage appuie la mise en œuvre de la stratégie, après fixation des objectifs. Quel niveau de performance attendre de chaque entité ? Comment procèdent les concurrents ? Quelles sont les meilleures pratiques ? La DCCG signale les progrès à accomplir, échelonne les projets de transformation (le rééquilibrage de la distribution depuis l'essor d'Internet, la rénovation des gares, l'extension du périmètre commerçant, etc.).

Enfin, 2004 a marqué une date dans l'évolution du tableau de bord pour le comité de direction. « Les sujets les plus importants y figurent, souligne Vincent Foucher. Il offre le rapprochement entre les objectifs et les résultats comptables, les données physiques (taux d'occupation passager ou fret), ainsi qu'un suivi des projets de transformation qui conditionnent l'atteinte des objectifs. »

Le plan Phare (pilotage et harmonisation des activités et des résultats de l'entreprise), engagé en 2004, milite lui aussi en ce sens. « Une comptabilité analytique de qualité réclame aussi des bases de données structurées qui, en plus des données comptables, recueillent des données physiques. Deux chantiers absorbent la DCCG : le pilotage des établissements d'exploitation (production automatique de tableaux de bord) et le partage de l'information en matière de main-d'œuvre, grâce auquel tout contrôleur de gestion pourra accéder au suivi et à l'analyse de la masse salariale. » **Ph.D.**

prochain numéro

Comment faire évoluer les relations entre grandes surfaces et PME ?

Philippe DELAROCHE,  
L'Expansion, avril 2005

12

## CHAPITRE 2 – LE CONTROLE DES REALISATIONS

Il a été vu dans le paragraphe précédent que la planification impliquait deux étapes ; l'une à long terme, la planification stratégique, et l'autre à moyen et court terme, la planification opérationnelle. Cette planification opérationnelle va proposer des données quantifiées.

Une entreprise compétitive doit gagner des parts de marché, réaliser des bénéfices qui permettront de financer les investissements mis en place par suite de la planification, et de rembourser les emprunts. L'entreprise doit donc comparer les prévisions et les réalisations.

Les contrôles portent sur l'ensemble du processus de planification, depuis les prises de décision jusqu'aux réalisations et permettent :

- de s'assurer que tous les moyens sont mis en œuvre pour réaliser les objectifs recherchés ;
- de repérer les écarts ;
- d'engager des actions correctives.

On distingue trois étapes dans la mise en œuvre du contrôle :

1. Le contrôle *a priori* : qui constitue une simulation des actions envisagées.
2. Le contrôle de l'action : qui fournit en permanence toutes les informations nécessaires à la conduite des actions.
3. Le contrôle *a posteriori* qui mesure les écarts entre les prévisions et les réalisations.

### I. PLANIFICATION ET BUDGETS

#### A. ASPECTS GENERAUX

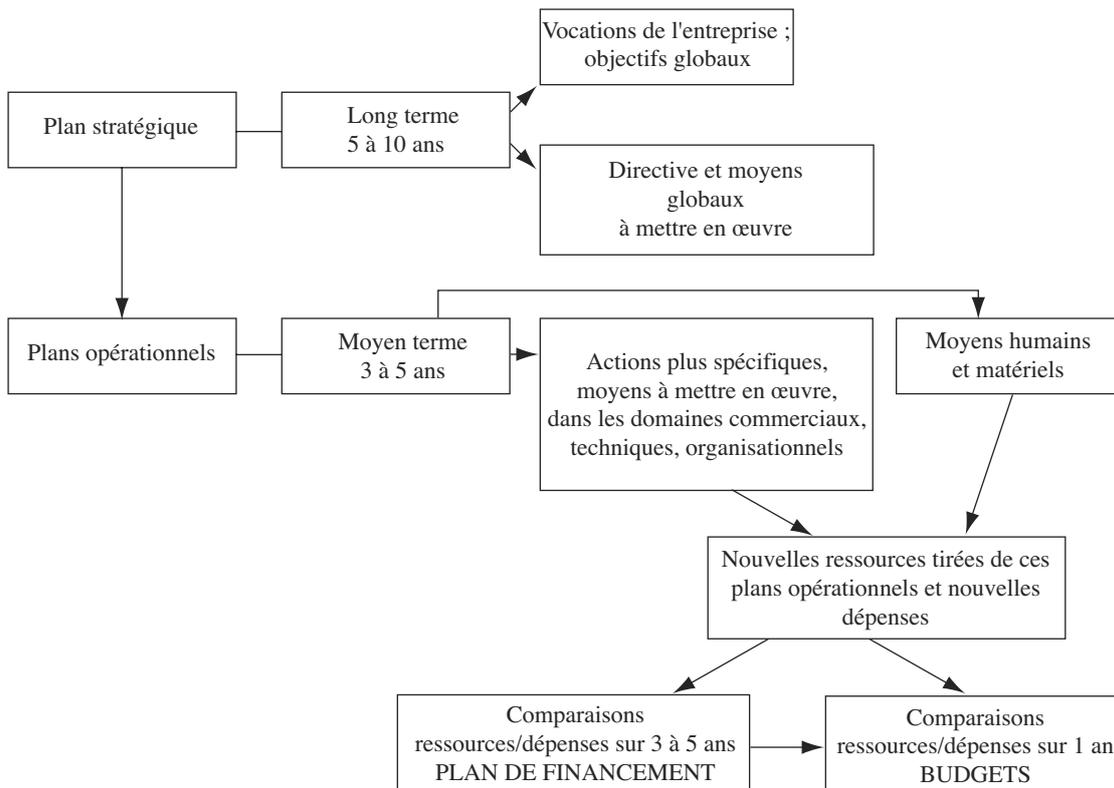
Les budgets sont des représentations chiffrées à un an des décisions opérationnelles. Mais il existe un autre document de gestion à trois ou cinq ans qui vérifie l'adéquation entre les nouvelles ressources, financées par les décisions opérationnelles (plans opérationnels) et les nouvelles dépenses, générées par ces mêmes décisions ; il s'agit du plan de financement.

Le contrôle de gestion consiste à comparer de façon périodique les objectifs et leurs réalisations, en s'appuyant sur les documents suivants : plan de financement et budget. Le but final de l'étude de ces documents est financier ; en effet l'un comme l'autre servent à vérifier si l'entreprise reste solvable, c'est-à-dire si elle pourra couvrir son passif exigible avec son actif disponible. À défaut, l'entreprise devra revoir ses moyens de financement à long terme, moyen terme et court terme.

#### B. LE PLAN BUDGET

Le plan de financement compare les nouveaux besoins de financement et les nouvelles ressources de financement, générées par les décisions des plans opérationnels, eux-mêmes dépendants du plan stratégique.

**Plan budget**

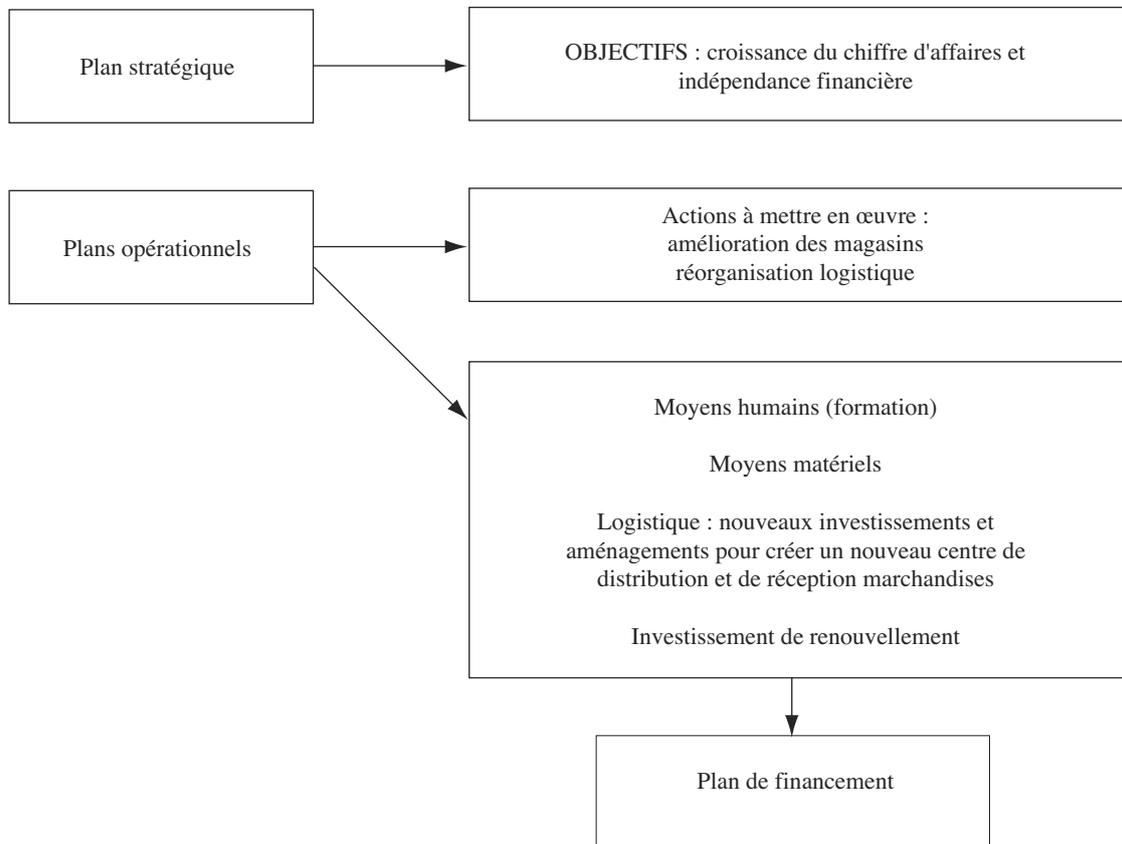


Le plan de financement compare donc les nouveaux besoins de financement et les nouvelles ressources de financement, générés par les décisions des plans opérationnels, eux-mêmes dépendant du plan stratégique.

## C. LE PLAN DE FINANCEMENT PRATIQUE

Il est par exemple envisageable d'appliquer une démarche de planification à une entreprise de distribution.

### Plan de financement entreprise



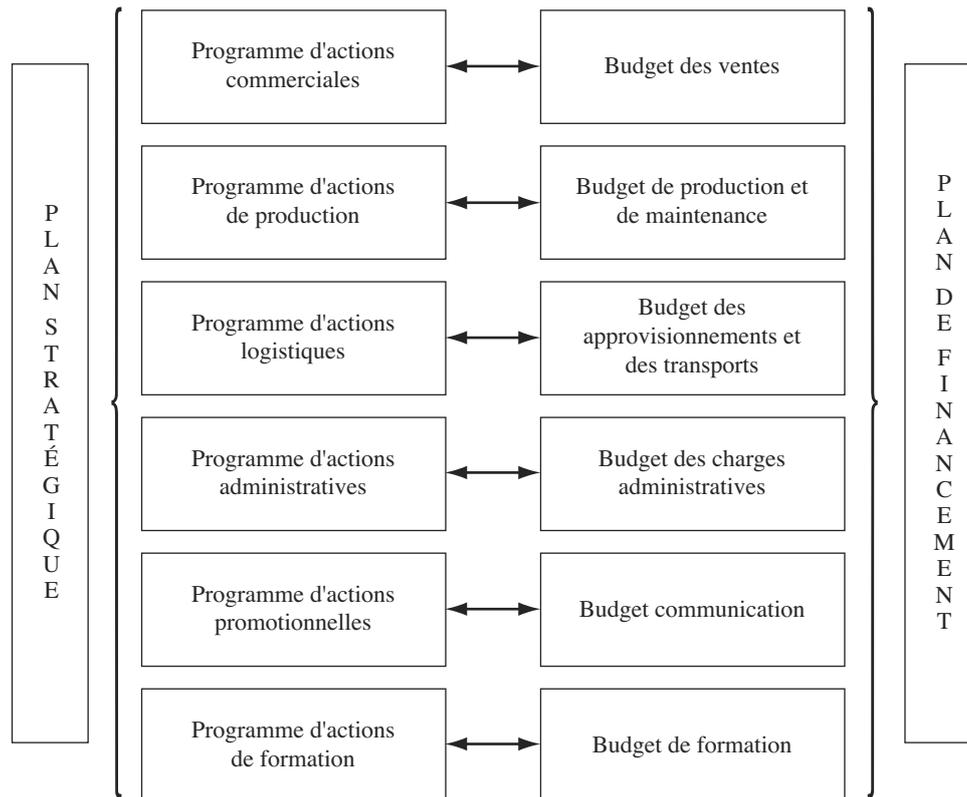
Le plan de financement est proposé pour 4 ans. Il présente d'abord les besoins générés par ces plans opérationnels par rapport au plan de restructuration (dépenses sur 4 ans). Ceux-ci sont de plus en plus élevés au fur et à mesure des années. Il semble que cette restructuration soit progressive pour pouvoir s'adapter au besoin, si par exemple la demande anticipée par l'entrepreneur n'est pas au rendez-vous. Les ressources sont de deux sortes :

- la capacité d'autofinancement, qui correspond aux ressources propres de l'entreprise ;
- l'emprunt.

## D. DU PLAN DE FINANCEMENT AUX BUDGETS

Les plans opérationnels sont quantifiés dans le plan de financement. Le plan de financement donne une synthèse annuelle. Rien ne prouve que l'équilibre sera constant. Des périodes de déséquilibre (plus de dépenses que de recettes) peuvent alterner avec des périodes d'excédents de recettes. C'est pourquoi un autre outil, le budget, permet de suivre l'équilibre sur le court terme.

Il est intéressant de mettre en parallèle les programmes du plan stratégique de l'entreprise et les budgets du plan de financement.



## II. LE PLAN D’AFFAIRES OU BUSINESS-PLAN

### DEFINITION DU PLAN D’AFFAIRES

Un plan d’affaires est un document synthétique, écrit, qui décrit l’orientation d’une entreprise. Un bon plan d’affaires explique le concept de l’entreprise, énonce ses objectifs, énumère les ressources (monétaires et humaines) nécessaires à son exploitation, fournit l’origine de ces ressources.

#### 1. Composition du plan d’affaires

Les plans d’affaires se présentent sous plusieurs formes. Parmi les sections que l’on retrouve :

- un sommaire qui résume les points importants du plan d’affaires en une ou deux pages ;
- un résumé qui permet au lecteur de se familiariser avec l’entreprise ;
- une description des produits et services ;
- un survol de l’industrie dans laquelle évolue l’entreprise ;
- une stratégie de commercialisation qui résume les stratégies de l’entreprise relativement au produit, à la mise en valeur, au prix et à la distribution ;
- la présentation de la direction et des ressources humaines ;
- un plan d’implantation ;
- un plan financier qui comprend les bilans pro-forma (pour les entreprises en phase de création), l’état des résultats et les états de l’évolution de l’encaisse de l’entreprise. Le bilan compare ce que l’entreprise possède et ce qu’elle doit. L’état de l’évolution de l’encaisse compare les rentrées et les sorties d’argent. L’état des résultats compare les revenus et les dépenses pour vérifier la viabilité de l’entreprise.

## 2. Le produit et son marché

Il s'agit d'indiquer les différentes caractéristiques du produit, en démontrant ce qu'il est et à quoi il sert.

Puis il est nécessaire d'extraire les conclusions principales de l'étude de marché comme :

- **Le marché visé** : est-ce un marché local, régional, national ou international ? sur quel marché se situe-t-on ? quel est le type de clientèle (consommateurs individuels, collectivités...)?
- **Les caractéristiques de la demande** : volume et évolution de la demande (taux de croissance annuel en quantité et en valeur...).
- **Les caractéristiques de l'offre** : quels sont les plus gros concurrents, les caractéristiques générales de l'offre (multitude de concurrents, offre concentrée), taille des concurrents, leurs parts de marché...
- **Les caractéristiques de l'environnement économique-juridico-sociologique** actuel : changement de réglementation, évolution des mentalités... (effets positifs des 35 heures dans le secteur des loisirs par exemple...).

## 3. Le chiffre d'affaires

Pour évaluer le montant du chiffre d'affaires, il suffit de multiplier la quantité de marchandises vendues (activité commerciale) ou la production vendue (activité industrielle) par leurs prix de vente respectifs.

Schématiquement, on peut distinguer **3 types d'approche dans le calcul du chiffre d'affaires**.

### Définition du CA prévisionnel par imitation

On base les prévisions sur le CA moyen réalisé habituellement par les entreprises qui travaillent dans la même branche d'activité.

### Définition du CA prévisionnel par les charges

On définit comme CA prévisionnel le montant des ventes qu'il faut réaliser pour couvrir les charges d'exploitation (notion de seuil de rentabilité – point mort).

### Définition du CA prévisionnel par les produits

Le créateur a testé ou a fait tester son produit auprès de la clientèle potentielle en recueillant des promesses d'achat conditionnelles ou fermes. Ce sont ces dernières qui font l'objet du calcul du CA.

Le chiffre d'affaires doit être exprimé sous la forme d'un tableau qui permet de mettre en évidence son évolution au cours des trois premières années ainsi que sa répartition au cours du premier exercice.

CA HT (k€)\*    1<sup>re</sup> année : 137  
                   2<sup>e</sup> année : 142  
                   3<sup>e</sup> année : 145

### CA HT 1<sup>re</sup> année

CA HT décomposé	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
	6,85	6,85	13,5	13,5	20,55	41,1	13,5	6,85	3,354	3,35	2,35	5,25

## 4. La stratégie commerciale

Les éléments recueillis tant sur le besoin des clients (la demande) que sur la concurrence (l'offre) et sur l'environnement doivent permettre de définir la stratégie. C'est-à-dire de viser telle(s) cible(s) plutôt que telle(s) autre(s) et « l'habillage de l'offre » afin de conquérir ces clients-là.

Il faut présenter la segmentation de la clientèle potentielle, expliquer le ciblage des clients retenus : « couple(s) produit/marché » dont il faut s'occuper en priorité pour le commencement de l'activité.

\* kF : 1 000 €

Il faut également préciser quel positionnement a été choisi pour se démarquer sensiblement des concurrents.

