

Concepts fondamentaux des affaires : édition canadienne
(« Fundamentals of Business »)

Concepts fondamentaux des affaires : édition
canadienne (« Fundamentals of Business »)

Édition canadienne

*CORPS ENSEIGNANT DU DOMAINE DES AFFAIRES DES COLLÈGES
DE L'ONTARIO ET GESTIONNAIRES DE PROGRAMMES
D'ECAMPUSONTARIO*

ECAMPUSONTARIO



Concepts fondamentaux des affaires : édition canadienne (traduction de « *Fundamentals of Business : Canadian Edition* ») par le Pamplin College of Business et Virginia Tech Libraries est soumis à une licence internationale [Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale/Partage dans les mêmes conditions 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), sauf indication contraire.

Dédicace

L'un des auteurs originaux, Stephen J. Skripak, a dédié cet ouvrage à la réduction du coût de l'éducation dans les entreprises.

eCampusOntario, commanditaire de l'édition canadienne, dédie ce livre aux enseignants ontariens en administration des affaires qui explorent les ressources libres et s'engagent à faire économiser de l'argent aux étudiants. eCampusOntario et vos collègues des collèges Lambton, Conestoga et Fanshawe espèrent que les mises à jour de ce livre et l'attention qu'il porte aux normes ontariennes et au contenu canadien feront de Concepts fondamentaux des affaires (traduction de « Fundamentals of Business » un ajout précieux à votre cours.

Si vous adoptez ce livre, en tant que ressource principale ou complémentaire, veuillez partager cette information avec nous, afin que nous puissions célébrer votre soutien aux solutions économiques pour les étudiants. Communiquez votre engagement sur le site Web www.openlibrary.ecampusontario.ca.

Nous vous invitons à adapter ce livre à vos besoins et à ceux de vos étudiants. N'hésitez pas à nous en faire part! Si vous souhaitez utiliser Pressbooks, la plateforme utilisée pour réaliser ce livre, communiquez avec eCampusOntario à l'adresse open@ecampusontario.ca pour obtenir un compte d'utilisateur.

Si ce texte ne répond pas à vos besoins, veuillez consulter notre autre adaptation, Communication for Business Professionals. Utilisez ces ressources, combinez-les, faites des associations avec d'autres ressources libres du domaine des affaires ou approfondissez-en le contenu pour personnaliser votre matériel didactique.

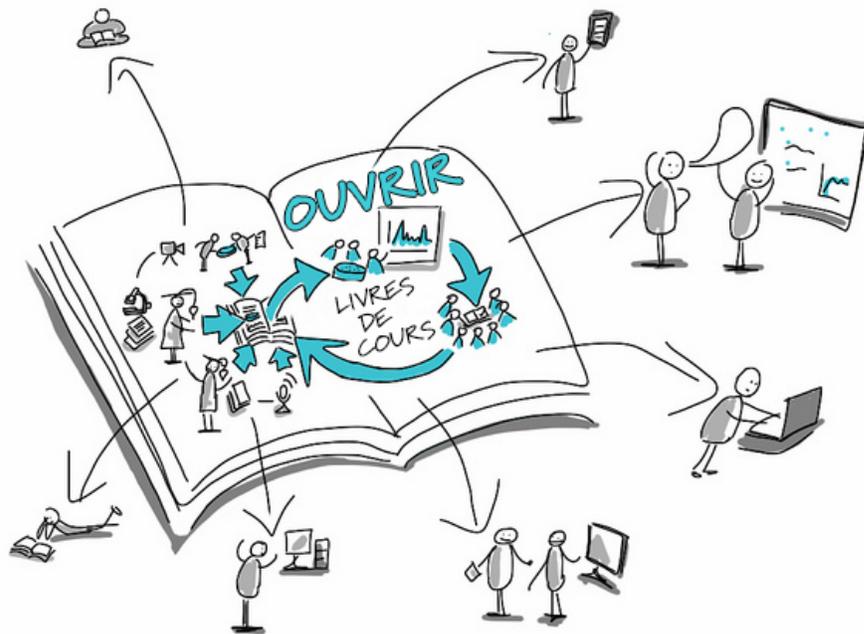


Table des matières

Édition canadienne de 2018	1
<i>Concepts fondamentaux des affaires</i>	1
Remerciements	4
<i>L'original de Virginia Tech 2016</i>	4
Remerciements : eCampusOntario	5
Préface	6
Partie I : chapitres	
1. Le travail d'équipe en affaires	9
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	9
<i>Montrer ce que vous savez</i>	9
<i>L'équipe et l'organisation</i>	10
<i>Pourquoi les organisations constituent-elles des équipes?</i>	10
<i>Pourquoi le travail d'équipe fonctionne-t-il?</i>	14
<i>L'équipe et ses membres</i>	16
<i>Éléments importants à retenir</i>	23
2. Les fondements de l'entreprise	24
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	24
<i>Montrer ce que vous savez</i>	24
<i>Qu'est-ce qui explique le succès d'Apple?</i>	25
<i>Passer aux choses sérieuses</i>	27
<i>Les domaines fonctionnels de l'entreprise</i>	29
<i>Les forces externes qui influent sur les activités de l'entreprise</i>	31
<i>Éléments importants à retenir</i>	33

3. L'économie et les affaires	34
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	34
<i>Montrer ce que vous savez</i>	34
<i>Qu'est-ce que l'économie?</i>	35
<i>La concurrence parfaite et l'offre et la demande</i>	39
<i>La concurrence monopolistique, l'oligopole et le monopole</i>	41
<i>Mesurer la santé de l'économie</i>	43
<i>Le rôle du gouvernement dans la gestion de l'économie</i>	50
<i>Éléments importants à retenir</i>	52
4. L'éthique et la responsabilité sociale	54
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	54
<i>Montrer ce que vous savez</i>	54
<i>Les dirigeants du Canada : Réussir ou échouer l'« épreuve des faits »?</i>	55
<i>Qu'est-ce que l'éthique des affaires?</i>	58
<i>Identifier les enjeux et les dilemmes éthiques</i>	59
<i>La responsabilité sociale des entreprises</i>	63
<i>Les organisations éthiques</i>	69
<i>L'approche individuelle de l'éthique</i>	71
<i>Étude de cas : Comment un bouchon de bouteille a redoré une réputation (temporairement)</i>	72
<i>Éléments importants à retenir</i>	76
<i>Article : Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll</i>	77
5. Faire des affaires dans un environnement mondial	84
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	84
<i>Montrer ce que vous savez</i>	84
<i>La mondialisation du commerce</i>	85
<i>Le potentiel du commerce mondial</i>	90
<i>L'environnement mondial de l'entreprise</i>	97
<i>Les contrôles du commerce</i>	102
<i>La réduction des obstacles au commerce mondial</i>	104
<i>Éléments importants à retenir</i>	109

6. Les formes d'entreprises	111
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	111
<i>Montrer ce que vous savez</i>	111
<i>Les marchands de glace</i>	112
<i>Le contexte canadien</i>	112
<i>Les facteurs à prendre en compte</i>	113
<i>Les fusions et les acquisitions</i>	122
<i>Éléments importants à retenir</i>	126
7. L'entrepreneuriat : La création d'une entreprise	127
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	127
<i>Montrer ce que vous savez</i>	127
<i>L'artisanat pour adultes : La bière artisanale</i>	128
<i>La nature de l'entrepreneuriat</i>	129
<i>L'importance des petites entreprises pour l'économie canadienne</i>	132
<i>Quels sont les secteurs d'activité des petites entreprises?</i>	135
<i>Les avantages et les inconvénients de posséder une entreprise</i>	137
<i>La création d'une entreprise</i>	138
<i>Pourquoi certaines entreprises échouent-elles et où pouvez-vous trouver de l'aide?</i>	141
<i>Éléments importants à retenir</i>	143
8. La gestion et la direction	144
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	144
<i>Montrer ce que vous savez</i>	144
<i>La gestion remarquable</i>	145
<i>Le processus de gestion</i>	145
<i>Les compétences en gestion</i>	156
<i>Appliquer vos compétences à Notes-4-You</i>	159
<i>Éléments importants à retenir</i>	160
9. La structure des organisations	161
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	161
<i>Montrer ce que vous savez</i>	161
<i>L'organisation</i>	162
<i>La structure organisationnelle : Comment les entreprises accomplissent-elles leur travail?</i>	164
<i>Éléments importants à retenir</i>	173

10. La gestion des activités	174
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	174
<i>Montrer ce que vous savez</i>	174
<i>Le défi : Produire des Jetboards de qualité</i>	175
<i>La gestion des activités dans l'industrie de la fabrication</i>	176
<i>La gestion du processus de production dans une entreprise de fabrication</i>	182
<i>Les outils graphiques : Le diagramme de Gantt et le graphique PERT</i>	184
<i>La technologie de la production de biens</i>	186
<i>La gestion des activités pour les prestataires de services</i>	187
<i>Produire pour obtenir la qualité</i>	195
<i>Éléments importants à retenir</i>	198
11. La motivation des employés	199
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	199
<i>Montrer ce que vous savez</i>	199
<i>La motivation</i>	200
<i>La théorie de la hiérarchie des besoins</i>	200
<i>La théorie bifactorielle</i>	202
<i>La théorie des attentes</i>	203
<i>La théorie de l'équité</i>	205
<i>Éléments importants à retenir</i>	207
12. La gestion des ressources humaines	208
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	208
<i>Montrer ce que vous savez</i>	208
<i>Les bases d'un bon environnement de travail</i>	209
<i>La gestion des ressources humaines</i>	210
<i>Le perfectionnement des employés</i>	215
<i>Qu'est-ce qui fait d'un lieu de travail un endroit où il fait bon travailler?</i>	218
<i>La rémunération et les avantages sociaux</i>	222
<i>L'évaluation du rendement</i>	224
<i>Éléments importants à retenir</i>	230
13. Les questions relatives à la gestion des syndicats	231
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	231
<i>Montrer ce que vous savez</i>	231
<i>Les syndicats</i>	232
<i>Éléments importants à retenir</i>	239
14. Le marketing : Fournir de la valeur	240

<i>Objectifs d'apprentissage</i>	240
<i>Montrer ce que vous savez</i>	240
<i>Un robot ayant de l'attitude</i>	241
<i>Qu'est-ce que le marketing?</i>	241
<i>Marketing mix</i>	244
<i>L'élaboration d'un produit</i>	245
<i>La promotion d'un produit</i>	252
<i>L'interaction avec la clientèle</i>	258
<i>Un nouveau modèle de marketing</i>	263
<i>Éléments importants à retenir</i>	265
15. La comptabilité et les renseignements financiers	266
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	266
<i>Montrer ce que vous savez</i>	266
<i>Le joueur le plus utile</i>	267
<i>Le rôle de la comptabilité</i>	268
<i>La compréhension des états financiers</i>	271
<i>L'analyse des états financiers</i>	279
<i>Éléments importants à retenir</i>	285
16. Les finances personnelles	286
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	286
<i>Montrer ce que vous savez</i>	286
<i>L'univers du crédit personnel</i>	287
<i>La planification financière</i>	292
<i>L'activité bancaire</i>	298
<i>Éléments importants à retenir</i>	300

Édition canadienne de 2018

Concepts fondamentaux des affaires (Fundamentals of Business)

Le premier week-end de mars 2018, les gestionnaires de programmes d'eCampusOntario se sont réunis avec des membres du corps enseignant du domaine des affaires des collèges de l'Ontario pour adapter les ressources existantes de la bibliothèque libre ecampusontario.ca afin de les utiliser dans les cours sur les concepts fondamentaux des affaires. Deux équipes ont travaillé à la mise à jour des ressources libres existantes pour les aligner avec les résultats et les objectifs d'apprentissage ciblés au niveau collégial en Ontario.

Une version améliorée de *Fundamentals of Business*

Le corps enseignant de l'équipe Fun, dont les membres figurent dans le tableau ci-dessous, a parcouru le texte en suggérant des mises à jour et en indiquant les passages où une forme d'interactivité faciliterait la compréhension. Le corps enseignant a également commencé à créer des contenus complémentaires utiles pour faciliter l'adoption et l'utilisation du matériel dans les salles de classe physiques ou virtuelles des collèges de l'Ontario. Il s'agit notamment de questions diagnostiques et de diapositives PowerPoint pour chaque chapitre, et d'une banque de questions visant à évaluer la compréhension en fin de chapitre.

De plus, les gestionnaires de programmes d'eCampusOntario et Matt Hutchinson ont trouvé des statistiques et des exemples canadiens. Les gestionnaires de programmes ont créé des activités interactives à l'aide de H5P et d'autres technologies éducatives libres afin de faire participer les étudiants et de consolider leur compréhension. Ils ont édité les figures, les graphiques et le texte, et ont cité les sources en utilisant le style MLA.

Les améliorations majeures

1. Des ajouts récents à Pressbooks, soutenus par eCampusOntario, favorisent la participation et l'interaction dans chaque chapitre. L'ajout d'un test diagnostique court ou d'une brève activité glisser-déposer au moment où les étudiants en ont besoin permet de consolider leur compréhension tout au long des chapitres.
2. Le lancement de [hypothes.is](https://web.hypothes.is/), une autre amélioration d'eCampusOntario, facilite la prise de notes individuelles et collaboratives. L'outil permet également au corps enseignant de faire le pont entre les lectures et les attentes et les activités en classe. Pour en savoir plus sur la puissance et le potentiel de [hypothes.is](https://web.hypothes.is/), consultez le site Web suivant : <https://web.hypothes.is/>.
3. La présentation d'un contenu canadien était une priorité. Ainsi, les statistiques et les renseignements américains ont été remplacés par des données et des exemples canadiens lorsque cela était possible.
4. Les objectifs d'apprentissage et la matière ont été mis à jour pour s'harmoniser avec les programmes des collèges de l'Ontario et pour s'aligner avec les statistiques et les pratiques commerciales actuelles.
5. La majorité des graphiques ont été refaits, mais les fichiers originaux sont aussi inclus. Cela rend toute future adaptation de la marque plus facile (p. ex. modification des couleurs des établissements et des polices de caractères).

Les équipes

L'équipe Fun : Manuel <i>Concepts fondamentaux des affaires</i> (<i>Fundamentals of Business</i>) (ici présent)	<i>Communication for Business Professionals</i>
Nitsa Andres, Collège Fanshawe	Michelle Crimes, Collège Conestoga
Matt Hutchinson, Collège Lambton	Shauna Roch, Collège Fanshawe
Jim Johnston, Collège Fanshawe	David Simon, Collège Lambton
Anela Tomac, Collège Conestoga	Terry Greene, eCampusOntario
Joanne Kehoe, eCampusOntario	Jenni Hayman, eCampusOntario
Peggy French, eCampusOntario	

Merci à Luke Wilson d'avoir révisé la version finale et d'avoir apporté son expertise au contenu.

À propos d'eCampusOntario

eCampusOntario est un organisme sans but lucratif financé par le gouvernement de l'Ontario. Il sert de centre d'excellence en matière d'apprentissage en ligne assisté par la technologie pour tous les collèges et universités publics de l'Ontario. Il s'est également investi d'une mission audacieuse visant à élargir l'accès à l'enseignement postsecondaire et à la formation en Ontario. Ce manuel scolaire fait partie de la bibliothèque de manuels libres d'eCampusOntario, qui propose des ressources pédagogiques gratuites dans un large éventail de domaines. Ces manuels libres peuvent être assignés par les enseignants à leurs classes et être téléchargés par les apprenants sur des lecteurs électroniques ou imprimés. Ces ressources éducatives libres et gratuites peuvent être personnalisées pour répondre à un large éventail de besoins d'apprentissage, et nous invitons les enseignants à les évaluer et à les intégrer dans leurs cours.

Changements à venir

Pour sauver un arbre, ou du moins plusieurs branches, nous avons choisi de ne pas imprimer les pages de la section Sources ou Œuvres citées. Toutefois, ces pages sont accessibles en ligne et peuvent être imprimées sur demande. Toutes les modifications apportées à cette édition sont enregistrées dans l'[historique des versions](#) à la fin de la version Web.

Remerciements

L'original de 2016 par Virginia Tech

Le manuel *Fundamentals of Business* (2016) était un ouvrage sous licence libre ([CC BY NC SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)) conçu pour être utilisé dans le cours d'introduction aux affaires du Pamplin College of Business de Virginia Tech, MGT 1104 Foundations of Business.

Cet ouvrage est une réalisation de : University Libraries et Pamplin College of Business, Virginia Tech.

Auteur principal : Stephen J. Skripak

Contributeurs : Richard Parsons, Anastasia Cortes, Anita Walz

Mise en page : Anastasia Cortes

Choix graphiques : Brian Craig <http://bcraigdesign.com>

Conception de la couverture : Trevor Finney

Étudiants réviseurs : Jonathan De Pena, Nina Lindsay, Sachi Soni

Gestionnaire du projet : Anita Walz

Le contenu de la préface et des chapitres 1 à 14 et 16 et 17 a été adapté du site Web de la Saylor Foundation (<http://www.saylor.org/site/textbooks/Exploring%20Business.docx>) par Virginia Tech sous une licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale/Partage dans les mêmes conditions 3.0. La Saylor Foundation a précédemment adapté cette œuvre sous une licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale/Partage dans les mêmes conditions 3.0 sans attribution comme demandé par le créateur original de l'œuvre ou le détenteur de la licence.

Remerciements : eCampusOntario

Partager

Si vous adoptez ce livre, en tant que ressource principale ou complémentaire, veuillez partager cette information avec nous, afin que nous puissions célébrer votre soutien aux solutions économiques pour les étudiants. Communiquez votre engagement sur le site Web www.openlibrary.ecampusontario.ca.

Nous vous invitons à adapter ce livre selon vos besoins et ceux de vos étudiants. N'hésitez pas à nous en faire part! Si vous souhaitez utiliser Pressbooks, la plateforme utilisée pour réaliser ce livre, communiquez avec eCampusOntario à l'adresse open@ecampusontario.ca pour obtenir un compte d'utilisateur.

Si ce texte ne répond pas à vos besoins, veuillez consulter notre bibliothèque complète sur le site Web www.openlibrary.ecampusontario.ca. Si vous ne trouvez toujours pas ce que vous cherchez, communiquez avec vos collègues et eCampusOntario pour explorer la possibilité de créer votre propre ressource éducative libre (REL).

À propos d'eCampusOntario

eCampusOntario est un organisme sans but lucratif financé par le gouvernement de l'Ontario. Il sert de centre d'excellence en matière d'apprentissage en ligne assisté par la technologie pour tous les collèges et universités publics de l'Ontario. Il s'est également investi d'une mission audacieuse visant à élargir l'accès à l'enseignement postsecondaire et à la formation en Ontario. Ce manuel scolaire fait partie de la bibliothèque de manuels libres d'eCampusOntario, qui propose des ressources pédagogiques gratuites dans un large éventail de domaines. Ces manuels libres peuvent être assignés par les enseignants à leurs classes et être téléchargés par les apprenants sur des lecteurs électroniques ou imprimés à faible coût par notre partenaire d'impression, l'Université de Waterloo. Ces ressources éducatives libres et gratuites peuvent être personnalisées pour répondre à un large éventail de besoins d'apprentissage, et nous invitons les enseignants à les évaluer et à les intégrer dans leurs cours.

Préface

Avec ses seize chapitres portant sur des concepts fondamentaux, ce manuel initie les apprenants au domaine des affaires. Des enseignants expérimentés de l'Ontario ont collaboré pour harmoniser le contenu de ces chapitres avec les normes de programme du ministère dans le domaine et pour l'adapter à un cours d'introduction. Si vous utilisez cette ressource, n'hésitez pas à la dupliquer pour déplacer, ajouter ou supprimer des chapitres en fonction de votre planification de l'enseignement des concepts qu'ils contiennent. N'oubliez pas de signaler votre adoption : [https://openlibrary.ecampusontario.ca/report-an-adoption/!](https://openlibrary.ecampusontario.ca/report-an-adoption/)

PARTIE I
CHAPITRES

1. Le travail d'équipe en affaires

Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir les différents types d'équipes et en décrire les caractéristiques déterminantes.
2. Expliquer pourquoi les organisations ont recours à des équipes.
3. Définir les facteurs qui contribuent à la cohésion ou à la division au sein d'une équipe.
4. Décrire l'importance d'apprendre à participer à des activités en équipe.
5. Définir les compétences requises que doivent posséder les membres d'une équipe et les rôles que ces membres peuvent jouer.
6. Expliquer les compétences et les comportements qui favorisent une direction d'équipe efficace.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte.

Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=26>

L'équipe et l'organisation

Qu'est-ce qu'une équipe? Comment le travail d'équipe fonctionne-t-il?

Une équipe (ou une équipe de travail) est un groupe de personnes aux compétences complémentaires qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif spécifique.^[1]

La différence entre les équipes et les groupes

Chaque équipe est organisée autour d'un objectif commun : il y a quelque chose à accomplir.

« Le travail d'équipe est la capacité de travailler ensemble vers une vision commune. La capacité à orienter les réalisations individuelles vers les objectifs de l'organisation. C'est le carburant qui permet aux gens ordinaires d'atteindre des résultats extraordinaires. » [Traduction libre] – Andrew Carnegie

Un groupe est différent. Par exemple, un groupe formé des directeurs de services d'un magasin peut se réunir une fois par mois pour discuter des progrès réalisés dans la réduction des coûts de l'usine. Cependant, chaque directeur se concentre sur les objectifs de son propre service, car il est tenu responsable de la réalisation de ceux-ci.

Quelques caractéristiques déterminantes des équipes

Pour mettre les équipes en perspective, identifions cinq caractéristiques déterminantes.

Les équipes :^[2]

1. partagent la responsabilité de l'atteinte d'objectifs communs spécifiques;
2. fonctionnent de manière interdépendante;
3. ont besoin de stabilité;
4. détiennent l'autorité et le pouvoir de décision;
5. agissent dans un contexte social.

Pourquoi les organisations constituent-elles des équipes?

Pourquoi les grandes organisations s'appuient-elles autant sur les équipes pour améliorer leurs activités opérationnelles? Les dirigeants de Xerox ont indiqué que les activités réalisées en équipe sont 30 % plus productives que les activités réalisées traditionnellement. General Mills affirme que les usines organisées autour d'activités d'équipe sont 40 % plus productives que les usines organisées de manière traditionnelle. FedEx affirme que les équipes ont réduit les erreurs de service (p. ex. colis perdus, factures incorrectes) de 13 % la première année.^[3]

Aujourd'hui, il semble évident que les équipes peuvent relever une variété de défis dans le monde des affaires. Avant d'aller plus loin, il convient toutefois de rappeler que les données que nous venons de citer ne sont pas nécessairement définitives. En effet, elles peuvent ne pas être objectives : les entreprises sont plus enclines à faire état de leurs succès que de leurs échecs. En fait, les équipes ne fonctionnent pas toujours. Selon une étude, les projets menés en équipe échouent dans 50 à 70 % des cas.^[4]

L'effet des équipes sur le rendement

Les études montrent que les entreprises créent et soutiennent des équipes en raison de leur effet sur le rendement global au travail, qu'il s'agisse du rendement de l'entreprise ou de chaque employé. Si nous examinons l'incidence du travail d'équipe selon un large éventail de critères pertinents, nous constatons que le rendement global de l'organisation s'améliore généralement. La figure suivante énumère plusieurs domaines dans lesquels nous pouvons analyser le rendement au travail et indique le pourcentage d'entreprises qui ont signalé des améliorations dans chaque domaine.

Domaine de rendement	Entreprises déclarant une amélioration
Qualité des produits et des services	70 %
Service à la clientèle	67 %
Satisfaction professionnelle	66 %
Qualité de vie au travail	63 %
Productivité	61 %
Compétitivité	50 %
Rentabilité	45 %
Absentéisme/roulement	23 %

Adapté de Lawler, E. E., Mohaman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Wiley.

Les types d'équipes

Les équipes peuvent donc améliorer le rendement de l'entreprise et des employés dans un certain nombre de domaines. Cependant, toutes les équipes ne sont pas formées pour atteindre les mêmes objectifs ni chargées des mêmes responsabilités. Elles ne sont pas non plus organisées de la même manière. Certaines, par exemple, sont plus autonomes que d'autres, qui n'ont pas à rendre de comptes à leurs supérieurs. Certaines dépendent d'un chef d'équipe qui est chargé de définir les objectifs de l'équipe et de veiller à ce que les activités soient exécutées efficacement. D'autres sont plus ou moins autonomes : bien qu'un dirigeant définisse les objectifs généraux et les stratégies globales, l'équipe elle-même choisit et gère les méthodes par lesquelles elle poursuit ses objectifs et met en œuvre ses stratégies.^[5] Les équipes varient également en fonction de leurs membres. Examinons plusieurs catégories d'équipes.

Les équipes dirigées par un gestionnaire

Comme son nom l'indique, cette équipe est dirigée par un gestionnaire, un chef d'équipe chargé de fixer les objectifs de l'équipe, d'attribuer les tâches et de contrôler le rendement de l'équipe. Les membres individuels de l'équipe ont relativement peu d'autonomie. Par exemple, les principaux joueurs d'une équipe professionnelle de football (une équipe dirigée par un gestionnaire) sont des athlètes qui ont une bonne forme physique (et qui sont très bien payés), mais leurs activités sur le terrain sont étroitement contrôlées par l'entraîneur principal. En tant que chef d'équipe, l'entraîneur est responsable à la fois de l'élaboration des stratégies par lesquelles l'équipe poursuit son objectif de gagner des matchs et du résultat de chaque match et de chaque saison. Il est également le seul responsable de l'interaction avec les gestionnaires qui lui sont supérieurs dans la hiérarchie de l'organisation. Les joueurs sont principalement responsables de l'exécution des jeux.^[6]



Coaching par Rob can Hiten sous licence CC BY | flickr

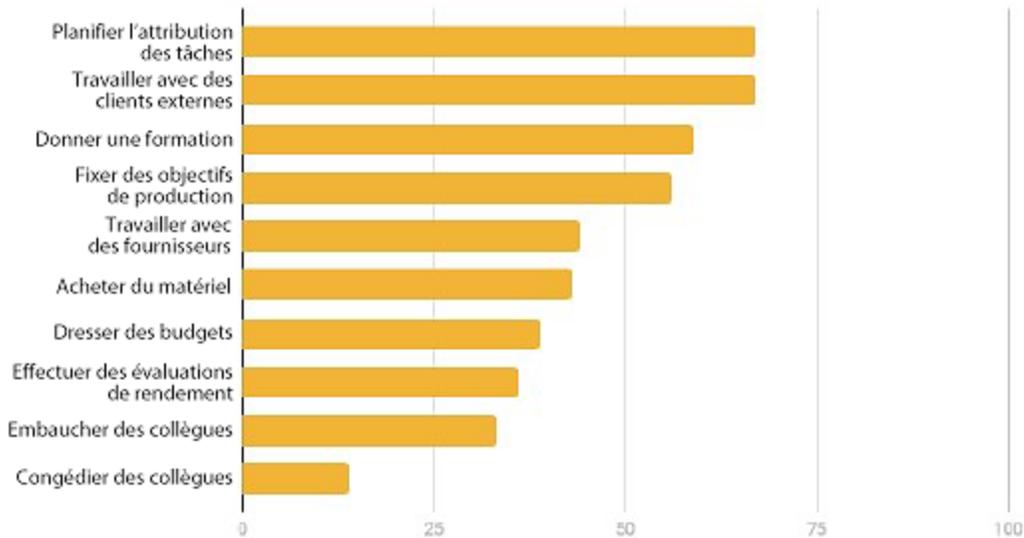
Les équipes autogérées

Les équipes autogérées (également appelées équipes autodirigées) disposent d'une autonomie considérable. Elles sont généralement de petite taille et absorbent souvent des activités qui étaient auparavant exercées par des superviseurs traditionnels. Un gestionnaire ou un chef d'équipe peut déterminer les objectifs généraux, mais les membres de l'équipe autogérée contrôlent les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Les équipes autogérées sont la marque de commerce organisationnelle de Whole Foods Market, le plus grand magasin d'aliments naturels des États-Unis. Chaque magasin est géré par dix équipes de service et presque tous les employés du magasin font partie d'une équipe. Chaque équipe a un responsable désigné et ses propres objectifs de rendement. (Les chefs d'équipe appartiennent également à une équipe de magasin, et les chefs d'équipe de magasin appartiennent à une équipe régionale.) Pour faire son travail, chaque équipe a accès aux renseignements que la plupart des entreprises réservent aux cadres traditionnels (y compris les chiffres de vente et même les salaires).^[7]

Toutes les équipes autogérées ne jouissent pas du même degré d'autonomie. Les entreprises choisissent de manière très variable les tâches que les équipes sont autorisées à gérer et celles qu'il est préférable de confier uniquement à la haute direction. Comme vous pouvez le constater, les équipes autogérées sont souvent autorisées à planifier des missions, mais elles sont rarement autorisées à licencier des collègues.

De quelle façon les équipes se gèrent-elles : Tâches autorisées en pourcentage



Les équipes interfonctionnelles

De nombreuses entreprises ont recours à des équipes interfonctionnelles qui, comme leur nom l'indique, recoupent les domaines fonctionnels d'une organisation (activités opérationnelles, marketing, finances, etc.). Une équipe interfonctionnelle est conçue pour tirer parti de l'expertise particulière des membres issus de différents domaines fonctionnels de l'entreprise. Lorsque l'*Internal Revenue Service*, par exemple, a voulu étudier les effets sur les employés d'un changement majeur dans les systèmes d'information, il a créé une équipe interfonctionnelle composée de personnes issues d'un large éventail de services. L'étude finale reflète une expertise dans des domaines tels que l'analyse des emplois, la formation, la gestion du changement, la psychologie industrielle et l'ergonomie.^[9]

Les équipes interfonctionnelles occupent une place importante dans le processus de développement des produits chez Nike, où elles tirent parti de l'expertise interne et externe à l'entreprise.

En général, les membres de l'équipe comprennent non seulement des concepteurs de produits, des spécialistes du marketing et des comptables, mais aussi des experts en recherche sportive, des entraîneurs, des athlètes et même des consommateurs. L'équipe de Nike était une équipe interfonctionnelle : la responsabilité du développement du nouveau produit n'a pas été transférée de l'équipe de concepteurs à l'équipe d'ingénieurs, mais elle a été confiée à une équipe spéciale composée à la fois de concepteurs et d'ingénieurs.

Les comités et les groupes de travail, qui se consacrent tous deux à des questions ou à des tâches spécifiques, sont souvent des équipes interfonctionnelles. Les équipes de résolution de problèmes, qui sont créées pour étudier des questions telles que l'amélioration de la qualité ou la réduction des déchets, peuvent être intradépartementales ou interfonctionnelles.^[9]

Les équipes virtuelles

La technologie permet aujourd'hui aux équipes de fonctionner non seulement au-delà des frontières organisationnelles, comme les domaines fonctionnels, mais aussi au-delà du temps et de l'espace. Les technologies comme la vidéoconférence permettent aux personnes d'interagir simultanément et en temps réel, ce qui offre un certain nombre d'avantages pour réaliser les activités d'une équipe virtuelle.^[10] Les membres peuvent participer depuis n'importe quel endroit ou à n'importe quel moment de la journée, et les équipes peuvent se « réunir » le temps nécessaire pour atteindre un objectif ou résoudre un problème, soit quelques jours, quelques semaines ou quelques mois.

La taille de l'équipe ne semble pas être un obstacle puisque les réunions sont virtuelles. Lors de la construction de l'avion de combat F-35, l'entreprise de défense américaine Lockheed Martin a misé ce projet de 225 milliards de dollars sur une équipe virtuelle mondiale de taille sans précédent, en faisant appel à des concepteurs et à des ingénieurs issus des rangs de huit partenaires internationaux du Canada, du Royaume-Uni, de la Norvège et de la Turquie.^[11]

Pourquoi le travail d'équipe fonctionne-t-il?

Maintenant que nous en savons un peu plus sur le fonctionnement des équipes, nous devons nous demander pourquoi elles fonctionnent. Comme on peut s'y attendre, il s'agit d'une question assez complexe. Dans cette section, nous examinerons les raisons pour lesquelles les équipes sont souvent efficaces et celles pour lesquelles elles sont inefficaces.

Les facteurs qui contribuent à un travail d'équipe efficace

Commençons par identifier plusieurs facteurs qui contribuent à un travail d'équipe efficace. Les équipes sont plus efficaces lorsque les facteurs suivants sont réunis :

- les membres communiquent efficacement;
- les membres dépendent les uns des autres; lorsque les membres d'une équipe comptent les uns sur les autres pour accomplir le travail, la productivité et l'efficacité de l'équipe tendent à être élevées;
- les membres se font confiance;
- les membres travaillent mieux ensemble qu'individuellement; lorsque les membres d'une équipe sont plus performants en tant que groupe que seuls, le rendement collectif dépasse le rendement individuel;
- les membres deviennent des « rehausseurs »; lorsque chaque personne membre est encouragée par les autres membres de l'équipe à faire de son mieux, les résultats collectifs s'améliorent;
- les membres de l'équipe aiment faire partie de celle-ci;
- la direction est assurée à tour de rôle.

Certains de ces facteurs peuvent sembler intuitifs. Ces questions étant rarement tranchées, nous devons examiner la question de l'efficacité des groupes d'un autre point de vue, en tenant compte des effets de facteurs qui ne sont pas aussi simples.

La cohésion du groupe

La notion de cohésion du groupe renvoie à l'attrait d'une équipe pour ses membres. Si un groupe est hautement cohésif, l'appartenance à ce groupe est très satisfaisante pour ses membres. Si la cohésion d'un groupe est faible, ses membres ne sont pas satisfaits et peuvent essayer de le quitter.^[12]

Qu'est-ce qui fait la cohésion d'une équipe?

De nombreux facteurs peuvent contribuer à la cohésion d'une équipe; toutefois, nous nous concentrerons dans cette section sur les cinq facteurs les plus importants :

1. La taille – Plus l'équipe est grande, moins les membres sont satisfaits. Lorsque les équipes deviennent trop grandes, les membres ont plus de mal à interagir étroitement avec les autres membres; quelques membres ont tendance à dominer les activités de l'équipe et les conflits deviennent plus probables.
2. La similitude – Les gens s'entendent généralement mieux avec des personnes qui leur ressemblent, et les équipes sont généralement plus soudées lorsque les membres perçoivent leurs collègues comme des personnes qui ont des attitudes et des expériences semblables.
3. Le succès – Lorsque les équipes réussissent, les membres sont satisfaits et d'autres personnes sont plus susceptibles d'être attirées par ces équipes.
4. L'exclusivité – Plus il est difficile d'entrer dans un groupe, plus les personnes qui en font déjà partie sont heureuses. Le statut d'une équipe augmente également la satisfaction de ses membres.
5. La concurrence – L'appartenance à une équipe est davantage valorisée lorsqu'il y a une motivation à atteindre des objectifs communs ou à réaliser des performances supérieures à celles des autres équipes.

Il est essentiel de maintenir l'attention de l'équipe sur les objectifs généraux de l'organisation. Si les membres sont trop absorbés par les objectifs immédiats de l'équipe, toute l'équipe risque de perdre de vue les objectifs organisationnels plus vastes qu'elle est censée atteindre. Examinons quelques facteurs qui peuvent nuire à la performance d'une équipe.

La pensée de groupe

Il est facile pour les dirigeants d'orienter les membres vers les objectifs de l'équipe lorsque les membres sont tous sur la même longueur d'onde : lorsqu'il y a une volonté de base de se conformer aux règles de l'équipe. Cependant, lorsqu'il y a trop de conformisme, le groupe peut devenir inefficace : il peut résister aux idées nouvelles et, pire encore, il peut finir par adopter ses propres tendances dysfonctionnelles comme mode de fonctionnement. Ces tendances peuvent également favoriser un phénomène connu sous le nom de « pensée de groupe », c'est-à-dire la tendance à se conformer à la pression du groupe lors de la prise de décision, sans faire preuve d'esprit critique ou sans tenir compte des influences extérieures.