### 5. Les moyens commerciaux

Il s'agit de déterminer les moyens commerciaux et de production pour atteindre l'objectif de chiffre d'affaires fixé.

Il faut décrire les principaux éléments de la politique commerciale (le plan de marchéage) :

- la politique de produit ;
- la politique de prix ;
- la politique de distribution ;
- la politique de communication.

### 6. Les moyens de production

Cette étude permet d'aborder l'ensemble des moyens en personnel, immeubles, matériels. L'objectif est de limiter le plus possible les charges fixes, et de recourir plutôt à la sous-traitance (charges variables).

Les données sont traduites dans les tableaux suivants :

#### Moyens en immeubles et matériels

	Coût en k€an	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
<b>Achat</b>	Immobilisations			
	Amortissements annuels			
<b>Achat occasion</b>	Immobilisations			
	Amortissements annuels			
<b>Location</b>	Charges loyer			
<b>Crédit-bail</b>	Charges crédit-bail			

#### Moyens en personnel

(Il s'agit d'indiquer en quantité et en masse salariale les besoins en personnel.)

	Salaire brut moyen actuel (mensuel)	Nombre			
		Début activité	Fin de 1 <sup>re</sup> année	Fin de 2 <sup>e</sup> année	Fin de 3 <sup>e</sup> année
<b>Productifs</b>					
<b>Encadrement</b>					
<b>Commercial</b>					
<b>Administration et direction</b>					
	<b>Masse salariale annuelle en k€ (charges sociales incluses)</b>				

## Fournisseurs et sous-traitants

Matières premières Marchandises	Montant achat HT	% des achats	Délai de paiement
Fournisseur 1 .....			
Fournisseur 2 .....			
Fournisseur 3 .....			
<b>Total</b>			

## 7. *Le dossier financier*

Il s'agit de traduire en termes financiers les différentes données présentées ci-dessus et d'examiner un certain nombre d'équilibres que tous les financiers et banquiers recherchent.

Pour cela, on doit élaborer successivement les repérages suivants :

- compte de résultat prévisionnel sur 3 ans ;
- calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- plan de financement de départ (ou plan de financement initial) ;
- plan de financement sur 3 ans.

Par la suite, on peut se pencher sur certains éléments clés de l'exploitation : rentabilité, calcul du point mort, prix de revient des produits.

### a. La démarche

Pour savoir si l'entreprise rapporte plus que ce que le créateur a « investi », il faut comparer d'abord les charges et les produits des trois premiers exercices en établissant les comptes de résultat prévisionnel sur trois ans.

Pour comparer les ressources dont on dispose avec les besoins, il convient de calculer le besoin en fonds de roulement, puis le plan de financement de départ afin de déterminer les capitaux d'emprunt qui seront nécessaires (emprunt à moyen ou long terme).

Les charges induites par le crédit d'investissement sont à reporter dans le compte de résultat.

L'établissement du plan de trésorerie pour la première année permettra de confronter les décaissements (acquisition des immobilisations, charges découlant de l'activité et remboursements du crédit d'investissement...) avec les encaissements (apports, versement de prime ou subvention, déblocage du crédit et perception du chiffre d'affaires...). Si certains mois, la trésorerie ressort en négatif, il faudra alors prévoir de négocier des crédits à court terme.

S'il doit y avoir recours aux crédits bancaires à court terme, les agios correspondants seront à imputer dans les charges financières du compte de résultat.

Pour avoir une bonne idée de la solidité financière de l'entreprise pendant la période du premier développement, il faut reprendre, dans un plan de financement à trois ans, les ressources durables nouvelles et les besoins durables nouveaux apparaissant pour chacune de ces premières années d'activité.

Un deuxième passage des différentes étapes permet les ajustements nécessaires et le contrôle des calculs pour optimiser ainsi le financement de l'entreprise.

Des vérifications ainsi que des calculs de rentabilité fournissent des informations importantes et servent à comparer les objectifs au résultat atteint.

**b. Les comptes de résultats prévisionnels****Tableau des comptes de résultats prévisionnels**

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes de marchandises, Production vendue, Production stockée			
Subventions d'exploitation			
<b>A. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Achats (y compris sous-traitance)			
Variation de stocks			
Charges extérieures			
1. Sous-total			
<b>B. VALEUR AJOUTÉE = A – 1</b>			
2. Rémunération du personnel 3. Charges sociales			
4. Impôts, taxes et autres versements			
<b>C. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION = B – (2 + 3 + 4)</b>			
5. Dotations aux amortissements, provisions et autres charges			
<b>D. RÉSULTAT D'EXPLOITATION = C – 5</b>			
6. Produits financiers			
7. Charges financières sur dettes à moyen et long terme			
8. Charges financières sur dettes à court terme			
<b>E. RÉSULTAT NET AVANT IMPÔT = D + 6 – (7 + 8)</b>			
9. Impôt sur les bénéfices			
10. Dividendes			
<b>F1. RÉSULTAT NON DISTRIBUÉ = E – (9 + 10)</b>			
<b>F2. AUTOFINANCEMENT NET = E – (9 + 10) + 5 ou F1 + 5</b>			

**c. Le BFR (Besoin en fonds de roulement)****Rappel de la notion de BFR :**

Durant tout le cycle de production : stockage matières premières – fabrication – stockage produits finis, l'entreprise a engagé des dépenses. Elle a effectué ainsi une avance de fonds qui ne seront récupérés que lors de la réalisation de la vente des produits. De plus l'entreprise devra accorder des délais de paiement à ses clients.

L'entreprise devra donc financer :

- son cycle de production,
- son cycle commercial (crédits clients).

Ce besoin de financement sera atténué par le crédit consenti par les fournisseurs pour l'achat des matières premières et fournitures et les crédits de différents autres créanciers.

La différence entre les besoins de financement du cycle de production et de commercialisation d'une part, et les ressources apportées par le crédit-fournisseurs d'autre part constitue le besoin en fonds de roulement.

Il résulte donc de l'activité de l'entreprise et est spécifique à chaque type de cycle d'exploitation.

**Le besoin en fonds de roulement** doit donc être **considéré comme un investissement** nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Il doit être financé par des capitaux permanents (fonds propres, subventions et aides, dettes à long et moyen terme).

## d. Le plan de financement initial

Ce tableau doit retracer les besoins durables que génèrent la création et l'exploitation de l'entreprise, et les ressources financières durables qui vont être réunies pour les satisfaire. Les totaux des deux colonnes doivent s'équilibrer.

### 1. Les besoins durables

Les frais d'établissement :

- les frais d'établissement (honoraires d'experts, conseil en brevet, etc. ; frais de constitution de l'entreprise, éventuellement frais de première publicité, etc.) ;
- les investissements (achat ou construction d'un local, pas-de-porte ou droit au bail, installations, machines, matériels, véhicule, etc.) ;
- les dépôts et cautionnements (loyers versés en garantie pour le local pris en location) ;
- le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représentant l'argent qui sera « immobilisé » en permanence dans le stock (après prise en compte du crédit consenti par les fournisseurs) et dans le crédit accordé constamment aux clients.

### 2. Les ressources financières durables

#### a. Les capitaux propres

Ce sont les apports constitués par le créateur de l'entreprise et les associés s'il y a lieu.

Les apports complémentaires qui seront portés en compte courant d'associés peuvent être considérés comme des fonds propres s'ils font l'objet d'un blocage (pour une durée négociée avec le prêteur à terme s'il y a emprunt).

Les primes ou subventions d'investissement sont, en général, perçues très tardivement ; si c'est le cas, elles ne peuvent être incorporées dans le plan de financement de départ, sauf à obtenir un crédit-relais bancaire (pour anticiper leur encaissement).

#### b. Les emprunts à moyen ou long terme

Selon la nature des besoins à financer, le financement sollicité peut faire l'objet de deux tranches (une à moyen terme jusqu'à 7 ans, l'autre jusqu'à 15 ou 20 ans pour le long terme quand il s'agit d'investissements lourds comme l'immobilier).

Les biens financés en crédit-bail ainsi que les contrats les concernant ne sont pas normalement à porter dans le plan de financement initial, car les biens n'appartenant pas à l'entreprise ne seront pas repris dans son bilan. Toutefois il est possible de faire différemment et d'inscrire alors ces biens dans les besoins durables et les contrats de crédit-bail correspondants dans les ressources durables.

### Plan de financement de départ

BESOINS (durables)	RESSOURCES (durables)
<b>Frais d'établissement</b>	<b>Capital (apports)</b>
<b>Investissements HT :</b>	<b>Comptes courants d'associés bloqués*</b> (s'il y a lieu)
– Acquisition ou construction immobilière	<b>Prime ou Subvention d'équipement</b>
– Achat d'un pas-de-porte ou d'un droit au bail	
– Aménagements et installations	
– Matériels et machines	
– Autres	
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>Emprunts à moyen ou long terme</b>
<b>TOTAL DES BESOINS</b>	<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>

\* Ne concerne pas une entreprise individuelle

## e. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est généralement établi pour une durée de six ou douze mois selon un découpage mensuel ou déterminé en fonction des dates de fortes échéances (fin de mois, 10 du mois).

La construction du plan de trésorerie s'effectue généralement en deux temps.

### 1. Établissement d'un calendrier des dépenses et recettes

Il s'agit de répartir à l'intérieur de l'année les opérations figurant dans le compte de résultat prévisionnel et dans le plan de financement de départ, en tenant compte pour certaines opérations, et notamment pour les ventes de biens et de services et les achats de matières ou marchandises, des délais de règlement dont elles sont assorties. C'est-à-dire qu'il faut inscrire le montant de la recette (ou de la dépense) au moment où elle est encaissée (ou décaissée) réellement et non au moment de la facturation.

### 2. Confrontation des dépenses et des recettes pour la construction d'un plan mensuel

Il est important, à ce niveau-là, de ne pas négliger l'incidence de la TVA sur la trésorerie.

Plan mensuel de trésorerie

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill. à déc.
<b>1. SOLDE EN DÉBUT DE MOIS</b>							
<b>Encaissements TTC</b>							
– <b>d'exploitation</b>							
– Ventes encaissées							
– Règlements clients							
– <b>hors exploitation</b>							
– Apport en capital							
– Emprunts LMT contractés							
– Prime (subvention)							
<b>2. TOTAL</b>							
<b>Décaissements TTC</b>							
– <b>d'exploitation</b>							
– Paiement marchandises, approvisionnement, matières premières, fournitures, eau, énergie...							
– Autres charges externes							
– Impôts, taxes et versements assimilés							
– Charges de personnel							
– Impôt sur les bénéfices, TVA versée...							
– Charges financières							
– <b>hors exploitation</b>							
– Remboursement emprunts à terme							
– Achat d'immobilisations							
<b>3. TOTAL</b>							
<b>4. SOLDE 1 DU MOIS = 2 – 3</b>							
<b>5. SOLDE FIN DE MOIS = 1 + 4</b>							

### f. Le plan de financement à 3 ans

Complément indispensable du plan de financement de départ, le plan de financement à trois ans décrit et confronte à la fin de chacun des exercices :

- les ressources financières nouvelles dont a disposé l'entreprise : capacité d'autofinancement, nouvel emprunt, apport de capitaux propres, apport en compte courant d'associés ;
- les besoins ou les emplois nouveaux qui ont été financés par ces ressources : investissements nouveaux, remboursement d'emprunt, augmentation du besoin en fonds de roulement, perte de l'exercice (qui revient à un mauvais emploi de ressources)...

Ainsi, le plan de financement à trois ans permet de connaître les mouvements de capitaux et de savoir comment ont été employés les fonds mis à la disposition de l'entreprise durant chaque exercice.

Il s'agit bien entendu d'un plan de financement avant utilisation de financements bancaires à court terme (découvert, escompte...).

C'est pour cette raison qu'il faut indiquer, à la suite du tableau, les conditions bancaires qu'il est nécessaire d'obtenir : autorisation de découvert, crédit de campagne, plafond d'escompte, etc.

**Plan de financement à trois ans**

<b>BESOINS (durables)</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Frais d'établissement</b></li> <li>– <b>Investissements HT :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Acquisition ou construction immobilière</li> <li>– Achat d'un pas-de-porte ou d'un droit au bail</li> <li>– Aménagements, installations</li> <li>– Matériel, machines, mobilier</li> <li>– Autres</li> </ul> </li> <li>– <b>Besoin en fonds de roulement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Constitution</li> <li>– Accroissement</li> </ul> </li> <li>– <b>Remboursement d'emprunts à moyen ou long terme</b></li> </ul>			
<b>TOTAL DES BESOINS</b>			
<b>RESSOURCES (durables)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Capital</b></li> <li>– <b>Comptes courants d'associés*</b></li> <li>– <b>Capacité d'autofinancement</b></li> <li>– <b>Primes et subventions d'équipement</b></li> <li>– <b>Emprunts à long et moyen terme</b></li> </ul>			
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>			
<b>ÉCART ANNUEL = Besoins/ressources</b>			

\* Ne concerne pas une entreprise individuelle

## g. La rentabilité

### 1. La rentabilité

Il s'agit de déterminer quelle rentabilité l'entreprise va dégager :

Pour cela il semble judicieux d'utiliser 3 ratios de rentabilité différents :

- la rentabilité d'exploitation : CAF/Valeur ajoutée ;
- la rentabilité commerciale : CAF/CA HT ;
- la rentabilité des capitaux : résultat net avant impôt/capitaux propres ;

et d'indiquer leur évolution sur trois ans. De plus, il est intéressant de comparer les résultats obtenus à ceux des entreprises du même secteur.

**Tableau de comparaison des différentes rentabilités**

	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
Rentabilité d'exploitation			
Rentabilité commerciale			
Rentabilité des capitaux			

### 2. Le point mort

Le point mort représente le volume des ventes égal à l'ensemble des frais (variables et fixes), si le volume des ventes est inférieur à ce point, l'activité génère des pertes ; si le volume des ventes est supérieur à ce point, elle réalise des bénéfices.

	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
Point mort			
CA critique/CA prévu			

L'intérêt de cette présentation est de rappeler de façon très concrète le souci avec lequel les dirigeants doivent maîtriser les informations budgétaires et comptables afin de piloter l'entreprise au quotidien et réagir aux dysfonctionnements repérés. Il est inutile de programmer une démarche stratégique d'entreprise sans une connaissance parfaite des éléments de gestion de celle-ci.

## EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT A NE PAS ENVOYER A LA CORRECTION

Vous exploiterez le *document 1*, texte tiré de l'*Expansion*, n° 696, avril 2005, p. 119.

## DOCUMENT 1

# Leçons de pilotage

Un livre blanc tiré d'une enquête d'Unilog Management et d'IDC éclaire sur les pratiques et les limites des entreprises en termes de pilotage.

**S**ciences et outils de gestion ont une histoire. Claude Pellegrin et Nathalie Claveau, de l'université Lyon II, nous le rappellent lorsqu'ils en font remonter l'origine au début du xx<sup>e</sup> siècle. Depuis une dizaine d'années, le concept de *corporate performance management* s'est répandu. Dans l'intervalle, les éditeurs investis dans le *reporting* ont intégré la problématique du pilotage, à la définition parfois ambiguë.

Pour la préciser, il était temps de faire la lumière sur les pratiques. L'enquête réalisée par Unilog Management et le cabinet IDC auprès de 200 grandes entreprises d'Allemagne, de France et du Royaume-Uni tombe à pic. Les résultats ont été révélés lors des Entretiens du management, le 10 février à Paris. Conduite par Nicolas Naegelen, directeur général d'Unilog Management, et Loïc Jouenne, associé, au côté de Marc Laporte, directeur général d'IDC-France, l'étude décrypte les usages dans trois pays qui représentent plus de 50 % du PIB de l'Union européenne.

C'est sur l'analyse des propos de décideurs, issus de directions générales, administratives et financières, de DRH, de directions marketing et ventes, et de directions des systèmes d'information, qu'a été conçu ce livre blanc du pilotage. Une écrasante majorité d'entreprises estiment que leur système de pilotage mesure complètement (57 %) ou partiellement (26 %) les écarts par rapport aux objectifs. Elles

ont recours pour analyser complètement (44 %) ou partiellement (31 %) les causes de ces écarts. Mais seule une sur trois peut les anticiper parfaitement. Pourquoi n'exploitent-elles pas ce troisième étage de la fusée, qui offre un levier d'action ?

Deuxième sujet d'étonnement : la diversité des pratiques. Au management anglo-saxon, qui renvoie spontanément aux méthodologies, s'oppose la culture latine, plutôt empirique, dominée par un type de manager (de droit divin, ou d'instinct) se fiant à l'intuition et veillant à conserver le plus de champ possible... ou à se couvrir. Pour autant, en France, on constatera que les jeunes générations ont adopté des réflexes anglo-saxons sitôt qu'elles pourront à leur tour piloter des entreprises.



Le choix des indicateurs témoigne de la tension entre la direction générale et les fonctions opérationnelles. Tel décline la stratégie, tel autre colle au terrain – une direction des systèmes d'information sur trois peine à aligner ses indicateurs sur les objectifs. Ajoutons la difficulté que rencontrent les décideurs à faire évoluer le système, en dehors d'événements majeurs : préparation budgétaire, fusion-acquisition assortie d'un changement de direction... La leçon la plus inattendue ? En France plus qu'ailleurs, le pilotage est dédié aux activités critiques. Mais comment savoir si ce ne sont pas les activités aujourd'hui sans histoire qui deviendront critiques demain ?

**Philippe Delaroche**

*L'Expansion*, n° 696, avril 2005

<b>CORRIGE DES EXERCICES D'ENTRAINEMENT</b>
---

Le document traite d'une enquête réalisée par Unilog Management et IDC sur les pratiques et les limites des entreprises en termes de pilotage. Les résultats de cette enquête ont été communiqués le 10 février 2005. 200 grandes entreprises d'Allemagne, de France et du Royaume-Uni (pays qui représentent plus de 50 % du PIB de l'union européenne) ont été interviewées. Philippe Delaroche, auteur de l'article, présente un résumé de l'analyse des résultats de cette étude.