La pensée de groupe est souvent citée comme un facteur dans l'explosion de la navette spatiale Challenger en janvier 1986 : les ingénieurs travaillant pour un fournisseur de composants du propulseur de la fusée ont averti que le lancement pourrait être risqué en raison des conditions météorologiques, mais les responsables de la NASA qui voulaient que le lancement ait lieu comme prévu ont persuadé les ingénieurs d'ignorer cet avertissement.^[13]

La motivation et la frustration

N'oubliez pas que les équipes sont composées de personnes et que, quel que soit le rôle qu'elles jouent à un moment donné, les personnes sont sujettes à des hauts et à des bas psychologiques. Lorsqu'elles sont membres d'une équipe de travail, les personnes ont besoin d'être motivées, et si la motivation est faible, l'efficacité et la productivité le sont également. La difficulté de maintenir un niveau élevé de motivation est la principale cause de frustration parmi les membres d'une équipe. Les membres de l'équipe travaillent alors moins bien et c'est pourquoi les employeurs sont de plus en plus nombreux à rechercher comment ils peuvent développer et maintenir la motivation lorsqu'ils recrutent de nouveaux gestionnaires.^[14]

Les autres facteurs d'érosion du rendement

Examinons rapidement trois autres obstacles au succès des équipes dans une organisation :^[15]

- Le refus de coopérer – L'échec de la coopération peut se produire lorsque les membres ne s'engagent pas ou ne veulent pas s'engager dans un objectif commun ou un ensemble d'activités. Que se passe-t-il si, par exemple, la moitié des membres d'une équipe de développement de produits souhaite créer un tout nouveau produit et que l'autre moitié souhaite améliorer un produit existant? L'équipe entière peut rester bloquée sur ce point de désaccord pendant des semaines, voire des mois. Le manque de coopération entre les équipes peut également être problématique pour une organisation.
- Le manque de soutien de la part de la direction – Chaque équipe a besoin de ressources organisationnelles pour atteindre ses objectifs, et si la direction n'est pas disposée à engager les ressources nécessaires (p. ex. des fonds ou du personnel clé), l'équipe n'atteindra probablement pas ses objectifs.
- L'incapacité des responsables à déléguer leur autorité – Les chefs d'équipe sont souvent choisis parmi les superviseurs performants; les gestionnaires de premier niveau donnent des instructions au jour le jour et s'attendent à ce qu'elles soient exécutées. Cette approche qui concerne les activités sur le lieu de travail peut ne pas être très efficace pour diriger une équipe, un poste dans lequel le succès dépend de l'obtention d'un consensus et de la possibilité de laisser les gens prendre leurs propres décisions.

L'équipe et ses membres

« La vie, c'est le travail de groupe. »

« Je travaillerai plus fort et je le ferai moi-même, mais s'il vous plaît, ne m'obligez pas à travailler en groupe. »

Que vous le vouliez ou non, vous avez probablement déjà remarqué que vous aurez des travaux en équipe au collège. Plus des deux tiers des étudiants déclarent avoir participé au travail d'une équipe organisée, et si vous êtes dans une école de commerce, vous serez presque certainement amené à participer à des activités en équipe.^[16]

Pourquoi accordons-nous tant d'importance à une chose qui, selon les données disponibles, rend de nombreux étudiants anxieux et épuisés sur le plan scolaire? Voici la réponse pratique d'une étudiante à cette question :

« Dans le monde réel, il faut travailler avec les gens. On ne connaît pas toujours les personnes avec lesquelles on travaille, et on ne s'entend pas toujours avec elles. Votre patron ne s'en préoccupe guère, et si vous ne parvenez pas à faire votre travail, il se peut que votre emploi se retrouve en jeu. La vie est faite de travail de groupe, que cela nous plaise ou non. Et l'école, à bien des égards, nous prépare à la vie, y compris à travailler avec les autres. »^[17]

Cette étudiante a raison. En mettant l'accent sur les compétences et l'expérience en matière de travail d'équipe, les écoles de commerce font preuve de responsabilité et préparent les étudiants au monde des affaires. Un sondage réalisé par Fortune auprès de 1 000 entreprises révèle que 79 % d'entre elles utilisent des équipes autogérées et 91 %, d'autres formes de groupes de travail d'employés. Selon un autre sondage, la compétence valorisée par la plupart des employeurs chez les nouveaux employés est la capacité à travailler en équipe.^[18] Prenez en compte le conseil de l'ancien président de Chrysler, Lee Iacocca : « L'une des principales raisons pour lesquelles les personnes compétentes ne parviennent pas à progresser est qu'elles ne travaillent pas bien avec leurs collègues. »^[19] L'importance de pouvoir travailler en équipe a été confirmée par un sondage sur les pratiques de direction de plus de soixante organisations parmi les plus importantes au monde.^[20]

Lorsqu'on a demandé aux cadres supérieurs de ces organisations ce qui faisait dérailler la carrière des candidats à haut potentiel, 60 % ont cité l'« incapacité à travailler en équipe ». Il est intéressant de noter que seulement 9 % attribuent l'échec de ces cadres à un « manque de compétences techniques ».

En clair, la question n'est pas de savoir si vous vous retrouverez à travailler en équipe. Cela est inévitable. La question est de savoir si vous saurez comment contribuer avec succès à des activités en équipe.

Serez-vous un bon membre d'équipe?

Que se passe-t-il si votre enseignant décide de diviser la classe en équipes et demande à chacune d'elles de créer un nouveau produit ainsi qu'un plan d'activités pour le mettre sur le marché? Quelles compétences en matière de travail d'équipe pourriez-vous apporter et lesquelles devez-vous améliorer? Possédez-vous des qualités qui pourraient faire de vous un bon chef d'équipe?

Quelles sont les compétences dont l'équipe a besoin?

On entend parfois parler d'une équipe sportive composée de joueurs pour la plupart moyens qui remporte un championnat grâce au génie de l'entraîneur, à un travail d'équipe irréprochable et à une détermination surhumaine.^[21] Mais ce n'est pas si fréquent. En fait, nous entendons généralement parler de ces équipes simplement parce qu'elles sont dignes d'intérêt : des exceptions à la règle. En règle générale, une équipe obtient de bons résultats parce que ses membres sont compétents. Ces compétences doivent également être gérées dans le cadre d'un effort collectif pour atteindre un objectif commun.

En fin de compte, une équipe ne peut réussir que si ses membres apportent les compétences nécessaires à sa gestion. Pour être plus précis, chaque équipe doit être formée de membres qui possèdent un mélange de quatre ensembles de compétences :

- Les compétences en matière de communication – La façon dont vous communiquez peut avoir un impact positif ou négatif sur les relations au sein de l'équipe et à l'extérieur de l'équipe avec les gestionnaires, les clients, les fournisseurs, etc.

- Les compétences techniques – Comme les équipes doivent effectuer certaines tâches, elles ont besoin de personnes possédant les compétences nécessaires pour les accomplir. Par exemple, si votre projet nécessite beaucoup de travail mathématique, il est bon d’avoir quelqu’un qui possède les compétences quantitatives requises.
- Les compétences en matière de prise de décision et de résolution de problèmes – Chaque tâche est sujette à des problèmes, et le traitement de chaque problème implique de choisir la meilleure solution. C’est pourquoi il est essentiel d’avoir des membres compétents pour identifier les problèmes, évaluer les solutions de rechange et choisir les meilleures options.
- Les compétences interpersonnelles – Parce que les équipes ont besoin de direction et de motivation, et qu’elles dépendent de la communication, chaque groupe bénéficie de membres qui savent écouter, offrir de la rétroaction et résoudre les conflits. Certains membres doivent également être capables de communiquer les objectifs et les besoins de l’équipe à des personnes extérieures.

Il s’agit en fait d’avoir la bonne combinaison de ces compétences. De plus, n’oubliez pas qu’aucune équipe n’a besoin de posséder toutes ces compétences, et encore moins le bon équilibre entre elles, dès le premier jour. Souvent, une équipe n’acquiert certaines compétences que lorsque ses membres se portent volontaires pour certaines tâches et se perfectionnent au cours de leur exécution. Pour la même raison, un travail d’équipe efficace se développe au fil du temps, au fur et à mesure que les membres de l’équipe apprennent à gérer les différentes tâches de l’équipe. Dans un sens, le travail d’équipe est toujours en évolution.

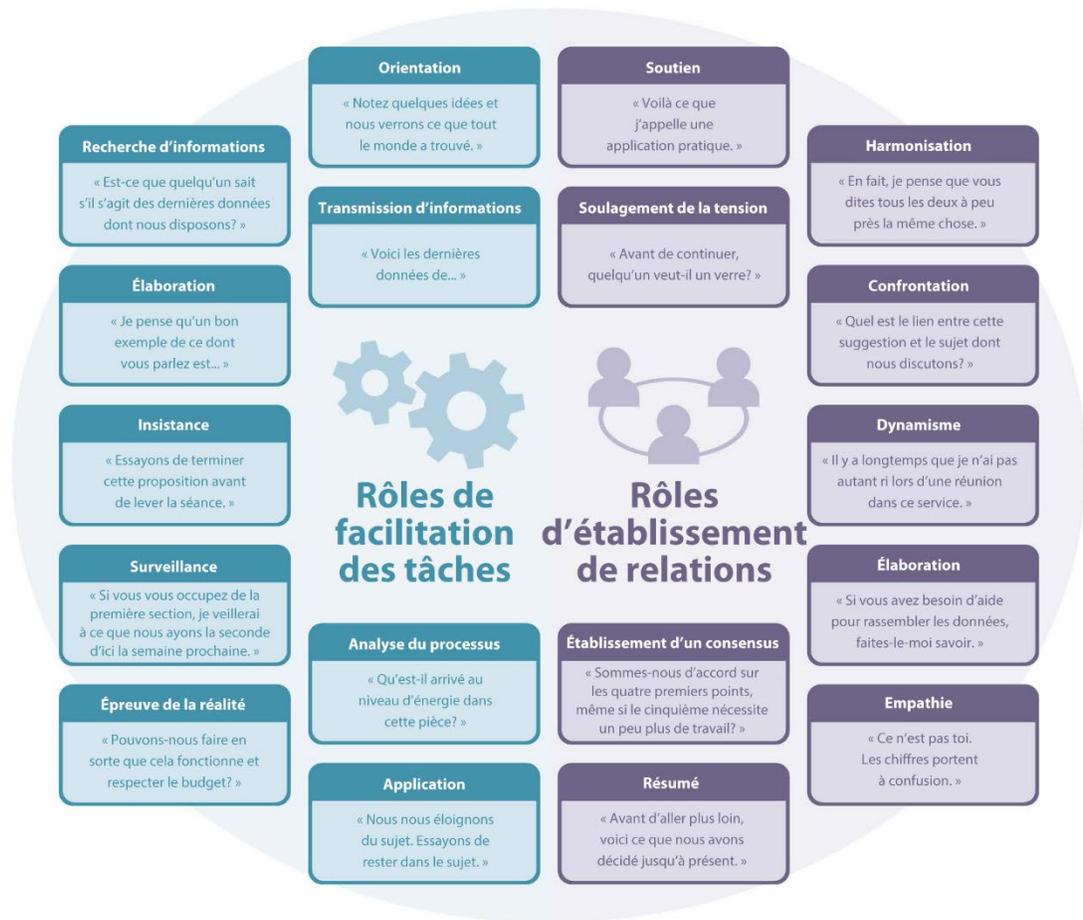
Quels sont les rôles des membres de l’équipe?

En tant qu’étudiant et, plus tard, en tant que professionnel sur le marché du travail, vous serez plus souvent membre d’une équipe que chef d’équipe. Les membres d’une équipe peuvent avoir autant d’impact sur le succès de l’équipe que les dirigeants de celle-ci. Un élément clé est la qualité des contributions qu’ils apportent dans l’exercice d’autres fonctions que celles de direction.^[22]

Quels sont ces rôles exactement? À ce stade, vous avez probablement conclu que chaque équipe est confrontée à deux défis fondamentaux :

1. Accomplir la tâche qui lui a été confiée.
2. Maintenir ou améliorer la cohésion du groupe.

L’influence positive ou négative que vous exercez sur le travail de l’équipe dépend de la mesure dans laquelle vous l’aidez ou l’empêchez de relever ces deux défis.^[23] Nous pouvons donc diviser les rôles dans le travail d’équipe en deux catégories, en fonction du défi qu’ils relèvent. Ces deux catégories (rôles de facilitation des tâches et rôles d’établissement de relations) sont résumées ci-après :



Les rôles de facilitation des tâches

Le rôle de facilitation des tâches permet de relever le premier défi, à savoir atteindre les objectifs de l'équipe. Comme le montre le tableau P.6, ces rôles consistent non seulement à fournir des renseignements lorsque quelqu'un d'autre en a besoin, mais aussi à en faire la demande lorsque ces personnes en ont besoin. En outre, il s'agit également d'assurer le suivi des progrès et de veiller à la mise en oeuvre des décisions de l'équipe. Les facilitateurs de tâches sont particulièrement utiles lorsque les missions ne sont pas claires ou que les progrès sont trop lents.

Les rôles d'établissement de relations

Lorsque vous remettez en cause un comportement injustifié ou que vous aidez d'autres membres de l'équipe à comprendre leur rôle, votre rôle à vous consiste alors à bâtir des relations et à vous attaquer au deuxième défi, soit maintenir ou améliorer la cohésion du groupe. Ce type de rôle comprend des activités qui améliorent la « chimie » de l'équipe, de l'empathie à la confrontation.

Gardez à l'esprit trois points concernant ce modèle : (1) Les équipes sont plus efficaces lorsqu'il existe un bon équilibre entre la facilitation des tâches et l'établissement de relations; (2) il est difficile pour un membre donné d'assumer les deux types de rôles, car certaines personnes sont plus aptes à se concentrer sur les tâches et d'autres sur les relations; et (3) le fait d'accorder trop d'importance à l'une des facettes d'un rôle peut facilement devenir contre-productif. Par exemple, l'élaboration d'un sujet peut ne pas être la meilleure stratégie lorsque l'équipe doit prendre une décision rapide, et la recherche d'un consensus peut amener l'équipe à négliger une importante divergence d'opinions.

Les comportements de résistance

Enfin, montrez ce que vous savez sur les comportements de résistance et les tactiques utilisées pour contrer ceux-ci. Il s'agit de comportements qui nuisent au rendement de l'équipe ou à celui de ses membres individuels. Chaque membre de l'équipe doit savoir reconnaître les comportements de résistance. Si les équipes ne confrontent pas les membres dysfonctionnels, ces derniers peuvent détruire le moral des autres membres, entraver la recherche d'un consensus, créer des conflits et freiner les progrès de l'équipe.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en

ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=26>

Les projets d'équipe en classe

Au cours de votre parcours scolaire, vous participerez à un certain nombre de projets en équipe. Pour obtenir des conseils d'initiés sur la façon de réussir les projets d'équipe au collège et à l'université, examinons quelques suggestions proposées par des étudiants qui ont vécu cette expérience.^[24]

- Rédiger une charte d'équipe – Au début du projet, rédigez une charte d'équipe qui comprend : les objectifs du groupe; les moyens de s'assurer que les idées de chaque membre de l'équipe sont prises en compte; le calendrier et la fréquence des réunions. Une façon plus informelle d'élaborer une charte d'équipe consiste à fixer simplement quelques règles de base auxquelles tout le monde adhère. Votre enseignant peut également vous demander de signer un contrat d'équipe ou une charte similaire à celle présentée ci-dessous.
- Contribuer avec ses propres idées – Partagez vos idées avec votre groupe. Le pire qui puisse arriver est qu'elles ne soient pas utilisées (ce qui arrivera si vous gardez le silence).
- Ne jamais manquer une réunion ou une échéance – Choisissez une heure de réunion hebdomadaire et inscrivez-la à votre calendrier comme s'il s'agissait d'un cours. Ne l'omettez jamais.
- Être attentif aux autres – Soyez patient, écoutez chaque membre, faites participer tout le monde à la prise de décision, évitez les conflits internes, instaurez la confiance.
- Créer un processus de résolution des conflits – Faites-le avant qu'un conflit n'éclate. Établissez des règles pour aider le groupe à décider de la manière dont les conflits seront gérés.

- Utiliser les forces de chaque membre de l'équipe – Tous les étudiants ont des forces différentes. Utilisez la valeur unique de chaque personne.
- Ne pas faire tout le travail soi-même – Travaillez avec votre équipe pour accomplir la tâche. Le résultat du projet est souvent moins important que l'expérience.

Que faut-il pour diriger une équipe?

Shakespeare a dit : « Des gens naissent dirigeants, d'autres parviennent à le devenir et d'autres encore se voient imposer ce rôle. » Au cours d'une carrière réussie, vous serez probablement amené à diriger une équipe. Que devrez-vous faire pour réussir en tant que dirigeant?

Comme beaucoup de questions que nous posons dans ce livre, celle-ci n'a pas de réponse simple. Nous pouvons donner une réponse générale : un dirigeant doit aider les membres de son équipe à développer les attitudes et les comportements qui contribuent au succès de l'équipe, comme l'interdépendance, la responsabilité collective, l'engagement partagé, etc.

Les chefs d'équipe doivent être capables d'influencer les membres de leur équipe. Notez que nous parlons ici d'influence, car dans des circonstances inhabituelles, donner des ordres et tout contrôler directement ne fonctionne pas très bien.^[25] Comme le dit une équipe de chercheurs, les chefs d'équipe sont plus efficaces lorsqu'ils travaillent avec les membres plutôt qu'au-dessus d'eux.^[26] La capacité d'influencer va de pair avec la capacité de gagner et de conserver la confiance des membres de l'équipe. Les gens ne sont pas susceptibles d'être influencés par un dirigeant qu'ils perçoivent comme malhonnête ou motivé par l'égoïsme.

Si l'on vous demande de diriger une équipe, certaines compétences et certains comportements vous aideront à influencer ses membres et à instaurer un climat de confiance. Examinons brièvement certains d'entre eux :

- Faire preuve d'intégrité – Faites ce que vous dites que vous ferez et agissez conformément aux valeurs que vous affichez. Soyez honnête dans votre communication et tenez vos promesses.
- Tenir des propos clairs et cohérents – Faites savoir aux membres que vous savez exactement ce que vous voulez et rappelez-vous que de tenir des propos clairs et cohérents renforce votre crédibilité.
- Générer de l'énergie positive – Soyez optimiste et félicitez les membres de votre équipe. Soulignez leurs progrès et leurs succès.
- Reconnaître les points de vue communs – Même si vous êtes sur le point de proposer un changement, reconnaissez la valeur des points de vue que les membres ont déjà en commun.
- Gérer les accords et les désaccords – Lorsque les membres sont d'accord avec vous, confirmez votre point de vue commun. En cas de désaccord, reconnaissez les deux points de vue et étayez le vôtre par des preuves solides et claires.
- Encourager et encadrer – Soutenez les membres lorsqu'ils sont confrontés à des situations nouvelles et incertaines, et lorsque le succès dépend de leur haut rendement.
- Partager l'information – Donnez aux membres les renseignements dont ils ont besoin et montrez-leur que vous connaissez les tâches de l'équipe et les compétences de chacun. Vérifiez régulièrement avec les membres de l'équipe ce qu'ils font et la progression du travail.

Pour ce cours, nous formerons des équipes pour apprendre pendant nos heures de cours et en dehors de celles-ci. Un contrat d'équipe est important pour s'assurer que tous les membres ont leur mot à dire sur la manière dont l'équipe travaillera ensemble. Ce contrat peut également servir de référence si un membre de l'équipe ne travaille pas conformément aux attentes.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfundn/?p=26>

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Une équipe (ou une équipe de travail) est un groupe de personnes aux compétences complémentaires et aux champs d'expertise divers qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif spécifique.
2. Les équipes de travail présentent cinq caractéristiques déterminantes :
 - elles sont responsables de la réalisation d'objectifs communs spécifiques;
 - elles fonctionnent de manière interdépendante;
 - elles sont stables;
 - elles ont un certain pouvoir;
 - elles opèrent dans un contexte social.
3. Les équipes de travail peuvent être de plusieurs types :
 - Dans l'équipe traditionnelle dirigée par un gestionnaire, ce dernier définit les objectifs et les activités de l'équipe, et il est responsable de la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.
 - Le chef d'une équipe autogérée peut déterminer les objectifs généraux, mais les employés contrôlent les activités nécessaires pour les atteindre.
 - Une équipe interfonctionnelle est conçue pour tirer parti de l'expertise particulière des membres issus de différents domaines fonctionnels de l'entreprise.
 - Dans les équipes virtuelles, les membres dispersés géographiquement interagissent par voie électronique dans la poursuite d'un objectif commun.
4. La cohésion du groupe fait référence à l'attrait d'une équipe pour ses membres. Si la cohésion d'un groupe est élevée, ses membres sont très satisfaits de leur appartenance; si la cohésion est faible, les membres ne sont pas satisfaits et peuvent même essayer de quitter l'équipe.
5. Le monde des affaires étant de plus en plus tributaire du travail d'équipe, il est de plus en plus important que les nouveaux membres de la population active acquièrent des compétences et de l'expérience en travail d'équipe dans le cadre de diverses activités.
6. Chaque équipe a besoin d'un mélange de ces trois ensembles de compétences :
 - Les compétences techniques, soit les compétences nécessaires à l'exécution de tâches spécifiques.
 - Les compétences en matière de prise de décision et de résolution de problèmes, c'est-à-dire les compétences nécessaires pour identifier les problèmes, évaluer les solutions de rechange et choisir les meilleures options.
 - Les compétences interpersonnelles, notamment les compétences en matière d'écoute, de rétroaction et de résolution des conflits.

2. Les fondements de l'entreprise

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

- Décrire le concept d'intervenants et identifier les groupes d'intervenants pertinents pour une organisation.
- Discuter du modèle du macro-environnement de l'entreprise et être en mesure de l'appliquer à une industrie ou à une technologie émergente.
- Expliquer d'autres termes clés liés à ce chapitre, y compris entrepreneur, profit et revenus.



Montrer ce que vous savez



*Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte.
Vous pouvez le consulter en ligne ici :*

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=33>

Qu'est-ce qui explique le succès d'Apple?

En 1976, Steve Jobs et Steve Wozniak créent leur premier ordinateur, l'Apple I.^[1] Ils investissent à peine 1 300 \$ et s'installent dans le garage de Jobs. Trois décennies plus tard, leur entreprise Apple Inc. devient l'une des sociétés les plus influentes et les plus prospères du monde. Jobs et Wozniak étaient des entrepreneurs à succès : ceux qui prennent des risques et récoltent les fruits de la création d'une nouvelle entreprise.

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi Apple a prospéré alors que tant d'autres jeunes entreprises ont échoué? Comment est-elle passée d'entreprise de démarrage dans un garage à entreprise générant un chiffre d'affaires de plus de 233 milliards de dollars en 2015? Comment a-t-elle pu passer d'une entreprise au bord de la faillite à une multinationale implantée dans le monde entier? Vous en concluez peut-être que c'est grâce aux produits de l'entreprise, tels que les Apple I et II, le Macintosh ou, plus récemment, l'iPod, l'iPhone et l'iPad, qui connaissent un succès fulgurant. Ou bien vous pouvez dire que c'est grâce à des employés dévoués, à la volonté de la direction de prendre des risques calculés, ou tout simplement à la chance, que l'entreprise Apple s'est trouvée au bon endroit au bon moment.



Steve Jobs 1955-2011 par segagman sous licence CC BY | flickr

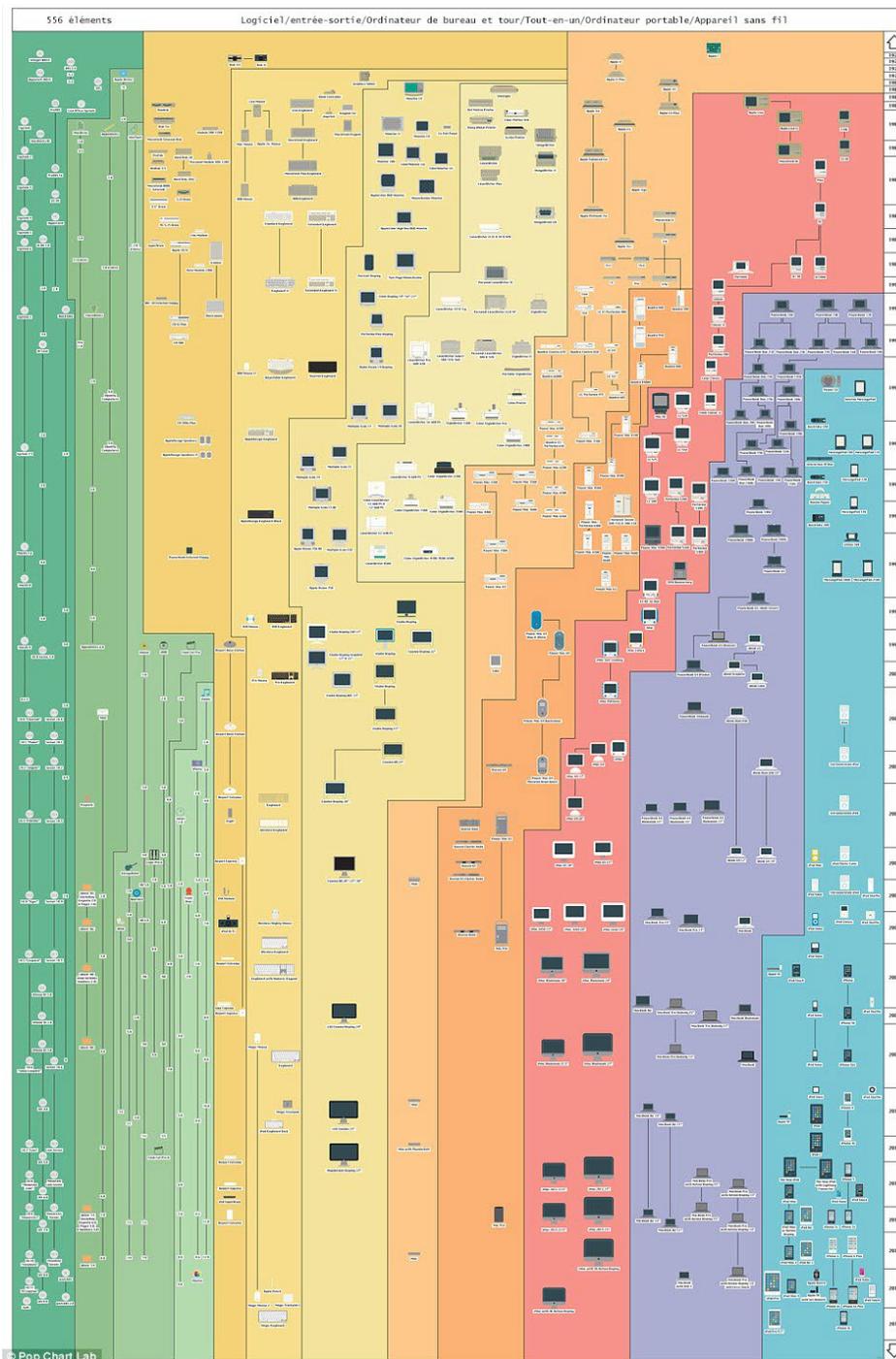
Avant de tirer des conclusions sur ce qui a fait d'Apple ce qu'elle est aujourd'hui et sur ce qui la propulsera vers un avenir fructueux, vous aimeriez peut-être en savoir plus sur Steve Jobs, le cofondateur et ancien PDG de l'entreprise.

Jobs a joué un rôle déterminant dans la conception originale de l'Apple I et, après avoir été évincé de son poste au sein de la société, il est revenu pour sauver l'entreprise de la destruction et la mener sur la voie qu'elle emprunte encore aujourd'hui. En grandissant, Steve Jobs s'est intéressé aux ordinateurs. Il a assisté à des conférences chez Hewlett-Packard après l'école et a travaillé pour l'entreprise pendant les mois d'été. Il a trouvé un emploi chez Atari après avoir terminé ses études secondaires et a économisé de l'argent pour faire un pèlerinage en Inde à la recherche de l'illumination spirituelle. Après son voyage en Inde, il assiste aux réunions du « Homebrew Computer Club » de Steve Wozniak, où l'idée de construire un ordinateur personnel fait surface.^[2] De nombreux collègues décrivent Jobs comme un homme brillant qui pouvait être un grand motivateur et qui était charmant. En même temps, son perfectionnisme était si fort que les employés qui ne répondaient pas à ses exigences [étaient] confrontés à des attaques verbales cinglantes. »^[3] Chez Apple, tout le monde n'aimait pas l'intelligence de Jobs et sa capacité à motiver. De plus, les employés n'ont pas tous adhéré à sa volonté de faire tout ce qui était nécessaire pour produire un produit innovant, attrayant et de haute qualité. Ainsi, à l'âge de 30 ans, Jobs se retrouve évincé d'Apple par John Sculley, qu'il avait lui-même engagé comme président de l'entreprise plusieurs années auparavant. Il semble que Sculley ait voulu réduire les coûts et qu'il ait pensé qu'il serait plus facile de le faire sans Jobs. Jobs a vendu 20 millions de dollars de ses actions et est parti en vacances pendant deux mois pour réfléchir à ce qu'il ferait pour le reste de sa vie. Sa solution : créer une nouvelle société d'ordinateurs personnels appelée NextStep. En 1993, il est réinvité chez Apple (ce qui est une bonne chose, car ni sa nouvelle société ni Apple ne se portaient bien).

Jobs n'était certainement pas connu pour son humilité, mais c'était un visionnaire et il avait le droit d'être fier de ses réalisations. Certains ont déclaré que « les jours les plus fastes d'Apple se sont produits avec Steve Jobs à la barre. »^[4]

Jobs a fait ce que de nombreux PDG et gestionnaires prospères font : il a appris, ajusté et improvisé.^[5] L'affirmation la plus importante que l'on puisse faire à son sujet est peut-être la suivante : il n'a jamais abandonné l'entreprise qui lui avait tourné le dos. Vous connaissez maintenant les faits. Voici une question à choix multiples à laquelle vous répondrez probablement correctement : Le succès d'Apple est dû (a) à ses produits, (b) à ses clients, (c) à la chance, (d) à sa volonté de prendre des risques, (e) à Steve Jobs, ou (f) à une combinaison de ces réponses.

Prenez le temps de réfléchir à l'impact que cette entreprise a sur la technologie avec son offre de plus de 500 appareils. [Pop Chart Art](#) a dressé un portrait complet de l'évolution d'Apple.



Source : Pop Chart Lab

Introduction

Comme le suggère l'histoire d'Apple, l'époque actuelle est intéressante pour étudier le monde des affaires. Les progrès technologiques entraînent des changements rapides dans la manière dont nous produisons et commercialisons des biens et des services. Internet et d'autres progrès en matière de communication (tels que les téléphones intelligents, la vidéoconférence et les réseaux sociaux) influencent désormais notre façon de travailler. Les entreprises étendent leurs activités opérationnelles à l'international, et la main-d'œuvre est plus diversifiée que jamais. Les entreprises sont tenues responsables du comportement de leurs dirigeants, et de plus en plus de personnes partagent l'opinion selon laquelle les entreprises doivent se comporter en bons citoyens. En raison du rôle qu'elles ont joué dans la pire crise financière depuis la Grande Dépression, les entreprises font aujourd'hui l'objet d'une surveillance accrue et d'un sentiment négatif de la part du public.^[6]

Les turbulences économiques qui ont commencé dans les secteurs du logement et des prêts hypothécaires en raison des prêts hypothécaires à risque se sont rapidement propagées au reste de l'économie. En 2008, les marchés du crédit ont été paralysés, et les banques ont cessé d'accorder des prêts. Les législateurs ont tenté de relancer la circulation de l'argent en adoptant un plan de sauvetage de Wall Street de 700 milliards de dollars, tandis que les banques, désormais prudentes, hésitaient à accorder des crédits. Sans argent ni crédit, la confiance des consommateurs dans l'économie a chuté, ce qui a poussé les consommateurs à réduire leurs dépenses. Les entreprises en difficulté qui ont supprimé le plus grand nombre d'emplois possible en cinq ans ont fait augmenter le chômage : 760 000 Américains s'y sont retrouvés.^[7] Le marché boursier a réagi à la crise financière, et le cours des actions a chuté de 44 %, tandis que des millions d'Américains ont assisté, choqués, à la chute de leurs économies et de leurs comptes de retraite. À l'automne 2008, même Apple, une entreprise qui avait connu une forte croissance de ses ventes au cours des cinq dernières années, a commencé à réduire la production de son célèbre iPhone. Sans emploi ni argent, les consommateurs n'afflueraient plus dans les magasins de luxe d'Apple et n'achèteraient plus d'iPhone de luxe.^[8] Depuis, la situation s'est améliorée pour Apple, qui continue d'enregistrer des ventes et des profits exceptionnels. Cependant, toutes les entreprises et tous les individus ne se portent pas aussi bien. L'économie est toujours en difficulté, le chômage est élevé (en particulier pour les personnes de 16 à 24 ans) et les prix de l'immobilier n'ont pas encore totalement rebondi après la crise.

En suivant ce cours à l'aide de ce texte, vous explorerez le monde passionnant des affaires. Nous vous présenterons les différentes activités auxquelles se livrent les gens d'affaires : la comptabilité, les finances, les technologies de l'information, la gestion, le marketing et les activités opérationnelles. Nous vous aiderons à comprendre les rôles que ces activités jouent dans une organisation et nous vous montrerons comment elles fonctionnent ensemble. Nous espérons qu'en vous exposant aux activités des gens d'affaires, nous vous aiderons à décider si les affaires sont faites pour vous et, si c'est le cas, quels sont les domaines que vous aimeriez étudier davantage.

Passer aux choses sérieuses

Une entreprise est une organisation qui fournit des biens ou des services à des consommateurs dans le but de réaliser un profit. Attention à ne pas confondre les termes revenus et profits. Le revenu (ou les recettes) représente les fonds qu'une entreprise reçoit en échange de ses biens ou services. Le profit (ou bénéfice) est ce qui reste (si tout va bien) une fois que toutes les factures ont été payées. Lorsque Steve Wozniak et Steve Jobs ont lancé l'Apple I, ils ont créé Apple Computer dans le garage familial de ce dernier dans l'espoir de faire un profit. Avant de poursuivre, il convient de faire quelques distinctions importantes concernant les termes de nos définitions. Premièrement, alors qu'Apple produit et vend des biens (Mac, iPhone, iPod, iPad, Apple Watch), de nombreuses entreprises fournissent des services. Votre banque est une société de services, tout comme votre fournisseur d'accès à Internet. Les hôtels, les compagnies aériennes, les cabinets d'avocats, les cinémas et les hôpitaux sont également des entreprises de services. De nombreuses entreprises fournissent à la fois des biens et des services. Par exemple, votre concessionnaire automobile local vend des biens (voitures) et fournit également des services (réparations automobiles).

Deuxièmement, certaines organisations ne sont pas créées pour que des intervenants individuels fassent des profits. Nombre d'entre elles sont créées pour fournir des services sociaux ou éducatifs à l'ensemble du public. Parmi ces organisations sans but lucratif (OSBL), on peut citer Centraide, Habitat pour l'humanité, les Clubs garçons et filles, le Sierra Club, la Croix-Rouge et de nombreux collèges et universités. La plupart de ces organisations fonctionnent cependant de la même manière qu'une entreprise. Elles se fixent des objectifs et s'efforcent de les atteindre de manière efficace et efficiente. Ainsi, la plupart des principes commerciaux présentés dans cet ouvrage s'appliquent également aux organismes sans but lucratif.

Les acteurs et les activités des entreprises

Commençons notre discussion sur les entreprises en identifiant les principaux acteurs des entreprises et les fonctions que la plupart d'entre elles remplissent. Nous terminerons cette section en abordant les facteurs externes qui influencent les activités d'une entreprise.

Les participants

Toute entreprise doit avoir un ou plusieurs propriétaires dont le rôle principal est d'investir de l'argent dans l'entreprise. Lors de la création d'une entreprise, ce sont généralement les propriétaires qui peaufinent l'idée et rassemblent les ressources (financières et humaines) nécessaires pour transformer l'idée en entreprise. Les propriétaires embauchent également des employés qui travaillent pour l'entreprise et l'aident à atteindre ses objectifs. Les propriétaires et les employés dépendent d'un troisième groupe de participants : les clients. Enfin, l'objectif de toute entreprise est de satisfaire les besoins de ses clients afin de générer un profit pour les propriétaires.