### **I. Les mots clés extraits du texte sont les suivants :**

**Pilotage :** ensemble des actions permettant de diriger une entreprise vers les objectifs qu'elle s'est assignée. Le pilotage par l'anticipation consiste à rechercher systématiquement des informations permettant de planifier les programmes d'actions stratégiques et opérationnelles.

Cette notion de pilotage induit donc évidemment la notion de contrôle. Bien que ce terme ne soit pas identifié dans le texte, il convient d'en rappeler la définition.

**Contrôle :** ensemble des procédures et des opérations ayant pour but de constater périodiquement la correspondance entre les réalisations et les objectifs de l'entreprise. **Le contrôle budgétaire** vérifie l'adéquation des dépenses et des recettes réelles avec les prévisions. **Le contrôle de gestion** fournit aux responsables des données chiffrées périodiques permettant de prendre des décisions correctrices. L'ensemble des informations est fourni dans les tableaux de bord. Le contrôle de gestion nécessite la mise en place d'un système d'informations capable d'évaluer selon des critères définis les performances de chaque unité de production ou poste budgétaire.

Un autre terme apparaît intéressant de définir :

**Reporting :** action d'extraction de données pour une présentation synthétique sous forme de « reports ». Par exemple les données des résultats de ventes peuvent être extraites des rapports des commerciaux d'une entreprise afin d'être présentées sous forme de tableaux regroupant les résultats d'opérations de marketing par régions et par produits.

### **II. Les idées principales :**

- À partir d'une enquête administrée auprès de 200 grandes entreprises, un livre blanc a été rédigé.
- Bases de l'enquête : directions générales, administratives et financières, marketing et ventes, des systèmes d'information.
- 57 % des entreprises estiment que leur système de pilotage mesure complètement les écarts entre les réalisations et les objectifs.
- 26 % des entreprises estiment que leur système de pilotage mesure partiellement les écarts ; mais, une entreprise sur trois peut anticiper.
- Deux types de pratique de pilotage sont repérés :
  - le pilotage méthodique (approche anglo-saxonne),
  - le pilotage empirique, se fiant à l'intuition (approche latine).
- Les choix des indicateurs de pilotage sont différents selon les fonctions utilisatrices (stratégiques ou opérationnelles).
- les décideurs peinent à faire évoluer leurs systèmes de pilotage sauf en cas d'événements majeurs pouvant perturber la vie de leurs entreprises (fusions acquisitions, changement de direction, etc.).

## SEQUENCE 09

<b><i>THEME 1 : LES PME ET LA DEMARCHE STRATEGIQUE</i></b> .....	<b>28</b>
I. DELIMITATION DU SUJET .....	28
II. METHODOLOGIE.....	28
EXERCICES D'ENTRAINEMENT A NE PAS ENVOYER A LA CORRECTION ...	29
CORRIGE DES EXERCICES D'ENTRAINEMENT.....	46

## THEME 1 : LES PME ET LA DEMARCHE STRATEGIQUE

*Temps estimé à 6 heures pour réussir l'étude de ce thème.*

### **I. DELIMITATION DU SUJET**

Ce thème proposé dans le référentiel du cours d'économie d'entreprise est très large. Il peut être traité sous différents aspects. En fonction de la documentation proposée et de vos connaissances, les points suivants seront abordés :

1. Les caractéristiques des PME.
2. Les différentes stratégies des PME.
3. Les initiatives prises par les dirigeants des PME dans le domaine de l'innovation.
4. Les initiatives d'aide au développement des jeunes entreprises prises par les pouvoirs publics.
5. Les liens PME/Grandes entreprises.

### **II. METHODOLOGIE**

Pour aborder les cinq points présentés ci-dessus, il est conseillé à l'étudiant de suivre la progression des travaux proposés :

1. **Prendre connaissance de tous les documents** par une simple lecture. Au fur et à mesure de la lecture, écrire sur une feuille de brouillon les idées pertinentes (*temps à consacrer : une heure trente environ*).
2. **Repérage des mots clés et recherche de leurs définitions.** Vous sélectionnerez les mots clés qui vous paraissent en lien direct avec le thème : « les PME et la démarche stratégique » et proposerez vos propres définitions (*temps à consacrer : une heure maximum*). Il est proposé dans la correction une série de mots clés ainsi que leur définition.
3. **Réponses aux questions.** Deux questions vous sont posées :
  - a. Présentez les différentes stratégies que les PME peuvent initier.
  - b. Quels sont les liens que peuvent établir les PME et les Grandes entreprises ?(*temps à consacrer : une heure trente maximum*). Il est proposé une correction des réponses à ces deux questions.
4. **Analyse de textes.** Pour l'analyse des textes, il est demandé d'utiliser la fiche de synthèse présentée en annexe (*temps à consacrer : deux heures maximum*). Il est proposé une correction de réponse à l'analyse des documents.







.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Troisième travail : Analyse de textes**

**Document 1 – Le gouvernement arrose large**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<p><b>1. Identifier le document</b></p>	<p>— .....</p>
<p><b>2. Caractériser le document</b></p>	<p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p>
<p><b>3. Repérer les mots clés</b></p>	<p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p>
<p><b>4. Dégager les idées principales</b> <b>Comment ?</b></p>	<p>— .....</p>

**Document 2 – Mécanique : Trois labels pour ViaMéca**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<p><b>1. Identifier le document</b></p>	<p>– .....</p>
<p><b>2. Caractériser le document</b></p>	<p>– .....</p>
<p><b>3. Repérer les mots clés</b></p>	<p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p>
<p><b>4. Dégager les idées principales Comment ?</b></p>	<p>– .....</p>

**Document 3 – « Regardons le monde comme une opportunité, pas comme une menace... »**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<p><b>1. Identifier le document</b></p>	<p>— .....                      — .....                      — .....                      — .....                      — .....                      — .....                      — .....</p>
<p><b>2. Caractériser le document</b></p>	<p>— .....                      — .....                      — .....                      — .....                      — .....                      — .....</p>
<p><b>3. Repérer les mots clés</b></p>	<p>— .....                      — .....                      — .....                      — .....</p>
<p><b>4. Dégager les idées principales Comment ?</b></p>	<p>— .....                      — .....</p>

**Document 4 – Face à face boucle la boucle avec ses bijoux**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<p><b>1. Identifier le document</b></p>	<p>— .....</p>
<p><b>2. Caractériser le document</b></p>	<p>— .....</p>
<p><b>3. Repérer les mots clés</b></p>	<p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p> <p>— .....</p>
<p><b>4. Dégager les idées principales Comment ?</b></p>	<p>— .....</p>

**Document 5 – « JEI », 5 ans et après ? Les 4 défis qui les attendent... et les aides pour faire face**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<p><b>1. Identifier le document</b></p>	<p>– .....                      – .....                      – .....                      – .....                      – .....                      – .....                      – .....</p>
<p><b>2. Caractériser le document</b></p>	<p>– .....                      – .....                      – .....                      – .....                      – .....                      – .....</p>
<p><b>3. Repérer les mots clés</b></p>	<p>– .....                      – .....                      – .....                      – .....</p>
<p><b>4. Dégager les idées principales Comment ?</b></p>	<p>– .....                      – .....</p>

**Document 6 – Les PME européennes mitigées**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<p><b>1. Identifier le document</b></p>	<p>– .....</p>
<p><b>2. Caractériser le document</b></p>	<p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p>
<p><b>3. Repérer les mots clés</b></p>	<p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p> <p>– .....</p>
<p><b>4. Dégager les idées principales</b> <b>Comment ?</b></p>	<p>– .....</p>

## DOCUMENT 1

# Le gouvernement arrose large

**Soixante-sept projets vont finalement bénéficier du nouveau label « pôle de compétitivité ». Mais pour éviter le saupoudrage, le gouvernement a distingué six projets d'envergure mondiale, dont deux en Rhône-Alpes, qui seront prioritaires.**

**B**IO VALLEY, Cosmetic Valley, Aerospace Vallée: La référence des soixante-sept nouveaux « pôles de compétitivité » français est claire: la Silicon Valley. En désignant hier les projets choisis pour inaugurer ce label, le Comité interministeriel d'aménagement du territoire évoque l'ambition inspirée de ce modèle américain: rassembler laboratoires et entreprises, privés et publics, autour d'une « stratégie de spécialisation industrielle des activités ».

On attendait une vingtaine de projets élus, dotés ainsi de moyens conséquents. La surprise est venue de leur nombre, soixante-sept, sur un total de cent cinq projets déposés. Dominique de Villepin a balayé les interrogations sur les risques de saupoudrage, arguant du doublement des crédits: 1,5 milliards sur trois ans, au lieu des 750 millions préalablement annoncés, dont 300 millions d'allègements de charges et de réductions d'impôts, et 800 millions à la charge des agences (dont la nouvelle Agence de l'innovation industrielle, financée par le produit des privatisations).

Le choix du nombre se justifie selon le Premier Ministre par l'exigence de cohésion nationale, par la « lutte contre les délocalisations » - en concentrant les entreprises, leurs laboratoires et sous-traitants - et par la volonté de saluer les efforts des collectivités.

En réalité, le Ciadt a désigné six pôles de capacité mondiale, leaders dans leurs secteurs et réunissant chacun plus de cinq mille chercheurs: Lyon (santé) et Grenoble (nanotechnologies) pour la région Rhône-Alpes, deux également pour l'île de France (neurosciences, informatique), Toulouse et Bordeaux (aéronautique et espace) et enfin la région PACA (communications). Ces « leaders » seront notamment prioritaires dans l'attribution des postes de chercheurs. Neuf autres projets sont jugés à « vocation mondiale ». Des contrats-cadres vont être désormais passés avec les industriels.

**SIMON BARTHÉLÉMY**

*La Tribune-Le Progrès, 13 juillet 2005*

DOCUMENT 2

# Mécanique : trois labels pour ViaMéca

**Le projet industriel ViaMéca (vingt départements représentés dont la Loire), a été labellisé pôle de compétitivité. Mais pas seulement. Deux de ces centres de Recherche et développement l'ont également été : Elopsys (Limousin) et ICI (Rhône-Alpes-Auvergne) au sein duquel notre département est plus qu'impliqué.**



**P**OUR faire simple, c'est du trois en un. Le premier c'est ViaMéca. Déposé par le CO-MEC (Comité Mécanique Espace Central), groupe d'industriels et de Laboratoires de recherche de six régions, il a obtenu, comme prévu, la labellisation par le gouvernement lors du CIADT d'hier. C'est bien. Avec Elopsys centre à Limoges et Ingénierie et Création Industriel (ICI) centre sur Saint Etienne, c'est carrément mieux. Ces deux pôles de Recherche et Développement (R&D), partis intégrantes de ViaMéca aux côtés d'une troisième composante à Clermont (nomméTIMS), ont donc également obtenu leurs labels. Lors de la conférence de presse improvisée hier au soir à Saint-Etienne Métropole, on a pu me-

sur la satisfaction des différents intervenants sur le dossier ICI.

**No pas se marcher sur les pieds**

Car si le projet regroupe les Régions Rhône-Alpes et Auvergne, c'est en terre ligérienne, qu'il a été monté avant d'être présenté par « Expansion 42 » au Préfet de la Région Rhône-Alpes. « C'est le fruit d'un travail collectif. Nous avons jamais envisagé d'être parmi les quinze de dimension mondiale, mais tenir la distance sur le plan national était dans nos cordes. Nous pouvons être heureux » a souligné ainsi Christian Cabal, au nom de Saint-Etienne Métropole.

« Le travail commence » a pour sa part convenu Georges Zie-

glér, vice-président du Conseil général et président de Expansion 42 « car demain (NDLR: aujourd'hui) nous nous rendons à Clermont pour rencontrer le Comec afin d'harmoniser la bonne gouvernance du projet ». Afin de ne pas se monter sur les pieds, en quelque sorte, il sera ainsi établi une convention avec le Comec planifiant les relations entre ViaMéca et ICI.

**50 entreprises, 10 labos**

La bonne gouvernance fut également le propos de Bernard Laget, directeur de l'ENISE : « l'enjeu est d'éviter que chacun des pôles labellisés joue dans son coin. Ce serait une erreur » a-t-il ainsi souligné.

**Le pôle Ingénierie et Création Industriel compte 50 entreprises, dont Michelin (notre photo) et 10 labos.**

Et l'enjeu a son importance puisque, rien n'étant acquis sur le plan de la labellisation, il faudra présenter un dossier bien ficelé à l'audit qui sera réalisé, avant la dépose du contrat de pôle reel, le 2 octobre prochain.

Le pôle Ingénierie et Création Industriel compte en son sein une cinquantaine d'entreprises (dont HEF à Andrezieux, Clextral à Firminy, Michelin, Casino, Albert&Duval, Alcan, PCI...) et une dizaine de laboratoires de recherche de la Loire (Ecole des Mines, ENISE, CETIM), du Puy-de-Dôme et de l'Isère.

Ce pôle vise plus spécialement les domaines des matériaux me-

talliques et composite, des poudres et de l'ingénierie de surface. Il pourrait contribuer à augmenter de 20% le nombre de chercheurs, à doubler le nombre de brevets, à accroître le nombre d'emplois qualifiés et à ancrer durablement les entreprises sur leur territoire.

Au jour d'aujourd'hui, trente-quatre fiches projets ont été déposées, représentant un investissement de 35 millions d'euros en R&D financé par les industriels et les laboratoires de recherche. La labellisation devrait logiquement avoir un effet de levier et donc attirer l'investissement public.

**J. P. ET F.P.**

DOCUMENT 3

# « Regardons le monde comme une opportunité, pas comme une menace... »

Pour le président du directoire de Clextral (Firminy), les pôles de compétitivité doivent être un signe fort pour améliorer les parts de marché à l'international et créer des emplois. A condition toutefois de maîtriser les charges qui étouffent les entreprises...



Clextral, c'est deux cents salariés ; 40 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 75 % à l'export dans quatre-vingt pays.

**G**ORGES JODARD est le patron de Clextral à Firminy, fabricant de pompes très spécifiques, installées sur des sites industriels sensibles. Clextral, c'est deux cents salariés ; 40 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 75 % à l'export dans quatre-vingt pays.

Autant dire que Clextral n'a pas attendu ViaMeca pour innover, conquérir de nouveaux marchés, exporter et créer des emplois : en deux mots, la démarche initiée par ces fameux Pôles de compétitivité, Georges Jodard, qui est également président de la Fédération des industries mécaniques de Rhône-Alpes, fait partie de ces industriels qui ont porté à bout de bras le projet ViaMeca. Et hier, il était plutôt satisfait de l'obtention du précieux label qui va permettre, à toutes les entreprises du secteur mécanique de développer plus de partenariats avec les chercheurs des universités, des écoles d'ingénieurs, les centres techniques ou les sous-traitants et au final,

améliorer les parts de marché à l'international et créer des emplois.

« Les entreprises de mécanique ont des savoir-faire extrêmement pointus, mais un pourcentage de Recherche et développement moins élevé que dans d'autres domaines, explique Georges Jodard. Alors, en augmentant simplement, un peu, la Recherche et développement, dans des proportions raisonnables, il y aura, dans nos entreprises, un impact fort sur les exportations et sur l'emploi ».

Et c'est bien là, toute la clé du succès pour les PME et PMI de la mécanique qui trouveront leur salut en innovant et en décrochant des marchés dans les pays émergents. D'où la nécessité de mettre en synergie et en réseau, entreprises et chercheurs pour en faire les futurs champions industriels.

S'il est encore trop tôt pour connaître les financements qui iront à ViaMeca et les exonérations dont bénéficieront les entreprises, Georges Jodard se veut réaliste :

« ViaMeca sera indiscutablement un plus pour les entreprises, à condition de ne pas avoir ces boulets insupportables aux pieds, qui nous freinent et qui plombent nos trésoreries, comme un Euro élevé, une taxe professionnelle, spécifique française, qui nous pénalise ou encore une fiscalité locale et régionale qui paralyse le pouvoir d'achat. »

« Car, si ce sont bien les entrepreneurs qui créent des emplois, en prenant des risques, rappelle Georges Jodard, l'impact financier de ViaMeca sera faible au regard des charges supportées par les entreprises ».

Mais le patron de Clextral, dans un optimisme mesuré, voit aussi à travers ces pôles de compétitivité, un nouvel état d'esprit : se battre désormais ensemble pour innover et exporter en réunissant les compétences de chacun tout en regardant le monde comme une opportunité et non comme une menace.

FRÉDÉRIK PAILLAS

## *Qu'est-ce qu'un pôle de compétitivité ?*

**S**ELON la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), un pôle de compétitivité est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publique ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et doit rechercher une **masse critique** pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationales.

## DOCUMENT 4

**la PME à découvrir** ÎLE-DE-FRANCE

## Face à Face boucle la boucle avec ses bijoux



■ La marque de lunettes Face à Face a choisi la Saint-Valentin pour dévoiler sa toute nouvelle collection de... bijoux. Composée de colliers réalisés en argent massif associé à des perles de verre, du PVC, du cuir ou du Plexiglas, elle associe le côté esthétique au côté fonctionnel. Car ces colliers ont en effet été conçus pour y accrocher sa paire de lunettes ! Une manière comme une autre de « boucler la boucle », tout en respectant les grands principes qui ont participé à sa fondation. De fait, la créativité a été dès le départ au cœur des préoccupations de la société Architectures, spécialisée dans la conception, la fabrication et commercialisation de montures optiques et solaires sous la marque Face à Face. C'est d'ailleurs ce qui explique que la PME ait souhaité se doter de son propre outil de production, situé à Montmorot, dans le Jura.

**La carte du haut de gamme.** Si l'usine gère l'ensemble des étapes de fabrication, certaines d'entre elles sont confiées à des fa-

çonniers jurassiens. L'entreprise revendique donc haut et fort une production 100 % française. « Nous ne sommes pas sur des fabrications de masse, si l'on considère que nous vendons 120.000 et 150.000 pièces par an. Aussi avons-nous choisi de rester proches de nos ateliers et de jouer ainsi pleinement la carte du haut de gamme », se félicite Pascal Jaulent, le président à qui l'on doit la création de la société en 1995 aux côtés de Nadine Roth (directrice marketing et exportation) et Alyson Magee. Ils détiennent toujours à eux trois l'intégralité du capital, même si Alyson Magee a quitté la société en 2003 pour voler de ses propres ailes.