Les intervenants

Pensez à votre restaurant préféré. Il peut s'agir d'un point de vente ou d'une franchise d'une chaîne nationale (nous reviendrons sur les franchises dans un chapitre ultérieur) ou d'une boutique locale sans affiliation à une entité plus importante. Qu'elle soit nationale ou locale, toute entreprise a des intervenants, qui ont un intérêt légitime dans la réussite ou l'échec de l'entreprise et des politiques qu'elle adopte. Les intervenants comprennent les clients, les fournisseurs, les employés, les propriétaires, les banquiers et autres (voir la figure 1.2). Parmi les autres intervenants, notons le grand public, l'environnement et tous les services gouvernementaux qui ont un impact sur l'entreprise. Tous s'intéressent de près au fonctionnement de l'entreprise, dans la plupart des cas pour des raisons évidentes. Si l'entreprise fait faillite, les employés devront trouver un nouvel emploi, les fournisseurs devront trouver de nouveaux clients et les banques devront peut-être annuler les prêts qu'elles ont accordés à l'entreprise. Les intervenants ne voient pas toujours les choses de la même manière : leurs intérêts sont parfois même contradictoires. Par exemple, les prêteurs sont plus susceptibles d'apprécier des marges bénéficiaires élevées qui garantissent le remboursement des prêts qu'ils ont accordés, tandis que les clients apprécieront probablement les prix les plus bas possibles. La satisfaction des intervenants peut être un véritable exercice d'équilibre pour toute entreprise.



Les domaines fonctionnels de l'entreprise

Les activités nécessaires au fonctionnement d'une entreprise peuvent être divisées en plusieurs domaines fonctionnels. Par exemple : les ressources humaines, les activités opérationnelles, le marketing, la comptabilité, les finances et les technologies de l'information. Examinons brièvement chacun de ces domaines.

Les ressources humaines

Les gestionnaires des RH veillent à ce que l'organisation dispose de toutes les compétences et capacités dont l'entreprise a besoin pour fonctionner. Ces gestionnaires élaborent des plans de dotation en personnel, recrutent et sélectionnent de nouveaux employés, contrôlent le processus de gestion du rendement et élaborent des plans de succession pour l'avancement et le remplacement. Ils élaborent des normes en matière de rémunération et d'avantages sociaux et aident les directeurs à résoudre les problèmes de personnel.

Les activités opérationnelles

Toutes les entreprises doivent convertir des ressources (travail, matériaux, argent, information, etc.) en biens ou en services. Certaines entreprises, comme Apple, transforment les ressources en produits tangibles (Mac, iPhones, etc.). D'autres, comme les hôpitaux, convertissent les ressources en produits immatériels (p. ex. les soins de santé). La personne qui conçoit et supervise la transformation des ressources en biens ou en services est appelée directeur des opérations. Cette personne veille également à ce que les produits soient de haute qualité. Dans de nombreuses organisations, la gestion des activités opérationnelles comprend la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui contrôle la livraison des matières premières et la distribution des produits finis.

Le marketing

Le marketing comprend tout ce qu'une entreprise fait pour identifier les besoins des clients (c.-à-d. des études de marché) et concevoir des produits pour répondre à ces besoins. Les spécialistes du marketing définissent les avantages et les caractéristiques des produits, y compris le prix et la qualité. Ils décident également de la meilleure méthode de livraison des produits et des meilleurs moyens de les promouvoir afin d'attirer et de conserver les clients. Ils gèrent les relations avec la clientèle et les informent de la volonté et de la capacité de l'organisation à satisfaire leurs besoins.

La comptabilité

Les gestionnaires ont besoin de données financières précises, pertinentes et opportunes, qui sont fournies par les comptables. Les comptables mesurent, résument et communiquent des renseignements sur les finances et la gestion, et conseillent d'autres gestionnaires sur des questions financières. Il existe deux domaines de la comptabilité. Les comptables financiers préparent des états financiers pour aider les utilisateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, à évaluer la santé financière de l'entreprise. Les comptables en gestion présentent l'information, par exemple dans des rapports sur le coût des matériaux utilisés dans le processus de production, pour un usage interne uniquement.

Les finances

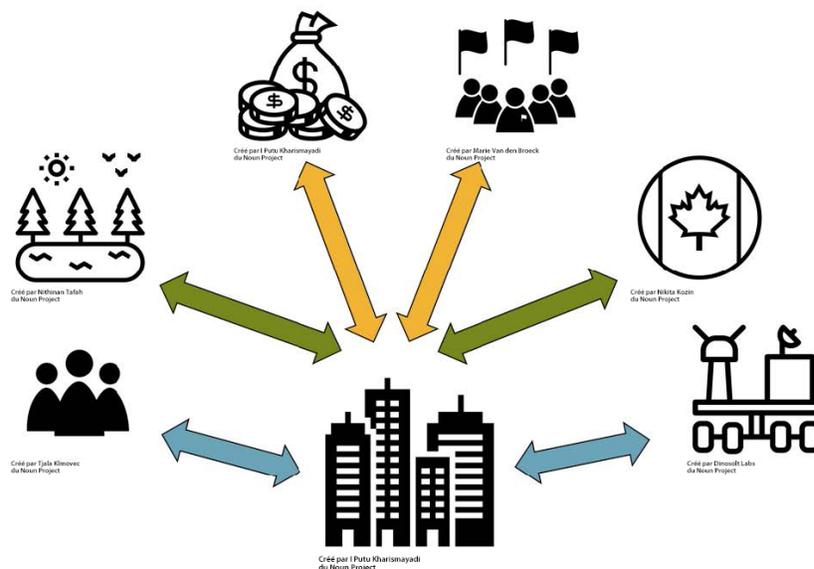
Les finances impliquent la planification, l'obtention et la gestion des fonds d'une entreprise. Les gestionnaires des finances répondent à des questions telles que les suivantes : De combien d'argent l'entreprise a-t-elle besoin? Comment et où l'entreprise obtiendra-t-elle l'argent nécessaire? Comment et quand l'entreprise remboursera-t-elle l'argent? Quels sont les investissements à réaliser en matière d'installations et d'équipements? Quel est le montant à consacrer à la recherche et au développement? Une bonne gestion financière est particulièrement importante lors de la création d'une entreprise, car les nouveaux propriétaires ont généralement besoin d'emprunter de l'argent pour démarrer.

Les technologies de l'information

L'information est l'un des atouts essentiels de la plupart des entreprises. Les entreprises comme Facebook sont des entreprises entièrement basées sur l'information. Les responsables des technologies de l'information (TI) s'occupent de la construction d'infrastructures informatiques et de réseaux, de la mise en œuvre de protocoles de sécurité et du développement d'interfaces utilisateur et d'applications pour les clients. En général, il existe un niveau élevé d'intégration entre le site Web ou l'application de l'entreprise et d'autres services de l'entreprise, comme les finances, le marketing et les activités opérationnelles. Souvent, les entreprises doivent développer des interfaces pour envoyer et recevoir des données d'autres entreprises, notamment des fournisseurs et des prestataires de services logistiques et d'expédition.

Les forces externes qui influent sur les activités de l'entreprise

Apple et les autres entreprises ne fonctionnent pas en vase clos : elles sont influencées par un certain nombre de facteurs externes. Il s'agit notamment de l'économie, du gouvernement, des tendances de consommation, des avancées technologiques, de la pression publique pour que les entreprises se comportent en bons citoyens, et d'autres facteurs. Collectivement, ces forces constituent ce que l'on appelle le « macro-environnement », c'est-à-dire le monde extérieur dans son ensemble sur lequel l'entreprise n'exerce que très peu de contrôle, voire aucun.



L'entreprise et son environnement – L'entreprise est entourée de ses forces environnementales : démographiques, naturelles, économiques, politiques, culturelles et technologiques. Source : All icons from the Noun Project

L'infographie intitulée « L'entreprise et son environnement » résume la relation entre une entreprise et les forces extérieures qui influent sur ses activités. L'industrie de la restauration rapide est un secteur nettement touché par tous ces facteurs. Des entreprises comme Taco Bell, McDonald's, Tim Hortons et d'autres sont toutes en concurrence dans ce secteur. Voici quelques déclarations qui illustrent l'impact des facteurs externes sur les entreprises.

Par exemple, une économie forte signifie que les gens ont plus d'argent pour manger au restaurant. Les normes alimentaires sont contrôlées par une agence gouvernementale, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et des médicaments, au niveau fédéral, et par des entités aux niveaux provincial et municipal qui veillent au respect de ces normes. Les préférences pour certains types d'aliments sont influencées par les tendances de consommation (les entreprises de restauration rapide sont poussées à proposer des menus plus sains).

L'exemple suivant montre l'impact à grande échelle des forces extérieures. Extrait d'un [communiqué de presse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée](#) publié le 30 décembre 2016.

À compter du 1er janvier, l'Ontario sera la première province au Canada à exiger que les fournisseurs de services alimentaires ayant 20 établissements ou plus dans la province – comme les restaurants, les cafés, les dépanneurs, les épiceries et les cinémas – indiquent le nombre de calories de chaque aliment ou boisson sur leurs menus ou étiquettes.

Enfin, un certain nombre de décisions prises par l'industrie résultent de son désir d'être une entreprise se comportant en bon citoyen. Par exemple, plusieurs chaînes de restauration rapide ont répondu aux préoccupations environnementales en éliminant les contenants en polystyrène.^[9]



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=33>

Bien entendu, toutes les industries sont touchées par des facteurs externes, et pas seulement l'industrie alimentaire. De plus en plus soucieux de l'environnement, les citoyens ont commencé à opter pour de nouvelles technologies, comme les voitures entièrement électriques qui remplacent celles fonctionnant aux combustibles fossiles. Des entreprises bien établies, comme Nissan avec sa Leaf, et de toutes nouvelles entreprises, comme Tesla, sont entrées sur le marché des véhicules électriques. Bien que le marché soit encore petit, il devrait croître à un taux de croissance annuel composé de 19,2 % entre 2013 et 2019.^[10]

Au fur et à mesure que vous avancerez dans ce texte, vous en apprendrez davantage sur les facteurs externes qui influent sur les entreprises.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Les principaux acteurs d'une entreprise sont ses propriétaires, ses employés et ses clients.
2. Lorsqu'elle prend des décisions, toute entreprise doit tenir compte de ses intervenants et de leurs intérêts parfois contradictoires.
3. Les activités nécessaires à la gestion d'une entreprise peuvent être divisées en domaines fonctionnels. Les fonctions commerciales correspondent assez étroitement à de nombreuses filières d'une école de commerce typique.
4. Les entreprises sont influencées par des facteurs externes tels que l'économie, le gouvernement et d'autres forces extérieures à l'entreprise.

3. L'économie et les affaires

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Décrire les philosophies fondamentales du capitalisme et du socialisme.
2. Discuter des droits de propriété privée et expliquer pourquoi ils sont essentiels au développement économique.
3. Discuter du concept de PIB (produit intérieur brut).
4. Expliquer la ou les différences entre la politique fiscale et la politique monétaire.
5. Discuter du concept de mesure du taux de chômage.
6. Discuter des concepts d'inflation et de déflation.
7. Expliquer d'autres termes clés liés à ce chapitre, y compris offre, demande, prix d'équilibre, monopole, récession, dépression.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=44>

Qu'est-ce que l'économie?

Pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise, il faut connaître l'environnement économique dans lequel elle évolue. Nous commençons par une définition de l'économie et une discussion sur les ressources qui servent à produire des biens et des services.

Les ressources : les intrants et les extrants

L'économie est l'étude de la manière dont les individus, les entreprises, les gouvernements et les nations allouent leurs ressources limitées pour satisfaire leurs désirs et leurs besoins illimités. L'allocation des ressources concerne la production, la distribution et la consommation de biens et de services. Les ressources sont les intrants utilisés pour produire des extrants. Les ressources peuvent comprendre les éléments suivants, en totalité ou en partie, et leurs liens les uns avec les autres :

- la terre et les autres ressources naturelles;
- le travail (physique et mental);
- les capitaux, y compris les bâtiments et les équipements;
- l'entrepreneuriat;
- les connaissances.

Les ressources sont combinées pour produire des biens et des services. La terre et les ressources naturelles fournissent les matières premières nécessaires. Le travail transforme les matières premières en biens ou en services. Les capitaux (équipements, bâtiments, véhicules, liquidités, etc.) sont nécessaires au processus de production. L'entrepreneuriat apporte les compétences, le dynamisme et la créativité nécessaires pour rassembler les autres ressources afin de produire un bien ou un service qui sera vendu sur le marché.

Étant donné qu'une entreprise utilise des ressources pour produire des biens, nous appelons également ces ressources des facteurs de production. Les facteurs de production utilisés pour produire un chandail sont les suivants :

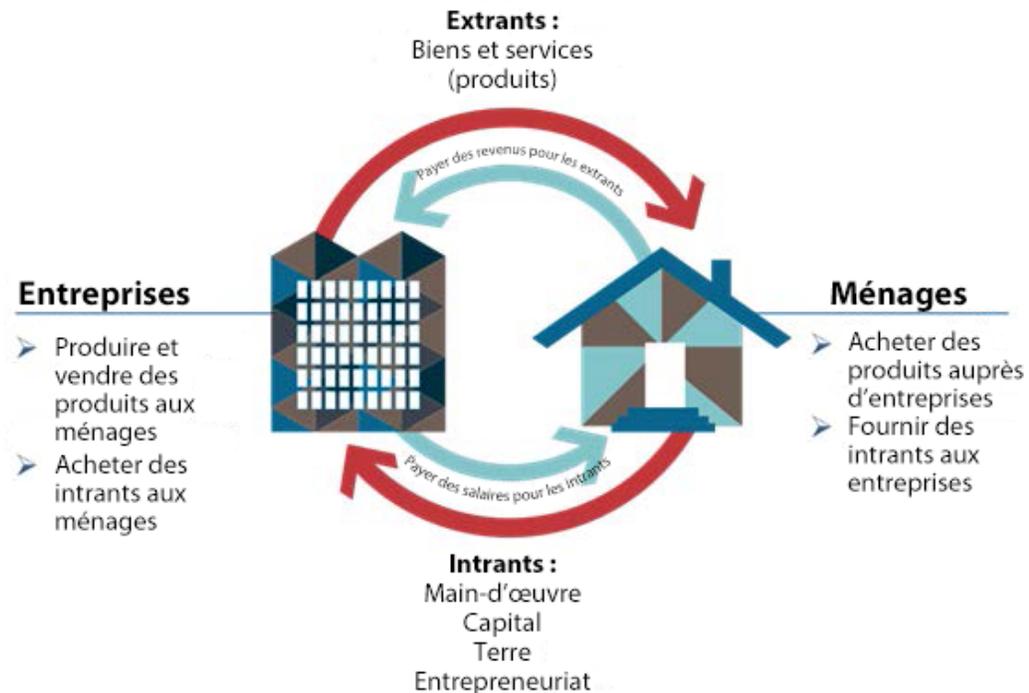
- le terrain sur lequel se trouve l'usine de chandails, l'électricité utilisée pour faire fonctionner l'usine et le coton brut à partir duquel les chandails sont fabriqués;
- les ouvriers qui fabriquent les chandails;
- l'usine et les équipements utilisés dans le processus de fabrication, ainsi que l'argent nécessaire au fonctionnement de l'usine;
- les compétences entrepreneuriales et les connaissances en matière de production qui servent à coordonner les autres ressources afin de fabriquer les chandails et de les distribuer sur le marché.

Les marchés des intrants et des extrants

Les ménages offrent de nombreux facteurs de production aux entreprises. Par exemple, les ménages fournissent aux entreprises de la main-d'œuvre (en tant que travailleurs), des terres et des bâtiments (en tant que propriétaires) et du capital (en tant qu'investisseurs). À leur tour, les entreprises paient les ménages pour ces ressources en leur fournissant des revenus, tels que des salaires, des loyers et des intérêts. Les ressources obtenues des ménages sont ensuite utilisées

par les entreprises pour produire des biens et des services, qui sont vendus pour fournir des revenus aux entreprises. Les recettes obtenues par les entreprises servent ensuite à acheter des ressources supplémentaires, et le cycle se poursuit. Cette situation est décrite dans la figure ci-dessous intitulée « Le flux circulaire des intrants et des extrants », qui illustre le double rôle des ménages et des entreprises :

- les ménages offrent non seulement des facteurs de production (ou ressources); ils consomment également des biens et des services;
- les entreprises ne se contentent pas d'acheter des ressources, elles produisent et vendent également des biens et des services.



Les systèmes économiques

Les économistes étudient les interactions entre les ménages et les entreprises, et examinent la manière dont les facteurs de production sont combinés pour produire les biens et les services dont les gens ont besoin. Fondamentalement, les économistes tentent de répondre à trois séries de questions :

1. Quels biens et services doivent être produits pour répondre aux besoins des consommateurs? En quelle quantité? À quel moment?
2. Comment les biens et les services doivent-ils être produits? Qui doit les produire et quelles ressources, y compris technologiques, doivent être combinées pour les produire?
3. Qui doit recevoir les biens et services produits? Comment les répartir entre les consommateurs? Les réponses à ces questions dépendent du système économique d'un pays, c'est-à-dire des moyens par lesquels une société (ménages, entreprises et gouvernements) prend des décisions sur l'allocation des ressources pour produire des biens et sur la distribution de ces biens. Le degré de liberté dont jouissent les individus et les propriétaires d'entreprises, par opposition aux gouvernements, pour prendre ces décisions varie en fonction du type de système économique.

D'une manière générale, les systèmes économiques peuvent être divisés en deux systèmes : système planifié et système de libre marché.

Systeme planifié

Dans un système planifié, le gouvernement exerce un contrôle sur l'allocation et la distribution des biens et services, en totalité ou en partie. Le système dans lequel le gouvernement exerce le plus grand contrôle est le communisme. En théorie, une économie communiste est une économie dans laquelle le gouvernement possède toutes les entreprises ou la plupart d'entre elles. La planification centrale par le gouvernement dicte quels biens ou services sont produits, comment ils sont produits et qui les recevra. En pratique, le communisme pur n'existe pratiquement plus aujourd'hui, et seuls quelques pays (notamment la Corée du Nord et Cuba) fonctionnent dans le cadre de systèmes économiques rigides et planifiés de manière centralisée.

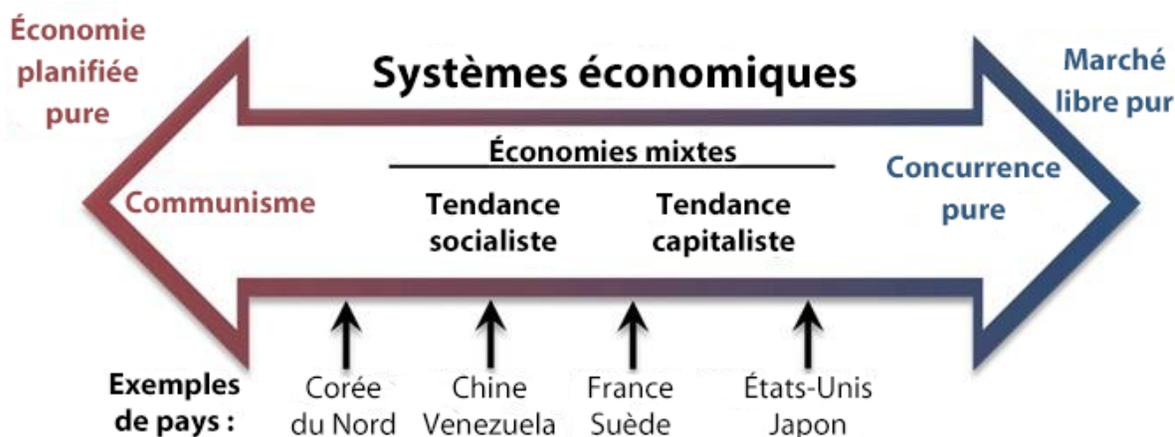
Dans le cadre du socialisme, les industries qui fournissent des services essentiels, tels que les services publics, les banques et les soins de santé, peuvent être détenues par l'État. Certaines entreprises peuvent également être privées. La planification centrale répartit les biens et les services produits par les industries gérées par l'État et tente de garantir que la richesse qui en résulte soit distribuée de manière égale. En revanche, les entreprises privées sont exploitées dans le but de réaliser des bénéfices pour leurs propriétaires. En général, les travailleurs des économies socialistes travaillent moins d'heures, ont des vacances plus longues et bénéficient de plus d'avantages en matière de soins de santé, d'éducation et d'allocations familiales que les travailleurs des économies capitalistes. Pour compenser le coût élevé des services publics, les impôts sont généralement élevés. Le Venezuela, la Suède et la France sont des exemples de pays qui penchent vers une approche socialiste.

Le système de libre marché

Le système économique dans lequel la plupart des entreprises sont détenues et gérées par des particuliers est le système de libre marché, également connu sous le nom de capitalisme. Dans une économie de marché, c'est la concurrence qui dicte la répartition des biens et des services. Les entreprises sont gérées avec une implication plus limitée du gouvernement, concentrée sur les réglementations qui dictent la manière dont les entreprises sont autorisées à fonctionner. Un aspect essentiel d'un système de libre marché est le concept de droits de propriété privée, ce qui signifie que les propriétaires d'entreprises peuvent s'attendre à posséder leurs terrains, bâtiments, machineries, etc., et à conserver la majorité de leurs bénéfices, à l'exception des impôts. L'incitation au profit est un moteur essentiel de tout système de libre marché. L'économie des États-Unis et d'autres pays, comme le Japon, repose sur le capitalisme. Cependant, une économie purement capitaliste est aussi rare qu'une économie purement communiste. Imaginez qu'un service tel que la protection policière, qui est assuré par le gouvernement aux États-Unis, soit plutôt attribué sur la base des forces du marché. La capacité à payer deviendrait alors un facteur déterminant dans le choix des bénéficiaires de ces services, un résultat que peu de personnes dans la société américaine considéreraient comme acceptable.

Ce qui différencie les systèmes économiques

Pour comparer les systèmes économiques, il peut être utile de penser à un continuum avec le communisme à une extrémité et le capitalisme pur à l'autre, comme dans la figure suivante sur les systèmes économiques. Au fur et à mesure que l'on se déplace de la gauche vers la droite, le contrôle exercé par le gouvernement sur les entreprises diminue. Il en va de même pour le niveau des services sociaux, tels que les soins de santé, les services de garde d'enfants, la sécurité sociale et les allocations d'assurance-emploi. En se déplaçant de gauche à droite, les impôts sont également moins élevés.



Wikimedia Commons | Conçu pour Virginia Tech par B. Craig sous licence CC BY

Les économies de marché mixtes

Bien qu'il soit possible d'avoir un système communiste pur ou un système capitaliste pur (libre marché), en réalité, de nombreux systèmes économiques sont mixtes. Une économie de marché mixte s'appuie à la fois sur les marchés et sur le gouvernement pour allouer les ressources. Dans la pratique, la plupart des économies sont mixtes, avec un penchant pour le libre marché ou les principes socialistes, plutôt que d'être purement l'une ou l'autre. Certaines économies anciennement communistes, comme celles de l'Europe de l'Est et de la Chine, deviennent plus mixtes à mesure qu'elles adoptent des caractéristiques plus capitalistes et convertissent des entreprises auparavant détenues par le gouvernement en entreprises privées par le biais d'un processus appelé privatisation. En revanche, le Venezuela est un pays qui s'est de plus en plus rapproché du socialisme, en prenant le contrôle de secteurs comme le pétrole et les médias par le biais d'un processus appelé nationalisation.

Le système économique canadien

Comme la plupart des pays, le Canada est doté d'un système de marché mixte, à l'instar de son voisin du sud : bien que les systèmes économiques canadien et américain soient principalement des systèmes de libre marché, le gouvernement fédéral contrôle certains services de base, tels que le service postal et le contrôle du trafic aérien. L'économie canadienne présente également certaines caractéristiques d'un système socialiste, comme la fourniture de prestations sociales aux travailleurs retraités ou de soins de santé gratuits à sa population.

Le système de libre marché a été adopté par Adam Smith dans son livre [La Richesse des nations](#) publié en 1776. Selon l'auteur, la concurrence seule garantirait que les consommateurs reçoivent les meilleurs produits aux meilleurs prix. Dans le type de concurrence qu'il supposait, un vendeur qui essaierait de faire payer son produit plus cher que les autres vendeurs ne pourrait pas trouver d'acheteurs. Un chercheur d'emploi qui demande plus que le salaire courant ne sera pas embauché. Parce que la « main invisible » de la concurrence fera fonctionner le marché de manière efficace, il ne sera pas nécessaire de réglementer les prix ou les salaires. Presque immédiatement cependant, une tension s'est développée parmi les théoriciens du libre marché entre le principe du laissez-faire et l'intervention de l'État. Aujourd'hui, il est courant que le gouvernement canadien intervienne dans le fonctionnement du système économique. Par exemple, le gouvernement exerce une influence sur les industries alimentaire et pharmaceutique par le biais de la *Loi sur les aliments et drogues* du Canada et son règlement d'application, qui protègent les consommateurs en empêchant les produits dangereux ou mal étiquetés d'arriver sur le marché.

Pour comprendre le fonctionnement des entreprises, il faut d'abord se faire une idée de la manière dont les prix sont fixés sur des marchés concurrentiels. La section suivante intitulée « La concurrence parfaite et l'offre et la demande », commence par décrire comment les marchés établissent les prix dans un environnement de concurrence parfaite.

La concurrence parfaite et l'offre et la demande

Dans une économie mixte, comme celle du Canada, les entreprises décident des biens à produire ou des services à offrir et de leur prix. Comme il existe de nombreuses entreprises qui fabriquent des biens ou qui fournissent des services, les clients peuvent choisir parmi un large éventail de produits. La concurrence entre les entreprises pour les ventes est un élément essentiel de notre système économique. Les économistes ont identifié quatre types de concurrence : la concurrence parfaite, la concurrence monopolistique, l'oligopole et le monopole. Nous présenterons le premier d'entre eux, soit la concurrence parfaite, dans cette section, et nous aborderons les trois autres dans la section suivante.

La concurrence parfaite

La concurrence parfaite existe lorsque de nombreux consommateurs achètent un produit normalisé auprès de nombreuses petites entreprises. Comme aucun vendeur n'est suffisamment important ou influent pour contrôler le prix, les vendeurs et les acheteurs acceptent le prix courant. Par exemple, lorsqu'un pêcheur commercial apporte son poisson au marché local, il n'a que peu de contrôle sur le prix qu'il obtient et doit accepter le prix courant du marché.

Les bases de l'offre et de la demande

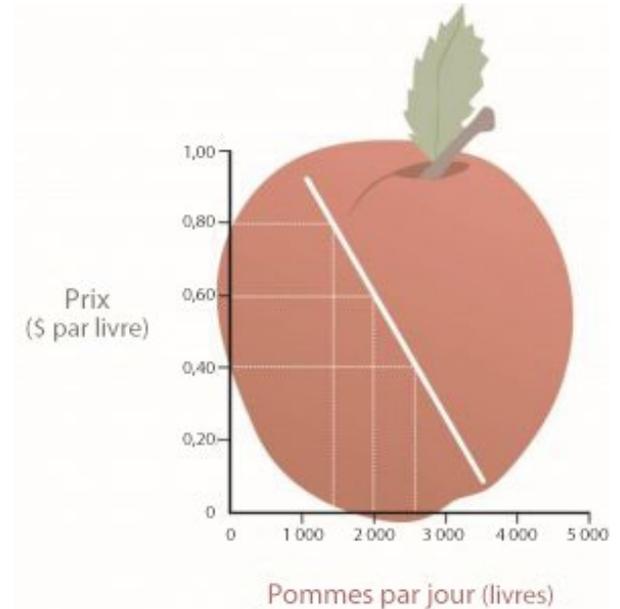
Pour comprendre le fonctionnement de la concurrence parfaite, il faut savoir comment les acheteurs et les vendeurs interagissent sur un marché pour fixer les prix. Dans un marché caractérisé par une concurrence parfaite, le prix est déterminé par les mécanismes de l'offre et de la demande. Les prix sont influencés à la fois par l'offre de produits de la part des vendeurs et par la demande de produits de la part des acheteurs.

Pour illustrer ce concept, créons un tableau de l'offre et de la demande pour un bien particulier vendu à un moment donné. Nous définirons ensuite la demande et créerons une courbe de demande, puis nous définirons l'offre et créerons une courbe d'offre. Enfin, nous verrons comment l'offre et la demande interagissent pour créer un prix d'équilibre, c'est-à-dire le prix auquel les acheteurs sont prêts à acheter la quantité que les vendeurs sont prêts à vendre.

La demande et la courbe de demande

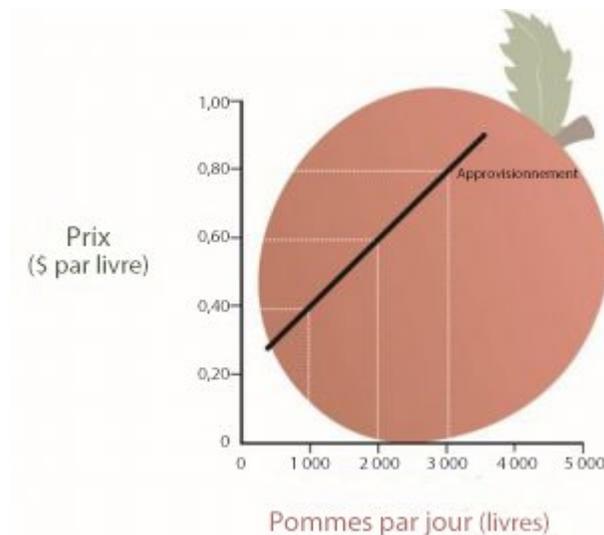
La demande est la quantité d'un produit que les acheteurs sont prêts à acheter à différents prix. La quantité d'un produit que les gens sont prêts à acheter dépend de son prix. Vous êtes généralement disposé à acheter moins d'un produit lorsque les prix augmentent et plus d'un produit lorsque les prix baissent. D'une manière générale, nous trouvons les produits plus attrayants à des prix plus bas, et nous en achetons davantage à des prix plus bas parce que nos revenus augmentent.

En suivant cette logique, nous pouvons construire une courbe de demande qui indique la quantité d'un produit qui sera demandée à différents prix. Supposons que le diagramme « La courbe de demande » représente le prix quotidien et la quantité de pommes vendues par des agriculteurs dans un marché local. Notez que lorsque le prix des pommes diminue, la demande des acheteurs augmente. Ainsi, si une livre de pommes se vend 0,80 \$, les acheteurs ne seront disposés à acheter que 1 500 livres par jour. Toutefois, si les pommes ne coûtent que 0,60 \$ la livre, les acheteurs seront prêts à acheter 2 000 livres. À 0,40 \$ la livre, les acheteurs seront prêts à acheter 2 500 livres.



La courbe d'offre

L'offre et la courbe d'offre



La courbe d'offre

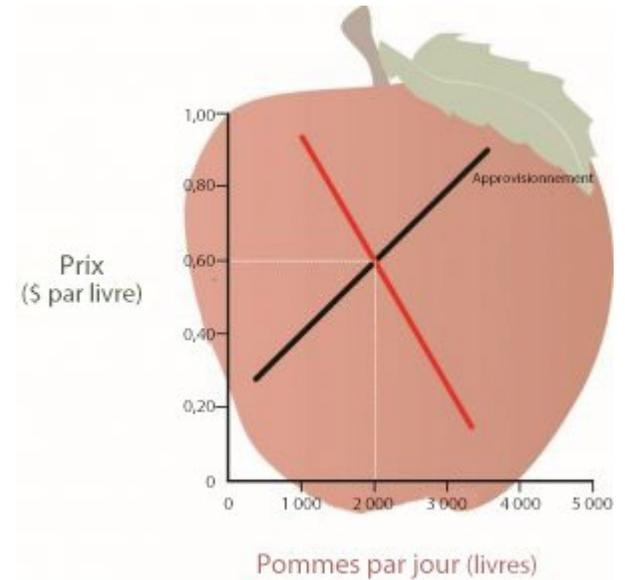
L'offre est la quantité d'un produit que les vendeurs sont prêts à vendre à différents prix. La quantité d'un produit qu'une entreprise est prête à vendre dépend de son prix. Les entreprises sont plus disposées à vendre un produit lorsque le prix augmente et moins disposées à le vendre lorsque le prix baisse. Encore une fois, ce fait est logique : les entreprises sont créées pour faire des profits, et il y a plus de profits à faire lorsque les prix sont élevés.

Nous pouvons maintenant construire une courbe d'offre qui montre la quantité de pommes que les agriculteurs seraient prêts à vendre à différents prix, indépendamment de la demande. Comme vous pouvez le voir dans « La courbe d'offre », la courbe va dans la direction opposée à la courbe de demande : lorsque les prix augmentent, la quantité de pommes que les agriculteurs sont prêts à vendre augmente également. La courbe d'offre montre que les agriculteurs ne sont disposés à vendre que 1 000 livres de pommes lorsque le prix est de 0,40 \$ la livre, 2 000 livres lorsque le prix est de 0,60 \$ et 3 000 livres lorsque le prix est de 0,80 \$.

Le prix d'équilibre

Nous pouvons maintenant voir comment le mécanisme du marché fonctionne dans le cadre de la concurrence parfaite. Pour ce faire, nous traçons la courbe d'offre et la courbe de demande sur un même graphique, comme nous l'avons fait dans la figure « Le prix d'équilibre » qui suit. Le point d'intersection des deux courbes est le prix d'équilibre.

Vous pouvez voir dans le graphique « Le prix d'équilibre » que les courbes d'offre et de demande se croisent au prix de 0,60 \$ et à la quantité de 2 000 livres. Ainsi, 0,60 \$ est le prix d'équilibre : à ce prix, la quantité de pommes demandée par les acheteurs est égale à la quantité de pommes que les agriculteurs sont prêts à fournir. Si un agriculteur essaie de facturer une livre de pommes à plus de 0,60 \$, il n'en vendra pas beaucoup parce que d'autres fournisseurs les proposeront à un prix inférieur. Par conséquent, ses profits vont diminuer. Si, en revanche, un agriculteur essaie de demander un prix inférieur au prix d'équilibre de 0,60 \$ la livre, il vendra plus de pommes, mais son profit par livre sera inférieur au prix d'équilibre. Le profit étant la motivation, il n'y a pas de raison de baisser les prix.



Le prix d'équilibre

Qu'avez-vous appris au cours de cette discussion? En l'absence d'influences extérieures, les marchés dans un environnement de concurrence parfaite atteindront un point d'équilibre où les acheteurs et les vendeurs seront satisfaits. Toutefois, il faut savoir qu'il s'agit là d'un exemple très simpliste.

Les choses sont beaucoup plus complexes dans le monde réel. D'une part, les marchés fonctionnent rarement sans influences extérieures. Parfois, les vendeurs fournissent plus d'un produit que les acheteurs ne sont prêts à en acheter; dans ce cas, il y a un excédent. Parfois, ils ne produisent pas assez d'un produit pour satisfaire la demande, ce qui entraîne une pénurie.

Les circonstances ont également tendance à changer. Que se passerait-il, par exemple, si les revenus augmentaient et que les acheteurs étaient prêts à payer plus cher pour des pommes? La courbe de demande changerait, ce qui entraînerait une augmentation du prix d'équilibre. Ce résultat est intuitif : l'augmentation de la demande entraîne une hausse des prix. Que se passerait-il si les récoltes de pommes étaient plus importantes que prévu en raison de conditions météorologiques favorables? Les agriculteurs pourraient être disposés à vendre les pommes à des prix inférieurs plutôt que de laisser une partie de la récolte se gâter. Dans ce cas, la courbe d'offre se déplacerait, ce qui entraînerait une autre modification du prix d'équilibre : l'augmentation de l'offre ferait baisser les prix.

La concurrence monopolistique, l'oligopole et le monopole

Comme indiqué précédemment, les économistes ont identifié quatre types de concurrence : la concurrence parfaite, la concurrence monopolistique, l'oligopole et le monopole. La concurrence parfaite a été abordée dans la dernière section, et nous traiterons ici des trois autres types de concurrence.