Colorées, souvent bicolores et toujours très design, ses montures à base d'acétate, de titane ou de métal sont disponibles chez les opticiens à un prix public oscillant entre 250 et 400 euros : ils sont actuellement 4.000 dans le monde à les diffuser dont 800 en France. Dès le départ, la PME a en effet pris le parti de l'internationalisation : près de 80 %

de ses ventes y sont réalisées dans une cinquantaine de pays, dont la Chine, avec pour premier marché hors de France les États-Unis, où a été implanté une filiale. Elle ambitionne d'ailleurs de poursuivre ses efforts en implantant des boutiques

hors de l'Hexagone. Il n'est pas envisagé de créer un véritable « réseau de magasins », mais plutôt, expliquent les dirigeants, d'« avoir une boutique Face à Face, vitrine de la marque, dans les principales capitales mondiales de la mode ».

C'est dans cet esprit qu'a été ouvert avec succès en 2003 un magasin rue Saint-Honoré à Paris où se pressent de nombreux touristes américains et japonais. Optimistes, les responsables misent sur un chiffre d'affaires de 11,5

millions d'euros en 2005-2006 (l'exercice est clos le 30 septembre) contre 10,4 millions précédent. Avec une marge nette (1,9 % en 2004-2005) en nette progression.

Natbalie Chevenne

### Carte d'identité

**ACTIVITÉ :** conception et fabrication de montures de lunettes et de bijoux.

**SIÈGE SOCIAL :** Paris.

**DATE DE CRÉATION :** 1995.

**CHIFFRE D'AFFAIRES 2004-2005** (exercice clos le 30 septembre) : 10,4 millions d'euros dont près de 80 % à l'exportation.

**CA PRÉVISIONNEL 2005-2006 :** 11,5 millions d'euros.

**EFFECTIFS :** 70 personnes dont 6 aux États-Unis.

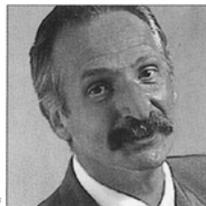
La Tribune, 14 février 2006

“JEI”, 5 ANS ET APRES ?

# Les 4 défis qui les attendent... ... et les aides pour faire face

Doter la France d'un tissu de grosses PME capables de tenir la route à l'international est l'un des objectifs du gouvernement. Il multiplie les initiatives. Elles tombent à pic pour doper les jeunes entreprises innovantes de notre panel.

**U**n vent porteur souffle dans le dos des PME innovantes. « En 2006, les start-up auront en face d'elles plus de capitaux à investir, elles bénéficieront d'une plus grande flexibilité dans les recrutements avec le contrat nouvelle embauche (CNE) et elles accéderont plus facilement aux appels d'offres des grandes administrations grâce à la plate-forme du Pacte PME, conclu entre Oseo et le Comité Richelieu, et que nous voulons étendre à l'Afic », résume Gonzague de Bliognières, le président de l'Association française des investisseurs en capital (Afic). L'environnement est nettement plus favorable qu'au début de la décennie. Mais il ne doit pas inciter pour autant les entrepreneurs à croire qu'il sera plus simple de convaincre les investisseurs à l'heure de préparer un tour de table, ou plus aisé de larguer, après cinq ou sept ans d'existence, les amarres de la « jeune pousse ». Jusque-là bien à l'abri dans le port de la création d'entreprise, il leur faudra se jeter dans des eaux plus tumultueuses : PMI parmi tant d'autres, confrontées à l'industrialisation d'un produit, à la recherche de marchés et de clients nouveaux et suffisamment solides et volontaires pour se lancer à l'internatio-



“ L'indépendance n'est pas un but en soi. L'important, c'est la croissance. Nous allons donc nous rapprocher des grands éditeurs de logiciels de notre secteur.”

**DANIEL PILAUD,**  
président de Polyspace Technologies

nal. « S'il y a aujourd'hui plus d'outils pour lever de l'argent, cela reste difficile », prévient le président de l'Afic.

## 1 INNOVER EN PERMANENCE

Pour rester dans la course, les JEI peuvent puiser dans la boîte à outils des aides qui s'est enrichie ces dernières années. Une évolution qui n'a pas échappé aux PME de notre panel puisqu'elles sont 86 % à bénéficier du crédit impôt recherche (CIR). Depuis sa création en 2004, 5 833 entreprises y ont souscrit. La mesure profite aux PME de moins de 250 salariés : elles réalisent 23 % des dépenses globales de R&D mais récoltent 54 % des crédits.

Et bonne nouvelle, en 2006, le CIR est renforcé avec une nouvelle base de calcul. Concrètement, la part en volume (un pourcentage du montant des dépenses de recherche de l'année) double et passe de 5 % à 10 % des dépenses. Et en parallèle, la part en accroissement (un pourcentage de l'augmentation des dépenses de recherche par rapport aux années précédentes) tombe de 45 % à 40 %. « Une entreprise qui fait de la recherche a tout intérêt à augmenter ses dépenses de R&D de 10 %, cela ne lui coû-

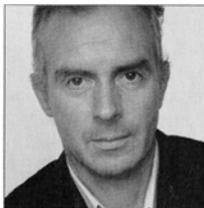
tera rien », conseille le ministre de l'Industrie, François Loos.

Autre dispositif phare : le statut de la JEI. Depuis 2004, ce mécanisme permet à des PME de moins de 8 ans de recruter des chercheurs en bénéficiant d'allègements de charges sociales et fiscales. Dès la première année, plus de 980 entreprises ont demandé à en bénéficier, créant 6 000 emplois affectés à des projets de R&D.

« Le statut de JEI nous a redonné de la compétitivité », se félicite Daniel Pilaud, président du directoire de Polyspace Technologies. Une enquête de France Biotech révèle aussi que 74 % des jeunes entreprises innovantes du secteur ont obtenu ce statut. Ce qui leur a déjà permis de réaliser 20,7 % d'économie sur leur masse salariale, soit, en moyenne, un allègement de 52 000 euros. Elles les ont réinvestis pour 74 % d'entre elles dans le recrutement de chercheurs (soit l'équivalent de 110 emplois), mais aussi dans le lancement de projets (pour 51 %) et l'achat d'équipement (49 %). « Mais huit ans, c'est un peu court pour les entreprises de biotechnologies, sachant que c'est le délai moyen pour le développement d'un médicament », regrette Gilles Alberici, le P-DG de la société pharmaceutique OPI SA.

## 2 FINANCER LA CROISSANCE

Pour faciliter les relations entre les PMI innovantes et les investisseurs, le ministre de l'Industrie lancera sept « Forums du financement de l'innovation et de la compétitivité », qui débiteront, en mars, à Lyon. « Chaque entreprise aura en face d'elle la totalité de la palette de financements disponibles », assure François Loos. Sauront-ils mieux l'apprécier ? « En France, trois à quatre acteurs lèvent facilement (suite page 52) !!!



“ Pour atteindre la taille critique indispensable, nous misons sur le développement international en Europe et en Asie, avec un nouveau modèle économique basé sur des transferts de technologie.”

**THIERRY ROUQUET,**  
président du directoire d'Arkoon Network Security

(suite de la page 52) des fonds dans la technologie, relève Albert Ollivier, le président de CDC Entreprises. Pour tous les autres, ce n'est pas si simple. On sent toujours une méfiance à l'égard des entreprises technologiques qui éprouvent des difficultés à lever des fonds pour un second tour. » Un handicap qui pourrait être gommé d'après Philippe Grand, responsable du marché des JEI au cabinet Ernst & Young : « Si les PME arrivaient à lever de 150 000 à 750 000 euros, le problème de l'amorçage serait réglé. Elles décolleraient dans les trois ans et pourraient lever du capital risque ou du capital développement parce qu'elles disposeraient d'un cash flow positif et d'une meilleure visibilité. » Mais peu d'investisseurs sont partants. Et pour cause ! L'amorçage, selon une étude interne de CDC Entreprises, afficherait une rentabilité inférieure à 3,5%. « Globalement l'amorçage n'est pas rentable, il faut accepter l'idée qu'il devienne public », propose Philippe Grand.

En attendant que le débat soit tranché, les PME peuvent se tourner vers Oseo. Né du regroupement de l'Anvar et de la BDPME, l'organisme public a profité de la réorganisation pour étoffer son offre. Lancé en décembre, le prêt participatif d'amorçage (PPA) apporte de la trésorerie à des PMI qui préparent une levée de fonds (Oseo prête jusqu'à 75 000 euros, somme qui peut être doublée par une aide régionale). En un mois, une vingtaine de PME ont déjà souscrit à ce prêt qui marchera peut-être sur les traces du contrat développement innovation (CDI). Lancé à la mi-2005, il connaît un franc succès : près de 600 PME en bénéficient déjà. Le CDI s'adresse aux entreprises de plus de cinq ans qui se lancent dans la phase industrielle ou commerciale. Le soutien d'Oseo peut monter jusqu'à 400 000 euros. Et si la région suit, la PMI peut récolter 200 000 euros de plus. Sans oublier d'éventuels compléments bancaires. Un accès aux banques que veut favoriser Oseo avec la création du fonds de garantie innovation, qui doit « démultiplier les interventions ban-



**GILLES ALBERICI,**  
président-directeur général d'OPI SA

“ Nous implanter aux Etats-Unis passera sûrement par une acquisition. En attendant, nous intensifions nos partenariats.”

caires », annonce Alain Bourissou, directeur du développement d'Oseo Anvar.

Pour booster davantage encore les entreprises innovantes et faire naître ces fameuses grosses PME qui manquent tant à la France, Jacques Chirac s'est engagé, début janvier, à ce que « 2 milliards d'euros soient levés dès cette année sur les marchés financiers, avec une garantie de l'Etat, pour être investis dans le capital des PME les plus dynamiques, aux côtés de financements privés ». Opérationnel avant l'été, le dispositif s'inspire du modèle américain des Small Business Investment Companies (SBIC). Lancées en 1958, elles ont participé à hauteur de 34 milliards de dollars au financement de 90 000 PME. Un système qui a nourri Appel, Intel, AOL...

Il ne suffit pas que l'argent coule. Depuis 1998, les fonds d'investissements alimentés par CDC Entreprises ont levé 2,35 milliards d'euros. Or, seuls 980 millions ont été investis à ce jour. « Il existe des capacités d'investissement disponibles. La question n'est pas de savoir comment les utiliser, mais plutôt comment bien faire marcher la mécanique, tranche Albert Ollivier, le président de CDC Entreprises. Il ne s'agit pas d'élargir indéfiniment la base et de passer de 700 à 1 500 entreprises financées. Il faut réaliser des tours de table plus importants et mettre davantage de moyens sur 15 à 20 entreprises qui portent en elles le succès. Elles serviront de modèles et donneront de l'appétit aux investisseurs. »

### NOUER DES PARTENARIATS

Fin janvier, François Loos, le ministre délégué à l'Industrie, a réuni un groupe de travail chargé d'effectuer des propositions concrètes pour rééquilibrer les relations entre PME et donneurs d'ordres. Un sondage réalisé par le Comité Richelieu auprès de 164 PME innovantes révèle que 84 % d'entre elles jugent important que l'Etat mette en place des dispositifs favorisant l'accès des PME aux laboratoires publics. Mais 80 % restent très insatisfaites de la manière dont elles sont associées aux Pôles de compétitivité, aux programmes de

recherche européens (Eureka...). Les partenariats ne peuvent pas se limiter à la recherche. « Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont créé autour d'elles tout un écosystème de partenariats académiques, financiers ou commerciaux », a observé Philippe Mustar, professeur à l'Ecole des mines de Paris, dans le cadre du Centre de sociologie de l'innovation (UMR-CNRS). Dans ce but, le gouvernement proposera dans les semaines à venir d'ouvrir les commandes publiques aux PME.

### DEVENIR UN LEADER INTERNATIONAL

Pour corser le tout, la barre de la réussite est de plus en plus haute. « Le leadership local n'a plus d'intérêt. Dès le départ, les entreprises innovantes doivent se positionner pour devenir un leader européen », préconise Maurice Khawan, président de l'ie-club, qui rassemble 200 entreprises innovantes françaises dans les TIC. Selon lui, pour



“ Notre priorité : enrichir et diversifier notre portefeuille de produits par des licences ou des acquisitions outre-Atlantique.”  
**JEAN-FRANÇOIS MOUNEY,**  
président du directoire de Genfit

qu'une entreprise devienne un leader, à l'image de Business Objects, et réussisse à se développer seule, il faut que le marché visé pèse environ 1 milliard de dollars au niveau mondial et 400 millions de dollars au niveau européen. En prenant 10 % du marché au bout de sept à huit ans d'existence, l'entreprise peut assurer sa pérennité. Des objectifs ambitieux difficiles à tenir par toutes les entreprises innovantes, qui opèrent pour la plupart sur des niches. Un coup de pouce devrait venir de « Cap export ». Présenté en octobre par Christine Lagarde, la ministre au Commerce extérieur, ce programme doit mobiliser de nouveaux moyens pour aider les PME à l'export. « Je m'engage à ce que les textes d'application soient tous en vigueur d'ici à la fin du mois de février », a promis Thierry Breton, le ministre de l'Economie, le 17 janvier. Dont acte. ●

JEAN-MICHEL MEYER ET AURÉLIE BARBAUX



**ALAIN MAUBERT,**  
directeur général d'Eurocompound

“ Pour répondre à la demande croissante des entreprises, 2006 sera l'année de la structuration d'Eurocompound en une seule entité.”

## DOCUMENT 6

## LES PME EUROPÉENNES MITIGÉES

L'Espagne qui rit et la France qui déprime : les PME du Vieux Continent sont très partagées sur leurs perspectives d'activité, selon le baromètre Eurofactor 2006 réalisé auprès de 3 000 entreprises de 6 à 500 salariés de sept pays. 58 % des sociétés de la péninsule hispanique anticipent une hausse de leur chiffre d'affaires, contre 52 % au Royaume-Uni, 42 % en Italie et seulement 38 % dans l'Hexagone. En termes de rentabilité, la plupart prévoient une stabilisation de leur situation. C'est le cas pour 63 % des entreprises

françaises, 51 % des italiennes et 50 % des allemandes. Parmi leurs principales préoccupations, deux grands thèmes dominent : la concurrence des pays émergents – particulièrement redoutée en France, en Belgique et en Italie – et le coût des matières premières et de l'énergie – fortement ressenti en Allemagne, en Espagne et au Portugal. Seules les entreprises du Royaume-Uni se distinguent puisque leur première crainte, citée par 22 % des sondés, concerne l'évolution de la réglementation du travail. ● P. L.

*L'Usine nouvelle*, n° 2993

<b>CORRIGE DES EXERCICES D'ENTRAINEMENT</b>
---

**Premier travail : Repérage des mots clés et recherche de leurs définitions****Définition des mots clés en lien direct avec le thème.**

**PME :** La notion d'entreprise reflète une réalité variée. On utilise souvent les critères économiques ainsi que la forme juridique, pour définir l'entreprise.

Il n'existe pas une définition unique de la PME. En France, depuis les années 1950, on avait l'habitude de considérer comme PME les structures comptant de 10 à 500 personnes. Une recommandation de l'Union européenne d'avril 1996 clarifie la situation : sont considérées comme PME les entreprises ayant moins de 250 salariés, lesquelles sont déclinées en « micro-entreprises » (jusqu'à 9 salariés), en « petites entreprises » (de 10 à 49 salariés), en « moyennes entreprises » (de 50 à 249 salariés).

**Stratégie :** La stratégie organise le devenir de l'entreprise. Ce qui explique le succès ou l'échec de celle-ci tient pour l'essentiel au choix des dirigeants en matière d'objectifs et d'axes de développement. La stratégie engage l'entreprise sur du long terme et concerne les relations de l'entreprise avec son environnement, jugé incertain. Les décisions stratégiques intéressent l'ensemble de l'organisation et doivent lui permettre de gagner la compétition économique. Ainsi les décisions stratégiques sont d'ordre financier, technique et commercial.

Différents axes stratégiques sont possibles pour l'entreprise : croissance, diversification, spécialisation, recentrage, dégageant, survie et internationalisation. Les différentes options stratégiques de domination par les coûts, de différenciation du produit, de niches, d'impartition ou d'intégration peuvent être combinées pour accroître les performances de l'entreprise.

**Développement :** Pour se développer, l'entreprise peut modifier certaines de ses caractéristiques d'ordre technologique, de financement, d'organisation, etc., l'objectif de ces modifications est de réaliser une croissance durable.

L'entreprise peut opter pour une stratégie de développement du marché ce qui traduit sa volonté de rechercher de nouveaux clients. Les produits ou services déjà existants sont mis en vente sur de nouveaux segments de marché. La stratégie de développement de produits permet à l'entreprise de se développer grâce à la vente de produits nouveaux sur des marchés actuels.

**Innovation :** C'est une activité qui consiste à faire entrer sur un marché des inventions. L'innovation est le résultat d'une attitude volontariste des chefs d'entreprise pour dynamiser les marchés, en renouvelant les besoins et en stimulant la consommation. L'innovation peut être d'ordre technologique, commercial ou peut concerner aussi l'organisation et la gestion de l'entreprise.

**Pôle de compétitivité :** Selon la Délégation de l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar), un pôle de compétitivité est une combinaison d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs à caractère innovant. Sur un espace géographique déterminé, ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technique et scientifique déterminé.

## *Deuxième travail*

### Question 1

**Présenter les différentes stratégies que les P.M.E. peuvent initier.**

On peut retenir principalement trois stratégies adaptées aux PME.

**a. La stratégie de spécialisation :**

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à se spécialiser sur un métier. Ainsi, en raison de sa taille, la PME dispose d'un potentiel de ressources qui va lui conférer une compétence distinctive. En effet, cette compétence lui offre la possibilité d'être sur un marché très peu concurrentiel où peu d'entreprises disposeront de cet atout. Cette spécialisation permet de répondre aux attentes du marché et de disposer d'un avantage par rapport à ses concurrents.

**b. La stratégie de différenciation des produits et des services :**

En ce qui concerne les produits, il existe la différenciation par la qualité. L'entreprise étant plus proche de ses clients, la volonté de les satisfaire sera d'autant plus forte. Pour satisfaire leurs clients, les PME sont plus aptes à leur offrir une personnalisation des produits. Quant aux services, dont l'importance ne cesse de croître, la personnalisation permet une meilleure adaptation aux besoins des clients.

**c. La stratégie de gestion de la dépendance avec les grandes firmes :**

La PME ne peut accepter sa relation de dépendance à l'égard des grandes firmes et la gérer différemment suivant le secteur d'activité auquel elle va appartenir. Deux objectifs peuvent être envisagés : le premier objectif sera de gérer ses dépendances, ainsi des accords de partenariat et des contrats de coopération sont signés entre les grandes firmes et les PME ; le deuxième objectif consiste à détenir une compétence distinctive pour créer une dépendance de la grande entreprise qui ne peut se passer des services de la PME.

### Question 2

**Quels sont les liens que peuvent établir les P.M.E. et les Grandes entreprises ?**

Les liens que peuvent entretenir les PME et les grandes entreprises peuvent être soit des liens de concurrence, soit des liens de complémentarité.

**a. Les liens de concurrence :** une grande entreprise et une PME peuvent être en concurrence sur un même marché. Ainsi, chacune d'elle va disposer d'atouts et de handicaps liés à la taille. Par exemple, la grande entreprise va disposer de capacités financières qui vont lui faciliter la conquête de nouveaux marchés dans le cadre d'investissements liés à l'exportation, alors que la PME se caractérise par une souplesse, une réactivité, que lui offrent ses capacités d'adaptation à la conjoncture. Ainsi en fonction du marché sur lequel vont se trouver les entreprises, les facteurs clés de succès vont également varier. Donc, au-delà de la taille de l'entreprise, la concurrence entre PME et grandes entreprises va se situer sur des domaines qui vont varier, notamment en fonction de leur métier.

**b. Les liens de complémentarité :** au-delà de la concurrence, les PME et les grandes entreprises peuvent entretenir des liens contractuels qui vont permettre une certaine complémentarité. On peut retenir deux types de complémentarité, l'une contractuelle et l'autre financière. Les PME et les grandes entreprises peuvent opter pour une collaboration pour différentes raisons. Cette collaboration revêt des formes diverses et peut reposer sur différents mécanismes juridiques. Il s'agit principalement de la franchise, contrat qui permet à des PME d'exploiter une marque, une enseigne moyennant le paiement d'une redevance, et de la sous-traitance, mécanisme juridique qui permet aux grandes entreprises de faire produire par une PME ce qu'elle ne peut ou ne sait pas faire. Cependant, dans le cadre de la sous-traitance, les PME sont souvent dépendantes. Il arrive parfois qu'une entreprise soit dépendante d'une PME qui est la seule à détenir un procédé de fabrication. Le deuxième lien que l'on peut retenir est un lien financier, en effet les PME peuvent souffrir de carences financières qui limitent leur marge de manœuvre. Ainsi, ces dernières années, se développent des liens capitalistiques entre les grandes entreprises et les PME qui ont pour objectif une participation financière des grandes firmes dans le capital des PME.

Les PME, en raison de leur taille, disposent d'un avantage majeur qui leur offre une certaine réactivité face à un environnement fluctuant. Cependant elles ne peuvent avoir accès à tous les marchés, principalement les marchés internationaux car leurs structures restent parfois fragiles pour affronter une concurrence exacerbée.

**Troisième travail : Analyse de textes****Document 1**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<b>1. Identifier le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Le gouvernement arrose large</b></li> <li>- La Tribune-Le Progrès</li> <li>- Auteur : Simon Barthélémy</li> <li>- Parution du 13 juillet 2005</li> <li>- Article de presse de la Presse Quotidienne Régionale</li> </ul>
<b>2. Caractériser le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document informatif : Le Ciadt (Comité interministériel d'aménagement du territoire) retient 67 projets pour bénéficier du label « pôle de compétitivité »</li> <li>- 6 projets d'envergure mondiale sont remarqués, 2 d'entre eux situés dans la région Rhône-Alpes sont prioritaires</li> </ul>
<b>3. Repérer les mots clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pôle de compétitivité</li> <li>- Stratégie de spécialisation industrielle des activités</li> </ul>
<b>4. Dégager les idées principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 67 projets bénéficient du label « pôle de compétitivité » alors qu'il était prévu d'en attribuer une vingtaine.</li> <li>- Les crédits alloués sont doublés, des allègements de charges et des réductions d'impôts sont prévus.</li> <li>- Le gouvernement veut favoriser la création de synergie locale entre le monde de l'industrie et ceux de la formation et de la recherche pour favoriser les innovations et lutter contre les délocalisations ;</li> <li>- Des postes de chercheurs seront affectés sur les pôles de Lyon (santé), Grenoble (nanotechnologie), Île-de-France (neurosciences et informatique), Toulouse et Bordeaux (aéronautique et espace), région PACA (communication).</li> </ul>

**Document 2**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<b>1. Identifier le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mécanique : trois labels pour ViaMéca</b></li> <li>- La Tribune-Le Progrès</li> <li>- Auteurs : J.P. et F.P.</li> <li>- Parution du 13 juillet 2005</li> <li>- Article de presse de la Presse Quotidienne Régionale (c'est une suite de l'article du <i>document 1</i>)</li> </ul>
<b>2. Caractériser le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document informatif qui présente de façon détaillée le projet industriel ViaMéca qui a été labellisé « pôle de compétitivité ». On informe les ressortissants du département de la Loire que ce projet qui regroupe les régions Rhône-Alpes et Auvergne a été initié dans le département de la Loire (terre ligérienne)</li> </ul>
<b>3. Repérer les mots clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pôle de compétitivité</li> <li>- Gouvernance de projet</li> <li>- Contrat de pôle</li> <li>- Brevet</li> <li>- Emplois qualifiés</li> </ul>
<b>4. Dégager les idées principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 pôles de recherche et développement, parties intégrantes du projet industriel ViaMéca, ont obtenu le label pôle de compétitivité.</li> <li>- Les élus des régions Rhône-Alpes et Auvergne se rencontrent pour harmoniser les relations entre les pôles de compétitivité.</li> <li>- Les directeurs des laboratoires de recherche et des grandes écoles soutiennent cette initiative.</li> <li>- Le pôle Ingénierie et Création Industrielle compte une cinquantaine d'entreprises et une dizaine de laboratoires des départements de la Loire, de l'Isère, du Puy-de-Dôme. L'objectif à terme, de la création du pôle vise à doubler le nombre de brevets et d'accroître le nombre d'emplois qualifiés dans les entreprises. Il est prévu d'augmenter de 20 % le nombre de chercheurs.</li> </ul>

## Document 3

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<b>1. Identifier le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <b>Regardons le monde comme une opportunité, pas comme une menace...</b> »</li> <li>- La Tribune-Le Progrès</li> <li>- Auteur : Frédérick Paillas</li> <li>- Parution du 13 juillet 2005</li> <li>- Article de presse de la Presse Quotidienne Régionale (c'est une suite de l'article du <i>document 1</i> et du <i>document 2</i>)</li> </ul>
<b>2. Caractériser le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document informatif qui présente le témoignage d'un dirigeant d'une PME : société Clextral à Firminy dans la Loire.</li> <li>- Le chef d'entreprise relève les opportunités de la labellisation pôle de compétitivité mais souligne l'importance des charges que doivent supporter les entreprises.</li> </ul>
<b>3. Repérer les mots clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation</li> <li>- Conquête de nouveaux marchés</li> <li>- Exportations</li> <li>- Savoir-faire</li> <li>- Emplois qualifiés</li> </ul>
<b>4. Dégager les idées principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le responsable d'une entreprise de 200 salariés qui réalise 40 millions d'euros de CA dont 75 % à l'export dans 84 pays donne son point de vue sur la labellisation pôle de compétitivité.</li> <li>- Ce chef d'entreprise a mis en œuvre un savoir-faire dans le domaine de la recherche et développement et dans celui de l'exportation avant la labellisation.</li> <li>- Il souligne avec quelle importance doivent être pris en compte les efforts dans les domaines de la recherche et développement dans les entreprises de mécanique.</li> <li>- Les PME et PMI de mécanique assureront leur survie et/ou leur croissance en adoptant une stratégie d'innovation et une stratégie de croissance externe en recherchant de nouveaux marchés dans les pays émergents.</li> <li>- Le chef d'entreprise relève que l'initiative de créer des pôles de compétitivité doit aussi s'accompagner d'une volonté de la part des dirigeants politiques de réduire ou supprimer les taxes supportées par les sociétés industrielles et commerciales.</li> <li>- Les pôles de compétitivité peuvent aussi susciter des démarches d'innovation et d'exportation menées communément entre plusieurs professionnels.</li> </ul>

## Document 4

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<b>1. Identifier le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Face à Face boucle la boucle avec ses bijoux</b></li> <li>- La Tribune</li> <li>- Auteur : Nathalie Chevenne</li> <li>- Parution du 14 février 2006</li> <li>- Article de presse de la Presse quotidienne nationale</li> </ul>
<b>2. Caractériser le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document informatif qui présente une PME à découvrir de l'Île-de-France.</li> <li>- La société Architectures qui commercialise des lunettes sous la marque <i>Face à Face</i> se diversifie dans la fabrication et la commercialisation de bijoux : des colliers pour accrocher les lunettes.</li> </ul>
<b>3. Repérer les mots clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créativité</li> <li>- Propre outil de production</li> <li>- Haut de gamme</li> <li>- Internationalisation</li> <li>- Filiale</li> </ul>
<b>4. Dégager les idées principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La créativité est le cœur des préoccupations d'une société qui fabrique des lunettes de vue et solaires.</li> <li>- Elle décide de fabriquer elle-même des bijoux esthétiques et fonctionnels en argent massif, perles, etc. : des colliers pour accrocher les lunettes.</li> <li>- Elle externalise une partie de sa production vers des façonniers jurassiens ; ce n'est pas une production de masse pour garder une image de haut de gamme.</li> <li>- La PME a décidé dès sa création d'exporter dans une cinquantaine de pays.</li> <li>- Une filiale a été implantée aux États-Unis.</li> <li>- La stratégie future est de poursuivre l'internationalisation du réseau de distribution.</li> </ul>

## Document 5

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<b>1. Identifier le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <b>JEI</b> », 5 ans et après ? Les 4 défis qui les attendent... et les aident pour faire face</li> <li>- L'Usine nouvelle</li> <li>- Auteurs : Jean-Michel Meyer et Aurélie Barbaux</li> <li>- Parution du 2 février 2006</li> <li>- Article de Presse magazine hebdomadaire nationale</li> </ul>
<b>2. Caractériser le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document informatif qui propose de repérer les défis qui attendent les JEI (Jeunes entreprises innovantes) du panel des entreprises étudiées par l'Usine nouvelle, 5 ans après leur création.</li> <li>- Le texte propose une analyse des initiatives gouvernementales pour développer les JEI.</li> </ul>
<b>3. Repérer les mots clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JEI</li> <li>- Start-up</li> <li>- Internationalisation</li> <li>- Crédit d'impôt recherche</li> <li>- Croissance</li> <li>- Cash-flow</li> <li>- Contrat développement innovation</li> <li>- Niche</li> </ul>
<b>4. Dégager les idées principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'environnement économique dont la plate-forme du Pacte PME est plus favorable aux JEI en 2006 qu'il ne le fut en 2000.</li> <li>- Mais les PMI innovantes doivent rechercher de nouveaux marchés et de nouveaux clients à l'international.</li> <li>- 4 défis les attendent : innover en permanence, financer la croissance, nouer des partenariats, devenir leader international.</li> <li>- Innover en permanence : 80 % des entreprises étudiées par l'Usine nouvelle (PME de moins de 250 salariés) ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche ; des PME de moins de 8 ans peuvent recruter des chercheurs et bénéficier d'allègements de charges sociales et fiscales ; le statut des JEI fournit de la compétitivité (en réalisant notamment des économies sur la masse salariale) ; les principales dépenses sont réalisées dans le recrutement des chercheurs, le lancement de projet et l'achat d'équipements.</li> <li>- Financer la croissance : le gouvernement français veut faciliter les relations entre les PMI innovantes et les investisseurs afin de permettre aux entreprises de lever des fonds leur permettant de décoller ; en 2006 les entreprises peuvent bénéficier d'un prêt : le PPA (Prêt participatif d'amorçage, lancé par l'Anvar et la BDPME) ; le président de la République française s'est engagé à ce que 2 milliards d'euros soient levés sur les marchés financiers, avec une garantie de l'État, pour être investis dans le capital des PME les plus dynamiques. La volonté est de faire naître les grosses PME.</li> <li>- Nouer des partenariats : les PME demandent la mise en place de dispositifs pour leur favoriser l'accès aux laboratoires publics ; 80 % des PME ne sont pas satisfaites de la manière dont elles sont associées aux pôles de compétitivité ; les entreprises qui réussissent ont su créer des relations avec des partenaires financiers, commerciaux et avec le monde de la recherche universitaire.</li> <li>- Devenir un leader international : les entreprises innovantes doivent, dès leur création, viser l'international sur des marchés très importants au niveau mondial (1 milliard de dollars) et au niveau européen (400 millions d'euros) ; ces objectifs sont difficiles à atteindre du fait que les PME innovantes opèrent sur des niches ; des moyens financiers sont mis en place par le ministère du commerce extérieur pour aider les PME à exporter.</li> </ul>

**Document 6**

Étapes de l'analyse	Questions à se poser
<b>1. Identifier le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Les PME européennes mitigées</b></li> <li>- L'Usine nouvelle</li> <li>- Auteur : P. L.</li> <li>- Parution de janvier 2006</li> <li>- Article de presse de la Presse quotidienne nationale</li> </ul>
<b>2. Caractériser le document</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document informatif court qui présente une comparaison des perspectives d'activités de PME européennes.</li> </ul>
<b>3. Repérer les mots clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspective d'activités</li> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Rentabilité</li> <li>- Concurrence de pays émergents</li> </ul>
<b>4. Dégager les idées principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les PME européennes n'ont pas la même vision de leurs perspectives de développement ; 58 % des entreprises espagnoles prévoient une hausse de leur CA contre 38 % des entreprises françaises.</li> <li>- La concurrence des pays émergents est redoutée par les PME françaises, belges et italiennes.</li> <li>- Le coût des matières premières et de l'énergie est source d'inquiétude en Allemagne, Espagne et Portugal.</li> <li>- Les craintes des entreprises du Royaume-Uni concernent l'évolution de la réglementation du travail.</li> </ul>

## SEQUENCE 10

<i>L'ENTREPRISE CITOYENNE</i> .....	54
I. LE ROLE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE .....	54
A. LE ROLE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE.....	54
1. L'entreprise est-elle au service de l'économie ?.....	54
2. Les fonctions économiques de l'entreprise.....	55
B. L'ACTIVITE SOCIALE ET CULTURELLE DE L'ENTREPRISE.....	55
C. QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE CITOYENNE ? .....	56
II. RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE .....	57
A. LES DIVERGENCES ENTRE POLITIQUE ECONOMIQUE ET POLITIQUE DE L'ENTREPRISE .....	57
B. L'ENTREPRISE ET L'ECOLOGIE.....	57
1. Les types de nuisances.....	58
2. Les réactions contre ces nuisances.....	59
C. L'ENTREPRISE ET LE CONSOMMATEUR.....	59
1. Reproches faits aux entreprises.....	59
2. Comportements des entreprises face aux consommateurs .....	60
D. L'ENTREPRISE EN PANNE DE SOLIDARITE ? .....	60
1. Reproches faits aux entreprises.....	60
2. Raisons de cette conduite.....	61
EXERCICES D'ENTRAINEMENT A NE PAS ENVOYER A LA CORRECTION ...	61
CORRIGE DES EXERCICES D'ENTRAINEMENT .....	68

## L'ENTREPRISE CITOYENNE

<b>Référentiel</b>	
L'entreprise citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Caractériser le rôle de l'entreprise dans la société.</li> <li>– Mettre en évidence ce rôle dans les différentes activités de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Durée indicative</b>	
Étude du cours : 2 heures	Réalisation des exercices : 1 heure
<b>Mots clés et liens avec d'autres cours</b>	
<b>Cours :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rôle économique</li> <li>– Entreprise citoyenne</li> <li>– Responsabilité sociétale</li> <li>– Mécénat et parrainage</li> <li>– Écologie</li> </ul>	<b>Interdisciplinarité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Économie générale : politique économique</li> <li>– Droit : liens entre l'économie et les droits du consommateur</li> </ul>

Un citoyen est un individu relevant politiquement d'un État, notamment d'une république.

La cité était dans l'Antiquité une fédération de tribus ayant des institutions communes. Toujours dans l'Antiquité, un citoyen était un individu qui participait activement à la vie de la cité.

Aujourd'hui, un individu citoyen peut participer à la vie de sa cité en votant, en étant éligible, en prenant des responsabilités dans un quartier, au sein d'associations... Mais une entreprise peut-elle être citoyenne, elle dont la finalité principale est de faire du profit ? Pour réaliser ce dernier, elle se fixe des objectifs à atteindre et s'en donne les moyens.

Une entreprise citoyenne serait une entreprise qui dépasse ses rôles économiques et sociaux pour remplir un rôle sociétal. Ce serait une entreprise altruiste.

### ***I. LE ROLE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE***

L'entreprise remplit un rôle principalement économique, un rôle social et un rôle dit sociétal ou d'entreprise citoyenne.