Caractéristique	Les quatre grandes structures de marché			
	La concurrence parfaite	La concurrence monopolistique	L'oligopole	Le monopole pur
Nombre d'entreprises	Très nombreuses	Nombreuses	Peu nombreuses	Une seule
Types de produit	Homogène	Différencié	Homogène ou différencié	Homogène
Accès au secteur	Pas d'obstacles majeurs	Obstacles mineurs	Obstacles considérables	Très grandes barrières
Exemples	Agriculture	Commerce de détail	L'activité bancaire	Services publics

La concurrence monopolistique

Dans le cadre de la concurrence monopolistique, il y a toujours de nombreux vendeurs (comme c'était le cas dans le cadre de la concurrence parfaite). Aujourd'hui cependant, ils ne vendent pas des produits identiques. Ils vendent plutôt des produits différenciés, c'est-à-dire des produits qui diffèrent quelque peu, ou qui sont perçus comme tels, même s'ils servent un objectif similaire. Les produits peuvent être différenciés de plusieurs façons, notamment par la qualité, le style, la commodité, l'emplacement et la marque. Certains préfèrent le Coca-Cola au Pepsi, même si les deux produits sont assez similaires. Mais que se passerait-il si la différence de prix entre les deux était importante? Dans ce cas, les acheteurs pourraient être persuadés de passer de l'un à l'autre. Ainsi, si Coca-Cola organisait une grande vente promotionnelle dans une chaîne de supermarchés, certains buveurs de Pepsi pourraient changer (au moins temporairement).

Comment se fait la différenciation des produits? Parfois, il s'agit simplement d'une question géographique; vous achetez probablement de l'essence à la station la plus proche de votre domicile, quelle que soit la marque. Dans d'autres cas, les différences perçues entre les produits sont mises de l'avant par une publicité conçue pour convaincre les consommateurs qu'un produit est différent d'un autre, et meilleur que lui. Toutefois, quelle que soit la fidélité des clients à un produit, si son prix est trop élevé, le vendeur perdra des clients au profit d'un concurrent. Dans le cadre de la concurrence monopolistique, les entreprises n'ont donc qu'un contrôle limité sur les prix.

L'oligopole

Le terme oligopole signifie qu'il y a peu de vendeurs. Dans un marché oligopolistique, chaque vendeur fournit une grande partie de tous les produits vendus sur le marché. En outre, comme le coût de création d'une entreprise dans un secteur oligopolistique est généralement élevé, le nombre d'entreprises qui s'y implantent est faible. Les entreprises des secteurs oligopolistiques comprennent des entreprises à grande échelle telles que les sociétés automobiles et les compagnies aériennes. En tant que grandes entreprises fournissant une part importante d'un marché, elles ont un certain contrôle sur les prix qu'elles pratiquent. Il y a toutefois un hic : comme les produits sont relativement similaires, lorsqu'une entreprise baisse ses prix, les autres sont souvent obligées de faire de même pour rester concurrentielles. Cette pratique est courante dans le secteur aérien. Quand American Airlines annonce une baisse de ses tarifs, Continental, United Airlines et d'autres compagnies font de même. Quand un constructeur automobile propose une offre spéciale, ses concurrents proposent généralement des promotions similaires.

Le monopole

En termes de nombre de vendeurs et de degré de concurrence, un monopole se situe à l'opposé de la concurrence parfaite. Dans une situation de concurrence parfaite, il existe de nombreuses petites entreprises, dont aucune ne peut contrôler les prix; elles acceptent simplement le prix courant déterminé par l'offre et la demande. Dans un monopole toutefois, il n'y a qu'un seul vendeur sur le marché. Le marché peut être une région géographique, comme une ville ou une zone régionale, et ne doit pas nécessairement être un pays entier.

Il y a peu de monopoles aux États-Unis parce que le gouvernement les limite. La plupart d'entre eux appartiennent à l'une des deux catégories suivantes : naturels et légaux. Les monopoles naturels comprennent les services publics, tels que les fournisseurs d'électricité et de gaz. Ces entreprises nécessitent des investissements considérables, et il serait inefficace de dupliquer les produits qu'elles fournissent. Ces monopoles entravent la concurrence, mais ils sont légitimes parce qu'ils sont importants pour la société. En échange du droit de mener des activités sans concurrence, ils sont réglementés. Par exemple, ils ne peuvent pas fixer les prix qu'ils veulent et doivent respecter les prix contrôlés par le gouvernement. En règle générale, ils sont tenus de servir tous les clients, même si cela n'est pas rentable.

Un monopole légal apparaît lorsqu'une entreprise reçoit un brevet lui donnant l'usage exclusif d'un produit ou d'un procédé inventé. Les brevets sont délivrés pour une durée limitée, généralement 20 ans.^[1] Pendant cette période, les autres entreprises ne peuvent pas utiliser le produit ou le procédé inventé sans l'autorisation du titulaire du brevet. Les brevets accordent aux entreprises un certain délai pour récupérer les coûts élevés de la recherche et du développement de produits et de technologies. L'exemple classique d'une entreprise bénéficiant d'un monopole légal fondé sur un brevet est celui de Polaroid, qui a détenu pendant des années la propriété exclusive de la technologie du film instantané.^[2] Polaroid a fixé le prix de son produit à un niveau suffisamment élevé pour récupérer, au fil du temps, le coût élevé de sa mise sur le marché. Autrement dit, sans concurrence, l'entreprise jouissait d'une position monopolistique en matière de prix.

Mesurer la santé de l'économie

Chaque jour, nous sommes bombardés d'information économique (du moins si vous regardez les chaînes de nouvelles économiques). On nous parle du chômage, des prix de l'immobilier et des tendances en ce qui concerne la confiance des consommateurs. En tant qu'étudiants s'initiant aux affaires et, plus tard, dirigeants d'entreprise, vous devez comprendre la nature de l'économie canadienne et la terminologie que nous utilisons pour la décrire. Vous devez avoir une idée de la direction que prend l'économie et connaître le rôle du gouvernement dans cette direction.

Les objectifs économiques

Les économies mondiales partagent trois objectifs principaux :

- la croissance;
- un taux d'emploi élevé;
- la stabilité des prix.

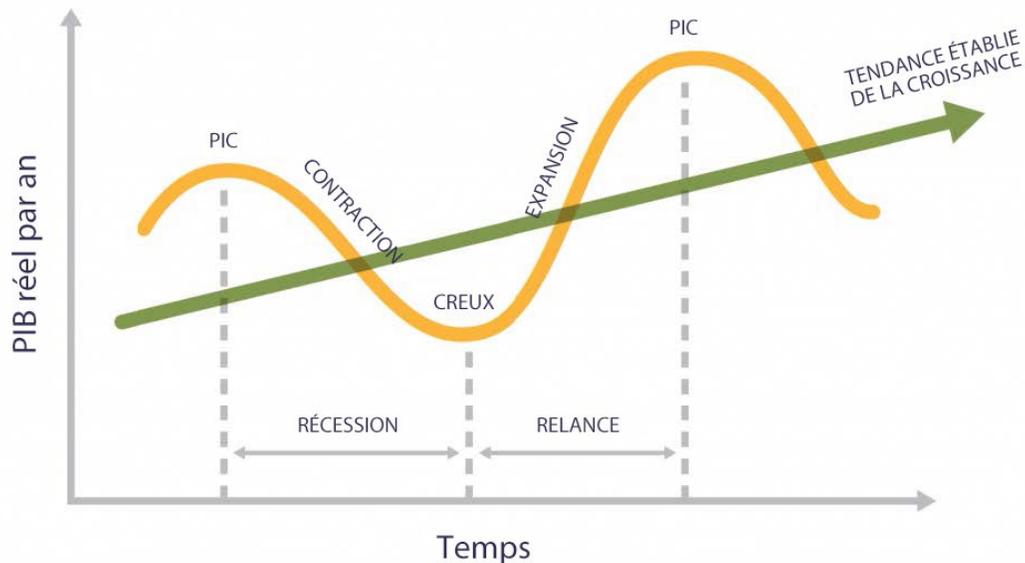
Examinons de plus près chacun de ces objectifs, à la fois pour en découvrir la signification et pour montrer comment nous déterminons s'ils sont atteints.

La croissance économique

L'un des objectifs d'une économie est de fournir aux gens des biens et des services – voitures, ordinateurs, jeux vidéo, maisons, concerts de rock, restauration rapide, parcs d'attractions. L'une des façons dont les économistes mesurent le rendement d'une économie est d'examiner une mesure largement utilisée de la production totale, appelée le produit intérieur brut (PIB). Le PIB est défini comme la valeur de marché de tous les biens et services produits par l'économie au cours d'une année donnée. Le PIB ne comprend que les biens et services produits dans le pays; les biens produits à l'extérieur du pays sont exclus. Le PIB ne comprend également que les biens et services produits pour l'utilisateur final; les produits intermédiaires sont exclus. Par exemple, la puce de silicium qui entre dans la composition d'un ordinateur est un produit intermédiaire et n'est donc pas comptabilisée directement : elle est incluse dans le calcul du produit fini, l'ordinateur. En soi, le PIB ne nous renseigne pas nécessairement sur l'orientation de l'économie. Toutefois, l'évolution du PIB nous donne de l'information sur le sujet. Si le PIB (après correction de l'inflation, qui sera examinée plus tard) augmente, l'économie est en croissance. S'il diminue, c'est que l'économie se contracte. Les économistes ne s'entendent pas sur le fait que le PIB constitue la mesure la plus précise du rendement d'une économie. De nombreux économistes estiment que le PIB par habitant, qui est la mesure de la production totale de biens et de services divisée par le nombre de ménages, est un meilleur indicateur du rendement de l'économie. En 2017 par exemple, selon la [Banque mondiale](#), le PIB de l'Inde se classait au 7^e rang mondial avec 2 439 milliards de dollars américains, tandis que le PIB du Canada se classait au 10^e rang avec 1 640 milliards de dollars américains. En 2017 toutefois, le PIB par habitant du Canada se classait au 18^e rang, avec 44 773 \$ par ménage, alors que le PIB par habitant de l'Inde se classait au 142^e rang mondial, avec 1 852 \$ par ménage.

Cycle économique

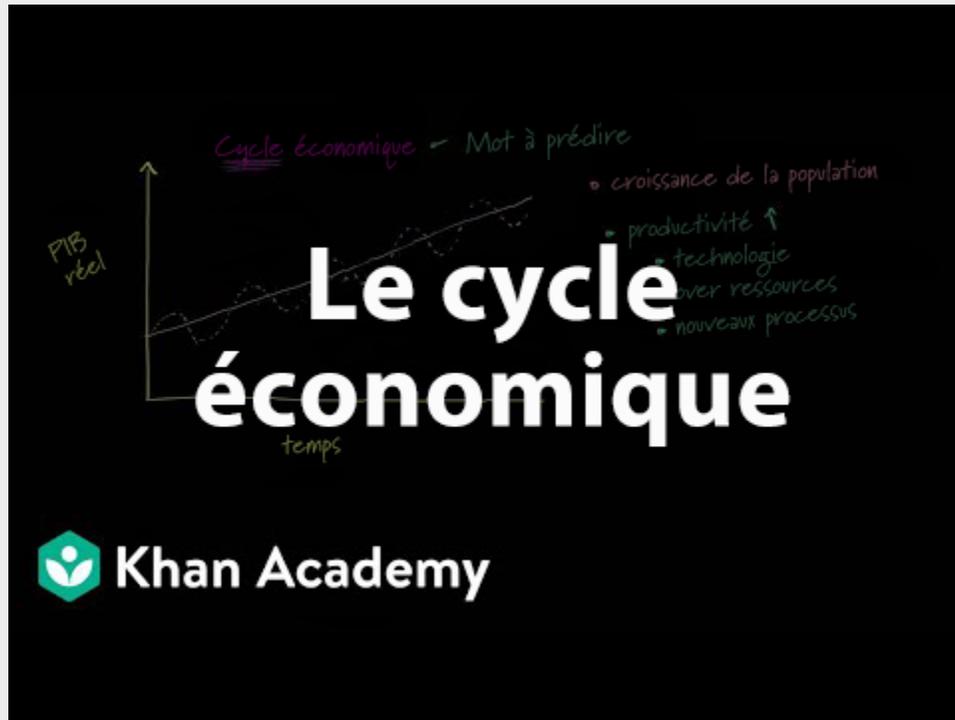
Fluctuations de courte durée de l'économie par rapport à la tendance à long terme de la production.



Les hauts et les bas économiques résultant de l'expansion et de la contraction constituent le cycle économique. À l'instar du cycle de vie d'un produit, lorsqu'un cycle économique introduit de nouveaux produits, ces produits se développent, arrivent à maturité et déclinent; tous les cycles économiques combinés d'une économie forment le cycle économique de cette économie. Un cycle typique dure de trois à cinq ans, mais il peut durer beaucoup plus longtemps. Bien que généralement irrégulier, un cycle peut être divisé en quatre grandes phases, soit la prospérité, la récession, la dépression (que le cycle saute généralement) et la relance.

- En période de prospérité, l'économie se développe, le chômage est faible, les revenus augmentent et les consommateurs achètent davantage de produits. Les entreprises réagissent en augmentant leur production et en proposant des produits nouveaux et de meilleure qualité.
- Cependant, les choses finissent par ralentir. Le PIB diminue, le chômage augmente et, comme les gens ont moins d'argent à dépenser, les revenus des entreprises diminuent. Ce ralentissement de l'activité économique est appelé récession.
- Les économistes disent souvent que nous entrons en récession lorsque le PIB diminue pendant deux trimestres consécutifs.
- En général, une récession est suivie d'une relance ou d'une expansion au cours de laquelle l'économie recommence à croître.
- Toutefois, si une récession dure longtemps (comme une dizaine d'années), alors que le chômage reste très élevé et que la production est fortement réduite, l'économie pourrait sombrer dans une dépression. Contrairement au terme récession, les économistes ne s'entendent pas sur une norme uniforme pour définir ce qu'est une dépression, bien qu'elle soit généralement caractérisée par sa durée. Bien que cela ne soit pas impossible, il est peu probable que les États-Unis connaissent une nouvelle dépression grave comme celle des années 1930. Le gouvernement fédéral dispose d'un certain nombre d'outils économiques (dont certains seront examinés prochainement) pour lutter contre toute menace de dépression.

Si vous souhaitez ou avez besoin de voir des exemples plus interactifs du cycle économique, cette vidéo de dix minutes vous informera davantage :



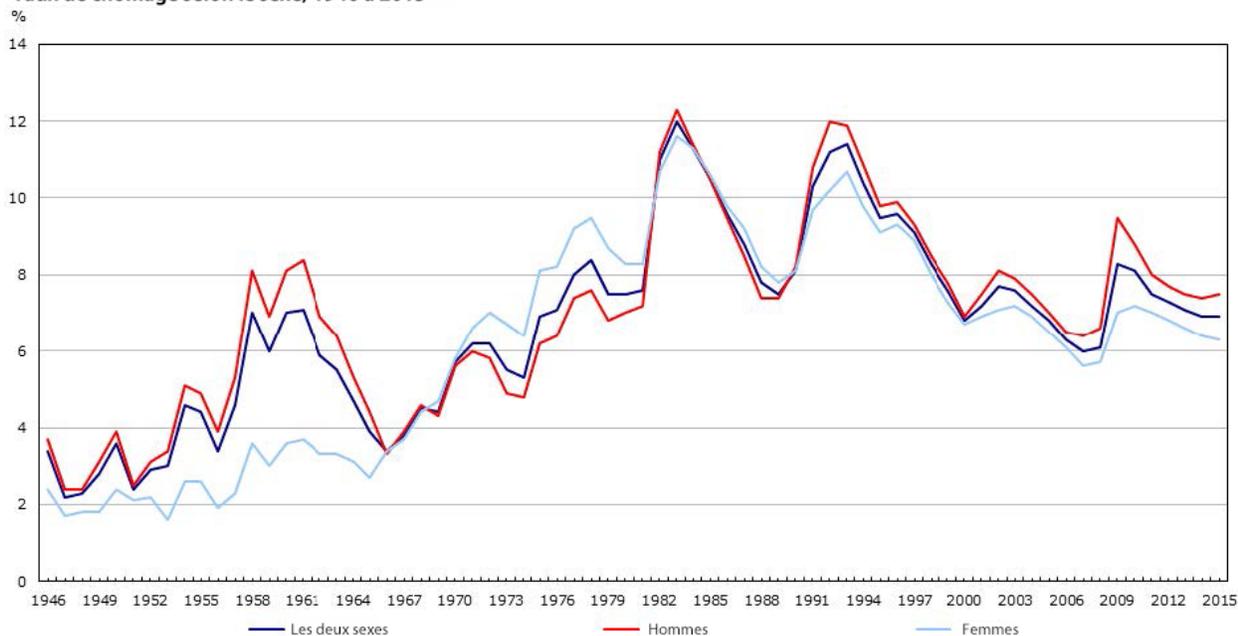
Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne à l'adresse suivante : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=44>

Le taux de chômage

Statistique Canada suit l'évolution du chômage et publie le taux de chômage, c'est-à-dire le pourcentage de la population active qui est sans emploi et qui en recherche activement un. Le taux de chômage est une mesure importante de la santé économique. Il augmente pendant les périodes de récession parce que les entreprises sont réticentes à embaucher des travailleurs lorsque la demande de biens et de services est faible. À l'inverse, il diminue lorsque l'économie est en expansion et qu'il y a une forte demande de produits et de travailleurs pour les fournir.

Le graphique « Taux de chômage au Canada de 1946 à 2015 » retrace l'évolution du taux de chômage au Canada entre 1946 et 2015. Veuillez noter qu'il existe plusieurs mesures du chômage et que ce graphique est basé sur ce que l'on appelle R4, la mesure la plus couramment utilisée et qui est comparable à la mesure du chômage aux États-Unis, U3. Une autre mesure, R8, est considérée comme donnant une image plus large du chômage au Canada et inclut les chômeurs découragés dans leur recherche d'emploi, les travailleurs à temps partiel involontaires et les chômeurs qui attendent la confirmation d'un nouvel emploi. Puisque, par définition, R8 est toujours plus élevé que R4, il est probable que R4 soit discuté plus souvent parce qu'il dépeint une image plus favorable, même si la mesure n'est pas tout à fait exacte.

Graphique 4
Taux de chômage selon le sexe, 1946 à 2015



Remarques : De 1946 à 1965, les taux sont basés sur la population de 14 ans et plus. De 1966 à 2015, ils sont basés sur la population de 15 ans et plus. Terre-Neuve-et-Labrador a été incluse dans l'Enquête sur la population active (EPA) au quatrième trimestre de 1949.