#### **A. LE ROLE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE**

##### ***1. L'entreprise est-elle au service de l'économie ?***

Le rôle principal de l'entreprise est économique. Ce rôle économique est censé rendre service à la société. Mais, dans ce rôle économique, partage-t-elle bien les fruits qu'elle crée entre ses facteurs de production ? Sa production est-elle organisée efficacement ?

## 2. Les fonctions économiques de l'entreprise

L'entreprise remplit quatre fonctions économiques dans la société :

- **Création d'emplois** : en raison de son activité, l'entreprise a un besoin de main-d'œuvre : elle crée donc des emplois. Ainsi, malgré le poids de l'État qui est le premier employeur en France, par le nombre de fonctionnaires, les entreprises disposent d'un dynamisme dans la création d'emplois, notamment les PME.
- **Fabrication de biens et services** : grâce à leur production de biens et services, les entreprises peuvent satisfaire les besoins des consommateurs. L'investissement en recherche des entreprises permet d'offrir des produits diversifiés et adaptés aux besoins.
- **Production de richesse qu'elle répartit entre ses partenaires** : la richesse créée par les entreprises est appelée la valeur ajoutée ; la somme de ces valeurs ajoutées constitue un indicateur économique national : le PIB (Produit intérieur brut). Ce dernier permet de mesurer la croissance économique du pays. D'où l'importance de ce rôle de création de richesses pour l'économie.  
Cette richesse créée sera redistribuée entre les différents acteurs économiques qui ont participé à la production :
  - les salariés : le salaire ;
  - les actionnaires : les dividendes ;
  - États/organisme : cotisations et impôts ;
  - prêteurs : intérêts ;
  - entreprise : autofinancement.

Ainsi, lors de cette distribution, l'entreprise peut se montrer plus ou moins citoyenne en favorisant par exemple les salariés.

Il faut noter que dans les années 1980, le partage de la valeur ajoutée s'est fait au profit des apporteurs de capitaux ; les années 1990 ont quelque peu rééquilibré cette « inégalité » ; quant aux années 2000, il semblerait que la tendance soit profitable aux apporteurs de capitaux.

- **Contribution à la réalisation de la politique économique** : l'État essaie d'atteindre le « carré magique » qui consiste à obtenir le plein-emploi, une inflation réduite, une croissance harmonieuse et un équilibre des échanges extérieurs par des politiques sociales et économiques adressées aux entreprises.

*Exemple :*

Si l'État souhaite relancer la consommation, il peut décider d'une augmentation du Smic (Salaire minimum interprofessionnel de croissance).

Ainsi, au-delà de son rôle économique, l'entreprise se voit assigner un rôle social et culturel qui élargit par là même son champ d'insertion dans la société.

## B. L'ACTIVITE SOCIALE ET CULTURELLE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise a un rôle social et culturel à jouer par :

- **ses efforts de formation** : elle peut être **initiale** (de plus en plus l'entreprise participe à la formation des jeunes par le biais des stages, des contrats d'apprentissage et d'alternance – où l'élève passe une partie de son temps dans l'entreprise et une autre à l'école) ou **continue** pour ses employés. Cette formation permet d'avoir du personnel compétent et donc de pouvoir être compétitive.  
Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises créent des écoles de formation pour leurs salariés.

*Exemple*

L'université Alcatel propose des formations aux salariés et clients du groupe via son réseau de centres de formation répartis à travers le monde. Sa mission consiste à tirer parti des ressources de l'entreprise pour assurer une formation de qualité.

- **son application dans la recherche** : en s’associant avec les universités ou les centres de recherche publics. Ainsi, les laboratoires pharmaceutiques investissent dans la recherche de nouveaux remèdes et médicaments, ce qui augmente et améliore la vie des personnes et leur permet de rester compétitifs.
- **son action comme moteur dans le tissu industriel de régions défavorisées** : l’implantation d’entreprises dans une région permet la création d’emplois, ce qui permet de faire vivre ou revivre une région. Ainsi, de plus en plus, l’État offre des avantages (*ex.* : subventions, réduction des charges fiscales ou sociales, création de zones franches) pour inciter les entreprises à s’installer dans ces régions.

*Exemple*

Les Zones franches urbaines (ZFU) sont destinées à favoriser l’emploi et l’activité économique dans les quartiers en difficulté. Les entreprises qui s’y implantent bénéficient d’exonérations de charges fiscales et sociales.

- **son rapport dans des missions culturelles et caritatives** qui lui permet d’améliorer son image auprès de la population.

*Exemple*

La société Ricard (n° 1 mondial des boissons anisées) offre des concerts gratuits pour faciliter l’émergence de jeunes groupes musicaux français en apportant son aide au Fair (Fonds d’aide et d’initiative rock). De plus, elle met à disposition de jeunes artistes de tous bords (vidéos, peinture, sculpture...) son espace Paul-Ricard pour promouvoir leur talent et faciliter des échanges autour de différents thèmes.

- **au niveau de l’insertion sociale de ses salariés** : en plus du salaire, l’entreprise apporte un épanouissement au salarié qui se sent reconnu par son appartenance à un groupe. Il fournira ainsi un travail plus sérieux et s’investira davantage dans l’entreprise. Maslow, grâce à l’image d’une pyramide, décrit les cinq besoins des salariés (*pour cela, voir le programme de 1<sup>re</sup> année séquence 01-chapitre 1, paragraphe B : l’entreprise, un groupement humain*).

*Exemple*

L’actionnariat salarié correspond à l’achat ou à la remise d’actions aux employés. Ce concept prend de l’ampleur aujourd’hui avec le développement de l’épargne salariale. Ces salariés actionnaires peuvent ainsi se regrouper pour parler d’une seule et même voix lors des assemblées ; ils disposent d’un levier fort pour influencer la politique sociale de la société.

## C. QU’EST-CE QU’UNE ENTREPRISE CITOYENNE ?

L’entreprise ne se préoccupe pas seulement de son développement ou de sa survie mais aussi de son environnement. Elle ne considère pas son environnement comme seulement porteur d’opportunités ou de contraintes mais tente d’apporter sa contribution aux grands problèmes économiques, sociaux, culturels au titre de la solidarité régionale, nationale ou même internationale.

Par ailleurs, l’entreprise peut avoir d’autres principes altruistes :

- réaliser l’importance de son rôle économique et social et donc prendre des décisions qui dépassent son simple objectif de réussite économique, c’est-à-dire la réalisation de bénéfices ;
- être consciente de sa responsabilité sociétale ;
- ne pas se concentrer sur la satisfaction de son microenvironnement mais penser macroéconomique et donc intérêt général ;
- être solidaire dans sa cité.

*Exemple*

Le groupe Carrefour est partenaire de l’association **PACTE (Pour Agir Contre Toute Exclusion)** depuis sa création (1995). Cette association finance la réhabilitation des nouvelles épiceries, dont le but est la distribution de produits à bas prix à destination des familles en situation précaire, mais elle leur propose aussi des services annexes tels que le soutien scolaire, des activités culturelles et sportives pour les enfants, l’aide à la formation et à la recherche d’emploi, la création d’emplois de services (repassage, retouches...). La Pacte accompagne également des personnes sous tutelle, handicapées ou en difficulté dans la gestion de leurs achats et de leur budget familial.

## **II. RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE**

Alors que l'entreprise citoyenne agit pour le bien de la cité, certaines créent des externalités négatives, c'est-à-dire des nuisances qui sont supportées par des agents économiques.

### **A. LES DIVERGENCES ENTRE POLITIQUE ECONOMIQUE ET POLITIQUE DE L'ENTREPRISE**

La microéconomie et la macroéconomie peuvent diverger. Nous savons que l'État, en se référant au carré magique, peut prendre des décisions de politique économique (*ex.* : par le biais de la politique budgétaire, monétaire...).

Les entreprises peuvent ne pas adhérer à ces décisions de politique économique antagonistes par rapport à leurs objectifs de développement et de survie face à la concurrence tant nationale qu'internationale (*ex.* : réduction du temps de travail, salaire minimum...). Toute cette réglementation peut sembler lourde aux entreprises qui, en guise de réponse, choisiront la délocalisation ou la substitution du capital au travail.

Certaines entreprises ne croient ni en l'économie de marché pour laquelle l'État doit jouer un rôle minimum, ni en l'intervention de l'État qui ne laisse pas le marché s'équilibrer. Il est donc difficile pour les entreprises de faire face tant à un État minimum qu'à un État interventionniste.

### **B. L'ENTREPRISE ET L'ECOLOGIE**

Au nom de la compétitivité, les entreprises opposent leurs intérêts personnels à l'intérêt général. Pour remplir leur fonction économique, les entreprises font des choix qui créent des nuisances au niveau de l'environnement.

Mais en face de ces externalités, des associations de défense de l'environnement se sont créées. Elles ont sensibilisé l'opinion publique et ont fait pression sur les gouvernements, d'abord aux États-Unis puis en Europe.

#### *Exemple*

Les Amis de la Terre, une association de protection de l'homme et de l'environnement, démocratique et solidaire, œuvre pour des sociétés durables au Nord comme au Sud dans lesquelles :

- les besoins fondamentaux sont satisfaits sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ;
- l'accès et le partage des ressources naturelles soient équitables ; le droit de chacun à vivre dans un environnement sain et le devoir de le préserver soient respectés, ainsi que la vie sous toutes ses formes.

Des réglementations ont été prises partout dans le monde pour responsabiliser les entreprises face à ces externalités créées à l'encontre de la nature.

#### *Exemple*

Depuis le 28 décembre 2005, toutes les usines incinérateurs d'ordures ménagères doivent respecter une directive européenne du 4 décembre 2000, qui renforce les mesures de sécurité et impose des limites d'émissions polluantes (les métaux lourds et la dioxine). Ces nouvelles normes ont pour objet d'assurer une meilleure protection de l'environnement et de la santé.

Certaines entreprises ont compris le message. Ainsi, il semblerait que les entreprises industrielles aient bien diminué leur émission de gaz à effet de serre.

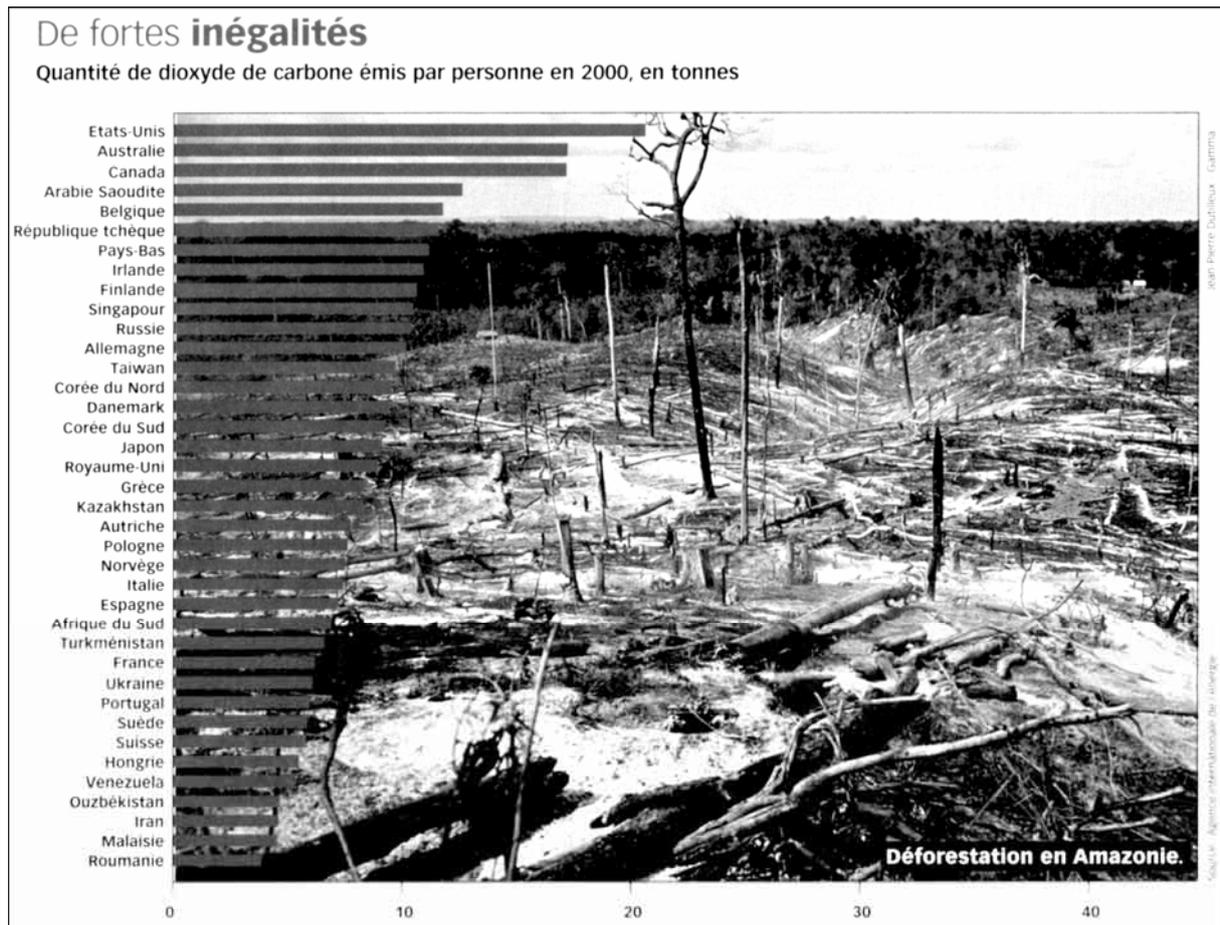
## 1. Les types de nuisances

Il en existe plusieurs :

- Épuisement des ressources naturelles suite à leur surexploitation ou à leur mauvaise exploitation.

### Exemples

Irrigation trop importante qui crée des assèchements, épuisement des ressources énergétiques, disparition d'espèces animales, déforestation, dégradation des sols et sous-sol.



Alternatives économiques, L'état de l'économie, hors-série n° 60, 2004

- Nuisances liées à la production ; celle-ci entraîne des déchets qui polluent l'eau et l'air.

### Exemples

Les marées noires causées par le naufrage de l'Erika, affrété par le groupe Total ; rejet de CO<sub>2</sub>.

- Nuisances liées à la destruction des produits ou à leur emballage.

### Exemples

Gaz contenus dans les réfrigérateurs, élimination des piles usagées, utilisation des aérosols, déchets non biodégradables.

- Nuisances causées par la consommation de biens : risques d'allergies, alimentaires...

## 2. *Les réactions contre ces nuisances*

Entre l'État et les associations écologiques, les entreprises sont prises à partie et ont intérêt à jouer la carte de l'entreprise « propre » :

- Développement d'une réglementation plus stricte émanant des gouvernements.
- Les pressions de plus en plus fortes des mouvements écologistes (*ex.* : boycottage).
- L'intégration de la contrainte écologique pour les entreprises par l'adoption d'un code de bonne conduite.

*Exemple :*

Le code de bonne conduite de l'entreprise Alcatel : Alcatel a pour politique de conduire ses activités dans le monde entier en respectant à la fois les règles les plus strictes de l'éthique des affaires, les lois et règlements des pays dans lesquels elle opère et les principes reconnus localement de « bonne citoyenneté de l'entreprise ». Cette politique s'applique à toutes les entités d'Alcatel, ainsi qu'à tous leurs salariés sans aucune discrimination tenant à leur fonction ou à leur grade.

*Exemple :*

Le groupe Suez s'attache à intégrer dès l'amont la politique environnementale dans ses programmes de recherche et développement. Ces derniers mettent au point des solutions innovantes en matière de recyclage des déchets ou de réutilisation des eaux usées, de valorisation énergétique des déchets, de réduction à la source de la production de déchets, de réduction des fuites d'eau dans les réseaux et de maîtrise des gaz à effet de serre.

- Également en ce qui concerne l'entreprise : usage d'énergies renouvelables, de conditionnements recyclables, d'une technologie moins polluante, réparant les dommages causés en respectant la législation.

L'intégration de la contrainte écologique entraîne un accroissement des coûts pour les entreprises polluées. Le risque est élevé s'il n'est appliqué qu'au niveau national.

Il faut penser aux répercussions sur le prix de vente des produits (inflation, compétitivité...).

*Exemple :*

Les moteurs électriques et hybrides sont encore très coûteux à fabriquer. Si Toyota commence à rentabiliser la Prius au Japon, il a d'abord perdu de l'argent et ses objectifs de ventes en France sont très limités. Pour que les moteurs hybrides se développent sur notre marché de manière significative, il faut que le rapport entre la mise au point du produit et le coût de fabrication en série soit rentable. Car, si beaucoup de clients sont attentifs à la propreté des véhicules, ils ne sont pas prêts à payer pour cela.

Par ailleurs le développement de ces véhicules propres peut avoir un effet pervers car il peut inciter les automobilistes à s'en servir davantage.

## C. L'ENTREPRISE ET LE CONSOMMATEUR

### 1. *Reproches faits aux entreprises*

De nombreux reproches sont faits à l'encontre des entreprises :

- La production de biens inutiles (*ex.* : gadgets) qui engendre un surplus d'emballages.
- La production de produits nocifs et dangereux (*ex.* : tabac et alcool) qui entraînent des dépenses supplémentaires pour la communauté (lutte contre les maladies issues de leur consommation).  
Pour restreindre leur consommation, de nombreuses campagnes de sensibilisation ont été réalisées, des lois ont été créées (*ex.* : loi Évin) et plusieurs procès ont eu lieu.
- La fabrication de produits participant à la destruction de l'environnement.
- De plus en plus de publicités poussent à une consommation abusive.

## 2. *Comportements des entreprises face aux consommateurs*

Pour contrer ces reproches les entreprises trouvent des parades :

- Actions directes vis-à-vis de la clientèle pour les produits nocifs ou dangereux, ou ne correspondant pas aux attentes des consommateurs (retrait, remboursement ou réparation).

*Exemple*

Ford a dû rappeler une part importante de ses modèles Ka pour réparer un défaut de freinage et des milliers de 4x4 équipés de pneumatiques de marque Continental de mauvaise qualité. Cette opération d'échange gratuit a coûté 20 millions d'euros.

- Création d'un service consommateur dans l'entreprise ou au niveau national. Ainsi, sur Internet, on peut voir des services consommateurs sur le site de la grande distribution.

*Exemple*

L'entreprise Carrefour.

- Opérations de parrainage et de mécénat sachant qu'il faut bien différencier ces deux actions (le parrainage est un soutien matériel apporté à une manifestation, un produit, une personne, en vue d'en retirer un bénéfice direct, et le mécénat est un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou une personne pour l'exercice d'activités ayant un intérêt général).

*Exemple*

Soutien humanitaire des entreprises à « Médecins du monde » ou soutien aux « Restos du cœur ».

- Lancement de produits « propres » répondant à l'évolution de la consommation engagée.

*Exemple 1*

Auchan garantit que les produits qu'il propose à la vente ne sont pas fabriqués par des enfants, ses acheteurs pouvant aller voir sur place.

*Exemple 2*

L'industrie de l'automobile avec Citroën qui a fabriqué plusieurs véhicules propres comme le concept-car Osmose aux moteurs électriques ou la Xsara dynactive (le véhicule hybride) ou encore la Toyota Prius, la nouvelle C5 et la Peugeot 607.

Par ailleurs, l'État intervient également en vue de freiner cette consommation en interdisant de faire de la publicité pour certains produits (*ex.* : cigarette), en apposant sur le produit ou sur la publicité les dangers de leur consommation (*ex.* : mention « à consommer avec modération » pour les produits alcoolisés), en augmentant le prix par le biais de taxe, en interdisant leur consommation sur certains lieux (lieux publics, restaurants, travail) ou la réglementation (pour certains jeunes).

## D. L'ENTREPRISE EN PANNE DE SOLIDARITE ?

Nous pouvons nous interroger sur le manque de solidarité des entreprises mais le contexte économique ne favorise pas toujours l'implication des entreprises, trop préoccupées à se maintenir sur le marché et à vivre au jour le jour face à un environnement instable.

### 1. *Reproches faits aux entreprises*

Ils sont très nombreux et vont de l'absence de solidarité entre les générations à la discrimination (raciale, sexuelle...) en passant par la préférence des entreprises pour une économie financière plutôt que réelle, par les délocalisations qui ne respectent pas l'éthique (*ex.* : JVC, Continental, Alcatel, ST microelectronics, Alstom... Ces noms désignent des entreprises dont le point commun est d'avoir fermé des établissements implantés en France tout en délocalisant leur production vers l'étranger), la répartition inéquitable des richesses (entre salariés et actionnaires), la fabrication de produits dangereux et enfin le non-respect de la réglementation.

*Exemple :*

Le conseil de la concurrence a infligé 12 millions d'euros d'amende à Total pour avoir réalisé une entente avec Shell, Esso et BP sur les prix de carburants sur les autoroutes.

## 2. *Raisons de cette conduite*

Ce comportement peut s'expliquer par les contraintes que les entreprises subissent :

- Environnement fluctuant et concurrentiel.
- Raisonement à court terme et non à long terme, ce qui explique la pollution et les problèmes environnementaux.
- Situation financière rendue difficile par les liens de partenariat (la faillite d'une entreprise peut entraîner celle de ses partenaires).

*Exemple*

En avril 2005, la faillite du constructeur automobile Rover, implanté dans les West Midlands au Royaume-Uni, se solde par 6 250 licenciements et 15 000 emplois menacés (principalement dans la chaîne d'approvisionnement). Ou Air lib : les salariés ont manifesté contre cette liquidation qui se traduit par le licenciement de tout le personnel. C'est le licenciement le plus massif que la France ait connu depuis la faillite de Moulinex.

- Guerre des prix sans merci que se livrent les entreprises.

*Exemple*

Les fournisseurs de l'industrie automobile ont subi une baisse des ventes. Le secteur des équipementiers devrait annoncer pour 2005 une chute de 3 % à 4 % de son chiffre d'affaires, selon la Fiev (Fédération des industries des équipements pour véhicules). Une telle glissade n'avait pas été observée depuis le début des années 1990. En cause, la morosité des ventes de voitures, la pression sur les coûts imposée par les grands constructeurs à leurs fournisseurs et la flambée du prix des matières premières. Certes, la situation en Europe n'est pas aussi catastrophique qu'aux États-Unis où, depuis 2004, plus de 30 équipementiers se sont déclarés en faillite (*ex.* : Delphi, le numéro 1 américain).

- Prise de position différente des dirigeants vis-à-vis de la citoyenneté selon leur sensibilité.

**EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT A NE PAS ENVOYER A LA CORRECTION**

### *Exercice 1*

À partir du *document 1* : « Quand les banques se veulent vertueuses », vous répondrez aux questions suivantes :

1. Comment les banques peuvent-elles jouer un rôle dans la préservation de l'environnement ?
2. Existe-t-il des banques qui œuvrent pour le développement durable ?

### *Exercice 2*

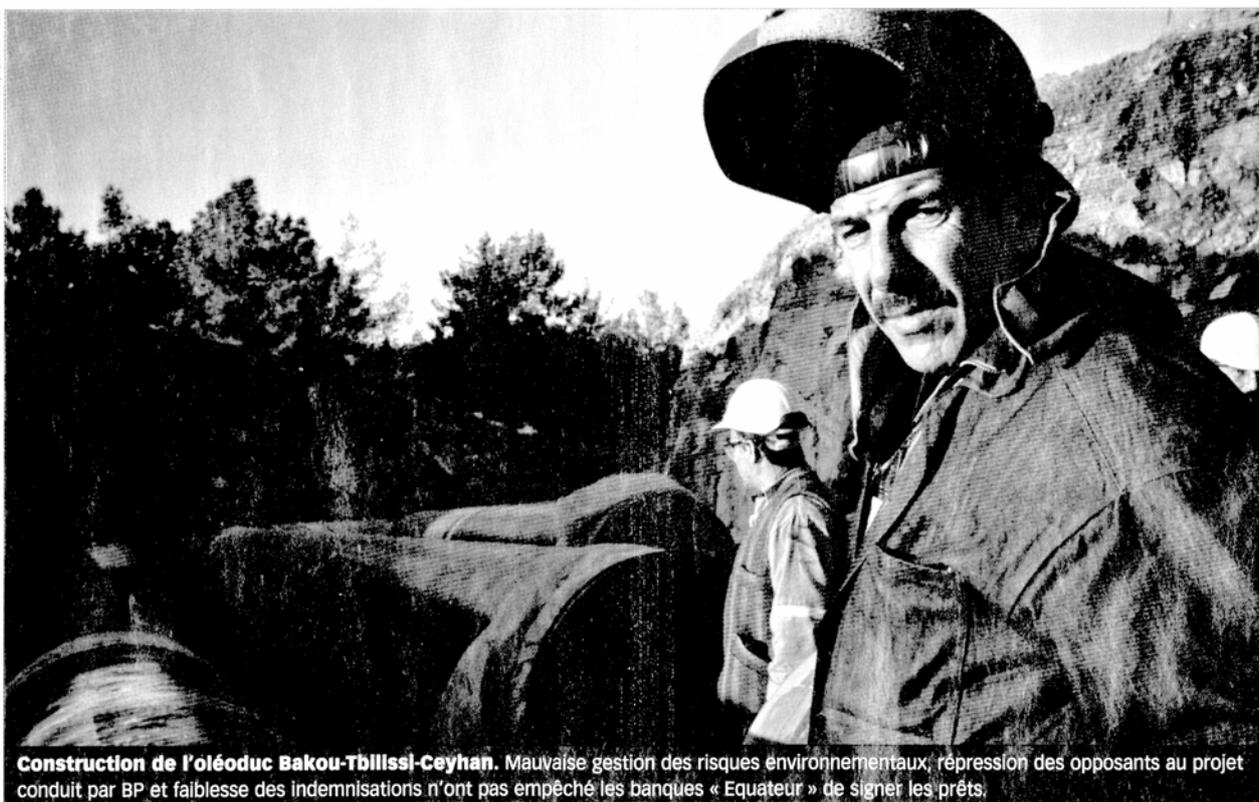
À partir des *documents 2 et 3* : « Le BTP sanctionné pour entraves à la concurrence » et « Amende record pour les opérateurs de mobiles », vous répondrez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les reproches faits à ces entreprises ?
2. Pensez-vous qu'un tel comportement nuise à l'économie d'un pays ? Pourquoi ?

## DOCUMENT 1

**Ethique** Avec les « Principes d'Equateur », les banques privées déclarent lier le financement de grands projets au respect de critères sociaux et environnementaux. Un engagement à surveiller.

# Quand les banques se veulent vertueuses



**Construction de l'oléoduc Bakou-Tbilissi-Ceyhan.** Mauvaise gestion des risques environnementaux, répression des opposants au projet conduit par BP et faiblesse des indemnisations n'ont pas empêché les banques « Equateur » de signer les prêts.

**E**xercice pratique : demandez à votre banquier s'il propose des prêts avantageux pour financer l'isolation de votre habitation, ou un livret d'épargne dédié à des projets écologiques. » Cette invitation, en forme de boutade, est adressée à tous les détenteurs d'un compte chèques par les Amis de la Terre. L'organisation non gouvernementale (ONG) environnementaliste vient de lancer une campagne en di-

rection des banques françaises pour les amener à adopter un comportement plus responsable en matière de développement durable. L'objectif est triple : obtenir des banques qu'elles financent davantage les énergies renouvelables et les économies d'énergie, notamment en créant des produits bancaires attractifs ; les pousser à réduire leurs propres émissions de gaz à effet de serre ; et, surtout, les amener à ré-

duire l'impact environnemental qu'elles engendrent indirectement lorsqu'elles placent l'argent de leurs clients dans des projets industriels, en particulier au Sud et dans le secteur des hydrocarbures, car c'est par ce biais qu'elles ont aujourd'hui un rôle très négatif.

La plupart des banques françaises financent certes les énergies renouvelables, mais leurs engagements dans ce domaine restent très faibles

et, surtout, elles n'offrent pas de conditions de prêt particulières par rapport aux autres secteurs industriels. Seuls le groupe Banques populaires, Dexia et la Société générale ont mis en place des financements spécifiques, mais pour des volumes, là encore, bien modestes.

Pour les investissements dans l'éolien, le Crédit agricole était placé au huitième rang mondial, selon un rapport des Amis de la

Terre Etats-Unis portant sur les années 1998-2003. En tête par rapport aux autres prêteurs hexagonaux, mais bien loin derrière les banques espagnoles, grands gagnants du palmarès mondial du financement de ce secteur. En revanche, le Crédit agricole était, sur la même période, la première banque privée du monde en matière d'investissements gaziers.

**Un engagement volontaire**

Le Crédit agricole (Ca Lyon, depuis la fusion avec le Lyonnais) est aussi la seule banque française – pour l'instant – à adhérer aux Principes d'Equateur. De quoi s'agit-il ? Depuis les années 90, les banques privées jouent un rôle croissant dans le financement des infrastructures énergétiques au Sud et dans les ex-pays de l'Est ; elles

tendent même à prendre le pas sur les banques publiques internationales. En octobre 2002, la Société financière internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale en charge du financement du secteur privé, invitait les grandes banques à une discussion sur la gestion des problèmes sociaux et environnementaux liés à leurs investissements. L'enjeu : pousser les banques commerciales à adopter les normes de la SFI.

Tous les projets financés par cette dernière sont classés en trois catégories, A, B ou C, selon l'ampleur des risques. Pipelines, forages et terminaux pétroliers, grands barrages appartiennent à la catégorie A, qui impose un dispositif de prévention plus exigeant que pour les deux autres catégories : la réalisation d'une étude d'impact so-

cial et environnemental (à la charge de l'emprunteur), l'information et la consultation des populations et l'adoption de mesures tant pour prévenir les risques analysés que compenser les préjudices pour la population.

Peu après cette réunion, en juin 2003, ABN Amro (Pays-Bas), Barclays (Royaume-Uni), Citigroup (Etats-Unis) et WestLB (Allemagne) rédigeaient les Principes d'Equateur. Cette charte, qui adopte les critères de financement de la SFI, a été immédiatement signée par dix banques, rapidement rejointes par d'autres. En février 2006, quarante banques, totalisant 80 % des prêts alloués au financement des grands projets à l'échelle internationale, étaient signataires.

Les Principes d'Equateur représentent, à la différence des normes du bailleur pu-

blic qu'est la SFI, un engagement purement volontaire. Reste qu'y adhérer, c'est accepter de s'exposer à la critique. Certaines banques, surtout celles qui ont initié la démarche, prennent du coup l'affaire au sérieux. « Nous avons rejeté un projet gazier en Amérique latine parce que les compensations pour les personnes déplacées n'étaient pas satisfaisantes. Notre client a dû revoir sa copie, indique André Abadi, qui supervise la mise en œuvre des Principes d'Equateur au siège hollandais d'ABN Amro. En 2005, nous avons refusé deux projets hydro-électriques et trois autres concernant une aciérie, une entreprise forestière et une mine d'or. Le respect des Principes a pesé dans cette décision. » Même si, admet-il, « d'autres raisons ont également joué ».

**Sakhaline II : l'épreuve de vérité**



**Sakhaline.** Les banques « Equateur » vont jouer leur crédibilité sur ce projet contesté notamment par les pêcheurs.

● **Conduit par Shell, Sakhaline II est le plus gros projet gazier et pétrolier intégré de la planète. Coût : 20 milliards de dollars.** Outre une plate-forme offshore (déjà réalisée), il prévoit la construction, sur cette île russe située au nord du Japon, d'un gazoduc et d'un oléoduc terrestres de 800 km jusqu'à un terminal où seront

construites des installations de liquéfaction. Une étude d'impact a été soumise en décembre dernier à la population. Au terme de 120 jours de consultation, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd), l'un des principaux prêteurs publics, devrait rendre son avis. « Je crains

que si elle donne son feu vert, les banques Equateur, telles ABN Amro ou ING, ne suivent », s'inquiète Johan Frijs, coordinateur de BankTrack, un observatoire des pratiques sociales et environnementales des banques, créé en 2002 par une coalition d'organisations non gouvernementales (1). « Notre engagement reste à l'étude et nous prendrons notre décision indépendamment de la Berd », défend pour sa part André Abadi, le « monsieur Principes d'Equateur » d'ABN Amro.

Le dossier est sensible. En août 2004, sous la pression des institutions financières internationales, Shell a accepté la désignation d'un comité scientifique.

Celui-ci a conclu à la nécessité de déplacer une plate-forme de forage située au beau milieu d'une zone où viennent se nourrir les derniers spécimens de baleines grises occidentales. Une espèce qui risque d'être définitivement rayée de la surface de la planète. Mais d'autres points noirs entachent le projet, notamment la faiblesse du dispositif prévu en cas de marée noire (révélé lors de l'échouage d'un navire sur la côte en septembre 2004) ou la quasi-absence de consultation des populations autochtones lors des études préalables.

(1) Dont Les Amis de la Terre, Rainforest Alliance Network, WWF Royaume-Uni et la Déclaration de Berne.

**Un manque de transparence**

Les banques d'Equateur qui pratiquent une certaine transparence, comme ABN Amro, sont cependant minoritaires. Beaucoup, parmi celles qui ont pris le train en marche, se bornent à signer une charte sans guère donner d'informations sur ce qu'elles font réellement pour la mettre en œuvre. Un argument pour celles qui refusent aujourd'hui de s'engager dans la démarche. « Le manque de clarté concernant l'application de ces principes empêche les banques signataires de les mettre en œuvre de façon cohérente », plaide BNP-Paribas, « qui, de son côté, soulignent Les Amis de la Terre, n'a rendu publique aucune politique d'investissement précise ». La procédure actuelle de révision des normes de la SFI pousse également la banque française, comme bien d'autres, à se tenir à l'écart : « Notre groupe refuse de dépendre de l'action unilatérale de la SFI dans la révision de ses propres normes. » Bien que

contestable – les normes de la Banque mondiale reflètent un consensus interétatique –, la réponse de BNP-Paribas exprime une légitime préoccupation. Si les normes de la SFI sont revues à la hausse, les banques suivront-elles ? Dans l'hypothèse inverse, la plus probable selon Les Amis de la Terre, les Principes d'Equateur survivront-ils ? Les banques les moins exigeantes pourraient se satisfaire de normes au rabais, mais les autres pourraient prendre leurs distances à l'égard de principes jugés trop laxistes et qui pourraient ternir leur réputation.

En tout état de cause, quelle que soit la rigueur dont les banques signataires font preuve, il est très difficile de vérifier sur le terrain le res-

pect de leurs engagements. Contrairement à la SFI, les banques ne divulguent pas les noms de leurs clients, ni la liste des projets financés et le montant de leurs engagements, en vertu du secret commercial et des lois qui le protègent. Du coup, ce sont les ONG locales et internationales qui sont obligées de jouer les chiens de garde avec leurs maigres moyens.

**Quelle que soit la rigueur dont les banques signataires font preuve, il est très difficile de vérifier sur le terrain le respect de leurs engagements**

**La crédibilité des banques en question**

L'oléoduc Bakou-Tbilissi-Ceyhan (BTC), qui relie la Caspienne à la Méditerranée et dont le pétrolier BP est maître d'œuvre, a été mis en service en mai 2005. Il représente un investissement de 3,6 milliards de dollars, dont 2,6 milliards d'endettement. La SFI et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BerD) ont chacune mis 300 millions

de dollars sur la table, complétés par 1 066 millions fournis par les agences publiques de crédit à l'exportation et 936 millions d'apport de 15 banques commerciales (1). Les associations ont pointé la répression dont ont fait l'objet les opposants au projet, la faiblesse des indemnités et la mauvaise gestion des risques environnementaux (BP, a rapporté le *Sunday Times*, aurait caché un rapport technique selon lequel le revêtement anticorrosif retenu ne garantissait pas l'étanchéité du pipeline). Ces faits n'ont pas empêché des banques d'Equateur de signer le prêt, comme ABN Amro, Citibank, Dexia et quelques autres.

S'il est difficile de les juger sur des engagements trop

**Le top 10 du financement de projets**

Les premières banques commerciales selon le volume de projets financés en 2004, en milliards de dollars

Banque	Siège social	Signataire des Principes d'Equateur	Volume de projets
BNP-Paribas	France	Non	5,1
Citigroup	Etats-Unis	Oui	4,8
Barclays	Royaume-Uni	Oui	4,7
Royal Bank of Scotland	Royaume-Uni	Oui	4,1
Crédit suisse	Suisse	Oui	3,6
Société générale	France	Non	3,5
Korea Development Bank	Corée du Sud	Non	3,1
Calyon (Crédit agricole-Crédit lyonnais)	France	Oui	2,9
Sumitomo Mitsui Banking Group	Japon	Non	2,8
ABN Amro	Pays-Bas	Oui	2,6

Source : Deming

bat n'en est même pas là, puisque les grandes banques, Calyon excepté, n'ont toujours pas souscrit à de tels principes.

Leur pleine application, voire même leur caractère contraignant, ne résoudrait cependant qu'une partie de l'équation : les normes de la SFI concernent les impacts sociaux et environnementaux des grands projets, mais non, par exemple, les relations de travail au sein des entreprises financées ou de leurs sous-traitants. Il est difficile d'agir dans ce domaine. Certes, il est permis de montrer du doigt AXA, comme le fait l'ONG flamande Netwerk Vlaanderen. Le banquier et assureur français gère, essentiellement pour le compte de ses clients, 874 millions de dollars de parts dans Wal-Mart. Le géant américain de la grande distribution est le principal importateur de produits chinois aux Etats-Unis, il profite de l'exploitation des ouvrières de Shenzhen et excelle aussi dans la violation des droits syndicaux de ses propres salariés aux Etats-Unis. AXA, de même, a placé 1,1 milliard de dollars dans Total : le pétrolier français est l'une des rares entreprises occidentales à continuer à travailler en Birmanie, et les royalties versées contribuent à assurer la survie politique de l'une des pires dictatures de la planète.

Mais à cette aune, il n'est guère de banque qui résiste-

rait à la critique (et avec elles, leurs clients qui attendent la meilleure rémunération possible de leur épargne). Existe-t-il par exemple un établissement n'ayant aucun actif dans une société présente en Chine ? Il n'est cependant pas inutile de mesurer, comme vient de le faire le WWF Royaume-Uni dans son rapport *Shaping the Future of Sustainable Finance*, toute la distance qui sépare les engagements sociaux et environnementaux annoncés par les grandes banques de la reconnaissance pleine et entière du droit international, entre autres les conventions de l'Organisation internationale du travail ou le protocole de Kyoto sur le changement climatique. Des horizons encore bien loin de l'Equateur. ■ **Antoine de Ravignan**

(1) Dont BNP-Paribas, Calyon, Lazard, Natexis Banques populaires et Société générale.

**POUR EN SAVOIR PLUS**

- Le rapport de la campagne des Amis de la Terre-France, accessible sur [www.equator-principles.com](#)
- « *Shaping the Future of Sustainable Finance (WWF-UK et BankTrack)* », accessible sur [www.equator-principles.com](#)
- [www.equator-principles.com](#) : le site des Principes d'Equateur.
- « *Epargne, prêts : les banques doivent passer au vert* », un tiré à part d'*Alternatives Economiques*, en partenariat avec les Amis de la Terre, disponible auprès de l'ONG.



Retrouvez Guillaume Duval sur ce sujet en direct sur France Inter dans « CO<sub>2</sub> mon amour », le magazine de nature et d'environnement de Denis Cheissoux, le samedi 18 mars de 14 h à 15 h.

## DOCUMENT 2

BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS LE SECTEUR A REÇU HUIT AMENDES EN 2005

## Le BTP sanctionné pour entraves à la concurrence

LE SECTEUR du bâtiment et des travaux publics (BTP), et singulièrement ses trois majors – Bouygues, Vinci et Eiffage –, est régulièrement épinglé par le Conseil de la concurrence. Huit amendes ont visé ce secteur en 2005 – douze en 2004. Cela le situe au deuxième rang pour les infractions aux règles de la concurrence, derrière celui des télécommunications, qui en a subi quatorze en 2004. D'autres procédures pour entente généralisée devraient aboutir en 2006.

Ainsi, le 15 décembre 2005, le Conseil infligeait à six entreprises de BTP des amendes d'un montant global de 33,6 millions d'euros pour « entente complexe et continue » lors de la passation de marchés publics routiers conclus avec le conseil général de la Seine-Maritime. Colas, filiale de Bouygues, a écopé de 21 millions d'euros d'amende. Eurovia, filiale de Vinci, doit payer 2,8 millions d'euros, Appi (Eiffage), 400 000 euros. Trois indépendants, Gagneraud Construction, Le Fol et la société d'exploitation Buquet, devront s'acquitter respectivement de 6,5 millions d'euros, 2,9 mil-

lions d'euros et 60 000 euros. Cette décision est susceptible d'appel.

Le 13 juin 2005, onze entreprises de la Meuse étaient condamnées pour entente illicite à des amendes d'un montant global de 7 millions d'euros. Le 12 mai 2005, 21 entreprises travaillant dans la Manche, sur l'autoroute A84, étaient jugées coupables d'échange d'informations et condamnées à verser 17,4 millions d'euros, une décision frappée d'appel.

### Avalanche de décisions

Il ne faut cependant pas interpréter cette avalanche de décisions comme une aggravation du nombre de pratiques indélitables, les faits visés étant anciens, mais plutôt comme le résultat du travail du Conseil, qui rattrape son retard.

L'affaire de la Seine-Maritime a révélé de graves dysfonctionnements et a provoqué une enquête pénale, en cours, avec la mise en détention provisoire de salariés. Les six entreprises s'étaient réparties le marché des enrobés bitumineux, c'est-à-dire des revêtements de route, et ont pu, entre 1992 et 1998, surfacturer

24,8 millions d'euros. Lorsque ce système a pris fin, en 1999, le coût moyen de la tonne d'enrobé a chuté de 30 %.

Pour empêcher un concurrent, la société Buquet, de construire une nouvelle centrale de fabrication d'enrobé et de participer elle aussi aux appels d'offres, les instigateurs de l'entente ont financé des recours judiciaires, sous couvert d'associations de défense de l'environnement. La manœuvre a échoué, Buquet a été admise dans le cartel et l'a dénoncé aux autorités.

« Ces pratiques tendent à disparaître grâce au durcissement de la réglementation. En 2001, le plafond des sanctions applicables est passé de 5 % à 10 % du chiffre d'affaires. Surtout, a été instituée une procédure dite de clémence qui permet à un membre de l'entente de la dénoncer sans encourir de peine », remarque Frédéric Jenny, président du comité de la concurrence de l'OCDE et ancien vice-président du Conseil de la concurrence. Un moyen de faire sortir des affaires, et surtout de les prévenir, l'entente étant fragilisée par la perspective d'être trahie par l'un des intriguants. ■

ISABELLE REY-LEFEBVRE

Le Monde, 4 janvier 2006

# Concurrence Orange, SFR et Bouygues Telecom condamnés pour entente à verser 534 millions d'euros

## Amende record pour les opérateurs de mobiles

Le Conseil de la concurrence a condamné, mercredi 30 novembre, à une amende de 534 millions d'euros les trois opérateurs de téléphonie mobile pour « entente ayant restreint le jeu de la concurrence sur le marché ».

Orange (France Télécom) a copié de 256 millions d'euros, SFR (Vivendi) de 220 millions d'euros et Bouygues Telecom (Bouygues) de 58 millions d'euros. Orange et SFR ont fait appel de cette décision.

En valeur, il s'agit des plus grosses sanctions jamais décidées par le Conseil. En relatif, ces amendes représentent 3 % du chiffre d'affaires d'Orange France et de SFR et 1,6 % de celui de Bouygues Telecom.

En théorie, le Conseil de la concurrence peut infliger une pénalité représentant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial de la maison mère. En pratique, il n'a jamais dépassé les 5 % du chiffre d'affaires de la société concernée. Pour déterminer l'amende, les membres du Conseil se fondent sur trois critères : la gravité des pratiques, le dommage à l'économie et la situation de l'entreprise sur son marché.

Cette affaire a été révélée par une auto saisine du Conseil de la concurrence en août 2001 sur les tarifs des appels itinérants (passés depuis l'étranger) qui étaient identiques entre les trois opérateurs.

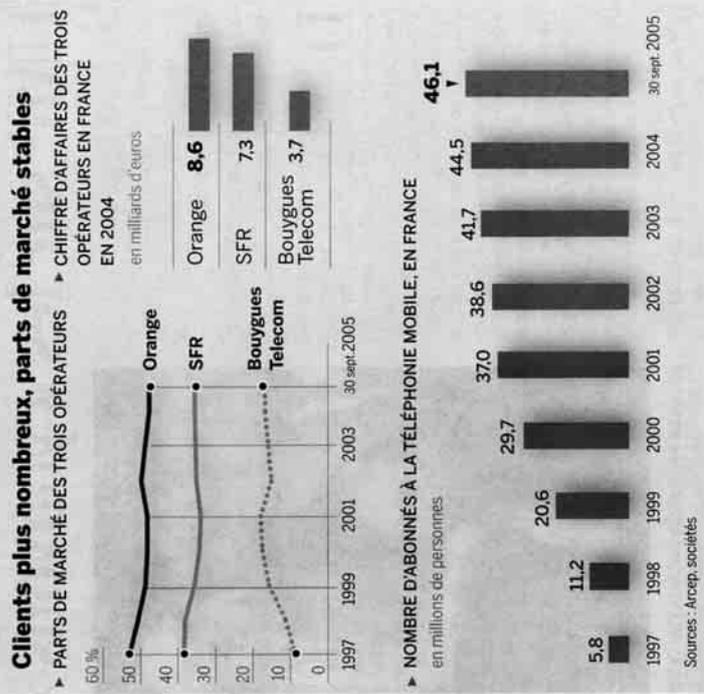
De son côté, en février 2002, l'association de consommateurs UFC-Que choisir avait porté plainte contre le même trio, les soupçonnant de s'être entendus entre 2000 et 2002 pour aligner leur mode de facturation des appels, sur la base d'une première minute indivisible

régulation des télécommunications, ministère... » Dans leur défense, les opérateurs, qui ne nient pas la réalité des échanges, en contestent le caractère anticoncurrentiel, indiquant que ces informations étaient destinées à « anticiper la communication financière et à rassembler les chiffres qu'il fallait transmettre à l'ART ».

Le second grief retenu par le Conseil est plus grave : il vise l'existence d'un accord entre les trois opérateurs pour stabiliser leurs parts de marché, entre 2000 et 2002. « Cette politique a permis aux opérateurs d'arrêter la course aux parts de marché, de se les répartir au détriment des consommateurs pour augmenter leur rentabilité », constatent les magistrats du Conseil.

Si le gendarme de la concurrence ne détient pas la preuve matérielle indiscutable, généralement introuvable, le rapport de la DGCCRF lui a apporté « un faisceau d'indices graves, précis et concordants ». Les plus probants viennent de documents saisis, telle une note de 2001 rédigée par Pierre Bardon, directeur général de SFR, qui fait état de « l'accord de Michel Bon [alors président de France Télécom] de reconduire pour 2001 l'accord de parts de marché 2000 en ventes brutes, bien qu'ils ne l'aient pas respecté au deuxième semestre 2000 ». Des cahiers de Didier Quillot, patron d'Orange France évoquent en octobre 2002 par deux fois un « Yalta PDM [parts de marché] ».

Le Conseil s'appuie aussi sur les constats de la stabilité effective des parts de marché et des similitudes dans les poli-



tiques commerciales des opérateurs sur la période. Il a suivi la même argumentation que lors de la sanction pour entente prise à l'encontre des banques en 2000, validée en appel et en cassation.

Les opérateurs contestent s'être constitués en cartel. Selon eux, c'est simplement parce que le marché de la téléphonie mobile est devenu mature que les parts de marché se sont stabilisées, « comme partout ailleurs en Europe ». Leur argument, commune, affirme que les prix du téléphone mobile en France sont parmi les plus bas d'Europe, que la rentabilité de leur activité vient récompenser dix années d'investissements à perte et

NATHALIE BRAFFMAN ET GAËLLE MACKÉ

# UFC-Que choisir estime le préjudice pour les clients à 1,2 milliard d'euros

## LES PLUS LOURDES SANCTIONS

**150 MILLIONS D'EUROS** en septembre 2000 pour neuf banques dont le Crédit agricole (68,6 millions), BNP et la Société générale (38,1 millions chacune) pour entente dans le crédit immobilier.

**80 MILLIONS D'EUROS** pour France Télécom en novembre 2005 pour abus de position dominante dans l'Internet rapide. Le groupe avait déjà été condamné à une amende de 20 millions d'euros dans cette affaire, doublée en appel.

**40 MILLIONS D'EUROS** pour France Télécom en septembre 2003 pour non respect d'une injonction du Conseil de la concurrence de baisser ses tarifs de fichiers pour les annuaires.

**12 MILLIONS D'EUROS** pour Connex, Transdev et Keolis en juin 2005 pour entente dans les transports urbains. L'amende représente 5 % du chiffre d'affaires des filiales concernées.

**STILS SONT CONFIRMÉS** par la cour d'appel de Paris, les 534 millions d'euros d'amende infligés aux opérateurs de téléphonie mobile par le Conseil de la concurrence iront dans les caisses du Trésor public.

Si elles veulent être indemnisées, les victimes – c'est-à-dire les clients des trois opérateurs au moment des faits – devront elles-mêmes aller en justice pour obtenir réparation ou se joindre à l'action que des associations de consommateurs pourraient lancer.

Pour le moment, le droit français ne les y aide pas. Notamment parce que les procédures en nom collectif (*class actions* dans le droit américain), permettant de saisir de façon groupée la justice pour obtenir réparation, ne sont pas encore pos-

sibles, comme le déplorent unanimement les associations de défense des consommateurs. « *Ce serait un cas typique se prêtant à ce genre d'action* », confirme Frédérique Pfrunder, chargée de mission pour l'association de consommateurs CLCV (Consumation, logement et cadre de vie). Cette dernière réfléchit à une action en justice.

### Site Internet

« *Après la sanction, ce qui compte c'est la réparation à titre individuel* », affirme Alain Bazot, président d'UFC-Que choisir. L'association a annoncé qu'elle va assigner en justice les trois opérateurs pour obtenir réparation du préjudice collectif. Chaque consommateur pourra saisir le juge pour obtenir réparation de son pré-

judice individuel par intervention volontaire et tous les consommateurs pourront se joindre à l'action d'UFC-Que choisir.

L'association a ouvert un site Internet – cartelmobile.org – pour permettre à chaque consommateur de calculer son préjudice. « *C'est la première fois que l'on organise la possibilité d'intervention en masse des consommateurs à titre individuel* », déclare M. Bazot.

UFC-Que choisir a évalué le préjudice global (le surprofit) à 1,2 milliard d'euros sur trois ans pour les 27 millions de clients de l'époque (entre 2000 et 2002). Cette expertise est basée sur une comparaison des tarifs en France par rapport à deux autres marchés plus concurrentiels, la Finlande et le Danemark. « *Nous avons constaté une légère baisse du revenu par*

*minute sur ces deux pays, alors qu'en France c'est totalement plat* », explique Julien Dougnon, d'UFC-Que choisir. Ramené à chaque client, le préjudice serait d'environ 15 euros par an. Mais, pour certains, il pourrait être compris entre 50 et 180 euros, selon M. Bazot.

Pour les consommateurs, une action en justice pourrait s'avérer fastidieuse, mais ils peuvent espérer que, à la suite de cette affaire médiatisée portant atteinte à leur image, les opérateurs feront un geste commercial. Microsoft, attaqué en *class action* aux Etats-Unis, a souvent transigé à l'amiable. Fin 2003, le groupe a ainsi attribué pour 1,1 milliard de dollars de bons d'achat (de 5 à 30 dollars), utilisés pendant quatre ans. ■

N. BNET G. MA.

<b>CORRIGE DES EXERCICES D'ENTRAINEMENT</b>
---

### *Exercice 1*

1. D'après l'ONG dans le domaine de l'environnement, les banques peuvent agir sur la préservation de l'environnement :

- en mettant en place des produits bancaires qui financeront les énergies renouvelables et les économies d'énergie,
- en réduisant leurs émissions de gaz à effet de serre,
- en n'investissant pas l'argent de leurs clients dans des activités industrielles ou le secteur des hydrocarbures qui sont de grands pollueurs.

2. Les banques françaises participent au développement durable mais leur participation reste très faible.

Par exemple, la Banque Populaire, Dexia, la Société Générale, le Crédit agricole (investissement dans l'énergie des éoliennes) ont créé des financements spécifiques.

Par ailleurs, des banques comme le Crédit agricole, ABN-Amro (Pays-Bas), Barclays (Royaume-Uni), Citigroup (États-Unis), le Crédit suisse, Dresdner Bank et ING... ont adhéré au principe d'Équateur. Celui-ci est une charte qui prend en compte les principes de la SFI (Société financière internationale filiale de la Banque mondiale) et il s'agit d'un ensemble de dispositions élaborées en vue d'une gestion saine des problèmes sociaux et environnementaux liés au financement des projets de développement.

### *Exercice 2*

1. On reproche à ces entreprises du BTP (Bâtiment et travaux publics) et aux opérateurs de mobiles de former des ententes illicites. Celles-ci leur permettent de se répartir le marché dans lequel elles se positionnent et d'éviter toute entrée de nouveaux concurrents et enfin d'imposer leurs prix. Leur comportement est contraire à la libre concurrence.

2. L'entente est nuisible car elle élimine du marché les petites entreprises qui n'ont pas assez de poids pour faire partie du groupe ou ferme la porte à de nouveaux entrants, sachant que le marché reste partagé. De plus, le consommateur s'en trouve lésé car il subit cette entente qui lui impose des prix élevés. Celui-ci ne profite pas de la multitude d'entreprises car la concurrence n'a pas lieu.