Sources : Statistique Canada, Enquête sur la population active, moyennes annuelles.

Taux de chômage au Canada de 1946 à 2015 | Statistique Canada

Les fluctuations : les sommets et les creux

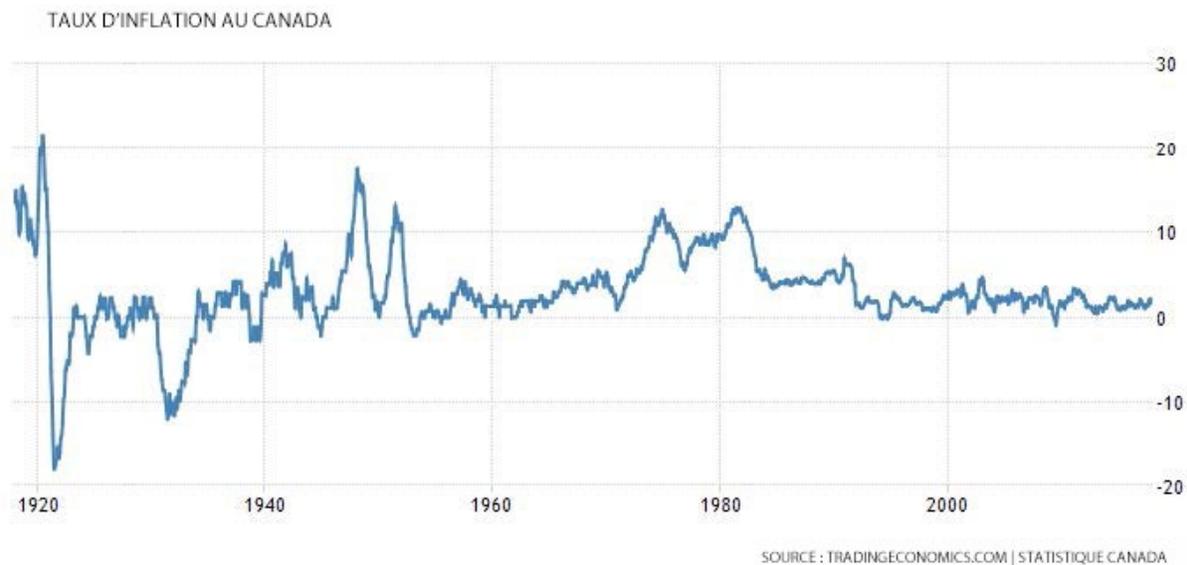
Pensez à ce qui se passait au Canada ou dans le monde pour expliquer l'un des sommets ou l'un des creux.

Le plein emploi

Pour que l'économie reste forte, les gens doivent dépenser de l'argent pour acheter des biens et des services. Une réduction des dépenses personnelles dans des domaines tels que l'alimentation, l'habillement, l'électroménager, l'automobile, le logement et les soins médicaux pourrait réduire considérablement le PIB et affaiblir l'économie. Étant donné que la plupart des gens gagnent leur argent en travaillant, un objectif important de toutes les économies est de mettre des emplois à la disposition de toutes les personnes qui en veulent un. En principe, le plein emploi existe lorsque tous les gens qui veulent travailler ont un emploi. Dans la pratique, on dit qu'il y a plein emploi lorsqu'environ 95 % des personnes désireuses de travailler ont un emploi.

La stabilité des prix

Un troisième objectif majeur de toutes les économies est le maintien de la stabilité des prix. On parle de stabilité des prix lorsque la moyenne des prix des biens et des services ne varie pas ou varie très peu. La hausse rapide des prix est un problème pour les particuliers comme pour les entreprises. Pour les particuliers, la hausse des prix signifie qu'ils doivent payer plus pour les choses dont ils ont besoin. Pour les entreprises, la hausse des prix se traduit par une augmentation des coûts et, au moins à court terme, les entreprises pourraient avoir du mal à répercuter cette hausse sur les consommateurs. Lorsque le niveau général des prix augmente, on parle d'inflation. Le graphique ci-dessous montre les tendances inflationnistes de l'économie canadienne depuis 1915. Le taux d'inflation au Canada a été en moyenne de 3,15 % de 1915 à 2018, atteignant un record de 21,60 % en juin 1920 et un minimum de -17,80 % en juin 1921.



Taux d'inflation au Canada de 1915 à 2018

Lorsque le niveau des prix baisse (ce qui arrive rarement), on parle de déflation. Une situation déflationniste peut également être préjudiciable à une économie. Lorsque les acheteurs pensent qu'ils peuvent s'attendre à des prix plus bas à l'avenir, ils peuvent différer leurs achats, ce qui a pour effet de ralentir la croissance économique. Le Japon a connu une longue période de déflation qui a contribué à la stagnation économique du pays, dont il commence seulement à se remettre.

L'indice des prix à la consommation

La mesure d'inflation la plus largement diffusée est l'indice des prix à la consommation (IPC), qui est publié chaque mois par Statistique Canada. L'IPC mesure le taux d'inflation en déterminant les variations de prix d'un panier hypothétique de biens, tels que l'alimentation, le logement, l'habillement, les soins médicaux, les appareils électroménagers, les automobiles, et ainsi de suite, achetés par un ménage type.

La Banque du Canada mesure actuellement les prix par rapport à l'année de référence 2002, et le panier de cette année de base est évalué à 100. En 2012, l'IPC était en moyenne de 121,7, ce qui signifie que ce que vous pouviez acheter pour 100 \$ en 2002 coûtait 121,70 \$ en 2012. La différence représente l'effet de l'inflation. En fait, c'est ce que représente un taux d'inflation, soit la variation en pourcentage d'un indice des prix.

La Banque du Canada a créé une calculatrice d'inflation : <https://www.banqueducanada.ca/taux/renseignements-complementaires/feuille-de-calcul-de-linflation>. Comparez les coûts des biens de consommation à l'époque et aujourd'hui. Par exemple, demandez à un parent ou à un voisin plus âgé ce qu'il a payé pour sa première voiture, sa première maison ou sa première tenue de soirée.

Les prévisions économiques

Dans la section précédente, nous avons présenté plusieurs mesures que les économistes utilisent pour évaluer le rendement de l'économie à un moment donné. En examinant l'évolution du PIB par exemple, nous pouvons voir si l'économie est en croissance. L'IPC permet de mesurer l'inflation. Ces mesures nous aident à comprendre la situation actuelle de l'économie. Mais que faire si nous voulons avoir une idée de la direction qu'elle prendra? Jusqu'à un certain point, nous pouvons prévoir les tendances économiques futures en analysant plusieurs indicateurs économiques avancés.

Les indicateurs économiques

Un indicateur économique est une statistique qui fournit des renseignements précieux sur l'économie. Les indicateurs économiques ne manquent pas, et il serait difficile de tous les suivre. Dans ce chapitre, nous n'aborderons donc que le concept général et quelques-uns des indicateurs clés.

Les indicateurs retardés et avancés

Les statistiques qui rendent compte de l'état de l'économie quelques mois plus tôt sont appelées indicateurs économiques retardés. L'un de ces indicateurs est la durée moyenne du chômage. Si les chômeurs sont restés longtemps sans emploi, on peut en déduire que l'économie a été lente. Les indicateurs qui prévoient l'état de l'économie trois à douze mois à l'avance sont appelés indicateurs économiques avancés. Si un tel indicateur augmente, l'économie est plus susceptible de croître au cours de l'année à venir. S'il baisse, l'économie risque davantage de se contracter.

Il est également utile d'examiner les indicateurs de différents secteurs de l'économie : la main-d'œuvre, l'industrie manufacturière et le logement. Le nombre de nouvelles demandes d'assurance chômage est un indicateur utile des perspectives d'emploi. Cette mesure nous indique combien de personnes ont récemment perdu leur emploi. S'il augmente, c'est le signe de difficultés à venir, car les consommateurs au chômage ne peuvent pas acheter autant de biens et de services qu'ils le feraient s'ils avaient un salaire.

Pour évaluer le niveau des biens à produire à l'avenir (qui se traduiront par des ventes futures), les économistes examinent une statistique appelée heures hebdomadaires moyennes des ouvriers. Cette mesure nous indique le nombre moyen d'heures travaillées par semaine par les travailleurs de la production dans les industries manufacturières. S'il est en hausse, l'économie va probablement s'améliorer. Les mises en chantier sont souvent un bon indicateur de la vigueur du marché du logement. Une augmentation de cette statistique, qui indique le nombre de nouveaux logements en construction, est signe que l'économie s'améliore. Pourquoi? En effet, l'augmentation de la construction apporte de l'argent à l'économie, non seulement par la vente de nouveaux logements, mais aussi par la vente de meubles et d'appareils électroménagers pour les équiper.

L'emploi étant un objectif essentiel dans toute économie, les Statistiques relatives à l'industrie canadienne, en collaboration avec Statistique Canada, suivent l'emploi salarié non agricole total, à partir duquel le nombre de nouveaux emplois nets créés peut être déterminé.

Le rôle du gouvernement dans la gestion de l'économie

La politique monétaire

La politique monétaire est exercée par la Banque du Canada, qui est habilitée à prendre diverses mesures visant à réduire ou à augmenter la masse monétaire, et à relever ou à abaisser les taux d'intérêt à court terme, ce qui rend plus difficile ou plus facile l'emprunt d'argent. Lorsque la Banque du Canada estime que l'inflation est un problème, elle utilise une politique restrictive pour réduire la masse monétaire et augmenter les taux d'intérêt. Lorsque les taux sont plus élevés, les emprunteurs doivent payer davantage pour l'argent qu'ils empruntent et les banques sont plus sélectives dans l'octroi des prêts. Parce que l'argent est plus rare, c'est-à-dire plus cher à emprunter, la demande de biens et de services diminuera, de même que les prix. En tout cas, c'est la théorie.

La Banque du Canada resserre ou réduit généralement la masse monétaire pendant les périodes d'inflation, ce qui rend les emprunts plus difficiles.

Pour contrer une récession, la Banque du Canada utilise une politique expansionniste pour augmenter la masse monétaire et réduire les taux d'intérêt. Avec des taux d'intérêt plus bas, il est moins coûteux d'emprunter de l'argent et les banques sont plus disposées à en prêter. Nous disons alors que l'argent est « facile ». Des taux d'intérêt attractifs encouragent les entreprises à emprunter de l'argent pour accroître leur production et les consommateurs à acheter davantage de biens et de services. En théorie, les deux séries de mesures aideront l'économie à échapper à la récession ou à en sortir.

La politique budgétaire

La politique budgétaire repose sur les pouvoirs de dépense et d'imposition du gouvernement. Les dépenses publiques et les impôts peuvent servir à réduire ou à augmenter l'offre totale d'argent dans l'économie, c'est-à-dire le montant total que les entreprises et les consommateurs peuvent dépenser. Lorsque le pays est en récession, la politique du gouvernement consiste généralement à augmenter les dépenses, à réduire les impôts ou à adopter ces deux approches. Ces mesures expansionnistes mettront plus d'argent dans les mains des entreprises et des consommateurs, ce qui encouragera les entreprises à se développer et les consommateurs à acheter davantage de biens et de services. La politique budgétaire expansionniste sert à augmenter les dépenses publiques ou à diminuer les impôts, ce qui a pour effet d'augmenter le déficit budgétaire du gouvernement ou de diminuer son excédent budgétaire. Lorsque l'économie est en proie à l'inflation, la politique inverse est adoptée : le gouvernement réduit les dépenses, augmente les impôts ou fait les deux. Parce que ces mesures restrictives réduisent les dépenses des entreprises et des consommateurs, les prix sont réduits et l'inflation diminue. La politique budgétaire restrictive consiste à réduire les dépenses publiques ou à augmenter les impôts, ce qui a pour effet de réduire le déficit budgétaire du gouvernement ou d'augmenter son excédent budgétaire.

La dette nationale

Si, au cours d'une année donnée, le gouvernement perçoit plus d'argent (par le biais des impôts) qu'il n'en dépense en biens et services (par exemple pour la défense, les transports et les services sociaux), il en résulte un excédent budgétaire. Si, en revanche, le gouvernement dépense plus qu'il ne reçoit, nous avons un déficit budgétaire (que le gouvernement paie en empruntant par l'émission d'obligations du Trésor). Historiquement, les déficits sont beaucoup plus fréquents que les excédents; en général, le gouvernement dépense plus qu'il ne reçoit. Par conséquent, le gouvernement canadien a maintenant une dette nationale totale de plus de 1 154 milliards de dollars.

Ce chiffre évolue trop rapidement pour que les auteurs puissent maintenir le graphique à jour : vous pouvez consulter la dette actuelle à l'adresse <https://www.nationaldebtclocks.org/debtclock/canada>.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. L'économie est l'étude de la production, de la distribution et de la consommation de biens et de services.
2. Les économistes répondent à ces trois questions : (1) Quels biens et services doivent être produits pour répondre aux besoins des consommateurs? (2) Comment produire ces biens et services, et qui doit les produire? (3) Qui doit recevoir les biens et les services?
3. Les réponses à ces questions dépendent du système économique du pays. Les principaux systèmes économiques qui existent aujourd'hui sont les systèmes planifiés et les systèmes de libre marché.
4. Dans un système planifié, comme le communisme et le socialisme, le gouvernement exerce un contrôle sur la production et la distribution des biens et services, en totalité ou en partie.
5. Dans un système de libre marché, également connu sous le nom de capitalisme, les affaires sont menées avec une intervention limitée du gouvernement. La concurrence détermine quels biens et services sont produits, comment ils sont produits et pour qui.
6. Dans un système de libre marché, les acheteurs et les vendeurs interagissent sur un marché pour fixer les prix.
7. Lorsque le marché est caractérisé par une concurrence parfaite, de nombreuses petites entreprises vendent des produits identiques. Le prix est déterminé par l'offre et la demande.
8. L'offre est la quantité d'un produit que les vendeurs sont prêts à vendre à différents prix. Le prix influence également sur la quantité d'un produit que les producteurs sont disposés à fournir : ils vendront plus d'un produit lorsque les coûts sont élevés et moins lorsqu'ils sont bas.
9. La demande est la quantité d'un produit que les acheteurs sont prêts à acheter à différents prix. La quantité d'un produit que les gens achètent dépend de son prix : ils achètent plus lorsque le prix est bas et moins lorsqu'il est élevé.
10. Dans un marché concurrentiel, les décisions des acheteurs et des vendeurs interagissent jusqu'à ce que le marché atteigne un prix d'équilibre, c'est-à-dire le prix auquel les acheteurs sont prêts à acheter la même quantité que les vendeurs sont prêts à vendre.
11. Il existe quatre types de concurrence dans un système de libre marché : la concurrence parfaite, la concurrence monopolistique, l'oligopole et le monopole.
12. En situation de concurrence parfaite, de nombreux vendeurs proposent des produits différenciés, c'est-à-dire des produits qui diffèrent légèrement, mais qui servent des objectifs similaires. En informant les consommateurs des différences entre les produits, les vendeurs exercent un certain contrôle sur les prix.
13. Dans un oligopole, quelques vendeurs fournissent une part importante des produits sur le marché. Ils exercent un certain contrôle sur les prix, mais comme leurs produits sont similaires, lorsqu'une entreprise baisse ses prix, les autres suivent.
14. Dans un monopole, il n'y a qu'un seul vendeur sur le marché. Le marché peut être une région géographique, comme une ville ou une région, et ne doit pas nécessairement être un pays entier. L'unique vendeur est en mesure de contrôler les prix.
15. La plupart des monopoles appartiennent à l'une des deux catégories suivantes : les monopoles naturels et les monopoles légaux.
16. Les monopoles naturels comprennent les services publics, tels que les fournisseurs d'électricité et de gaz. Ces monopoles entravent la concurrence, mais ils sont légitimes parce qu'ils sont importants pour la société.

17. Un monopole légal apparaît lorsqu'une entreprise reçoit un brevet lui donnant l'usage exclusif d'un produit ou d'un procédé inventé pour une durée limitée, généralement vingt ans. Les économies partagent trois objectifs : la croissance, un taux d'emploi élevé et la stabilité des prix.
18. La croissance – Une économie permet à la population d'obtenir des biens et services, et les économistes mesurent son rendement en étudiant le produit intérieur brut (PIB), c'est-à-dire la valeur marchande de tous les biens et services produits par l'économie au cours d'une année donnée. Si le PIB augmente, l'économie est en croissance; s'il diminue, l'économie se contracte.

4. L'éthique et la responsabilité sociale

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir l'éthique des affaires et expliquer ce que signifie agir de manière éthique dans les affaires.
2. Expliquer pourquoi nous étudions l'éthique des affaires.
3. Identifier les problèmes éthiques auxquels vous pourriez être confrontés dans le monde des affaires, tels que les délits d'initié, les conflits d'intérêts et la corruption, et expliquer les raisons qui justifient un comportement contraire à l'éthique.
4. Identifier les mesures que vous pouvez prendre pour maintenir votre honnêteté et votre intégrité dans un environnement professionnel.
5. Définir la responsabilité sociale des entreprises et expliquer comment les organisations sont responsables vis-à-vis de leurs intervenants, notamment les propriétaires, les employés, les clients et la communauté.
6. Discuter de la façon dont vous pouvez identifier une organisation éthique et de la manière dont les organisations peuvent prévenir des comportements comme le harcèlement sexuel.
7. Savoir comment éviter un manquement éthique et pourquoi il ne faut pas rationaliser lorsqu'on prend des décisions.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=53>

Les dirigeants du Canada : réussir ou échouer l'« épreuve des faits »?

En matière d'éthique, tout n'est pas toujours noir ou blanc; prendre une décision éthique n'est pas une chose facile pour tous. Même les dirigeants peuvent parfois manquer à ce devoir. Des décisions récentes ont eu un impact sur deux dirigeants.



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne à <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=53>.

La journaliste de CBC News, E. Thompson, a publié l'article suivant le 21 décembre 2017. Elle dresse un portrait détaillé des questions éthiques entourant le voyage du premier ministre Justin Trudeau sur l'île privée de l'Aga Khan.



L'Aga Khan pourrait faire l'objet d'une enquête sur le lobbying à la suite du voyage de Trudeau. [Démocratie en surveillance](#) dépose une plainte, affirmant que des vacances aux Bahamas ont violé la loi sur le lobbying.

L'Aga Khan pourrait faire l'objet d'une enquête sur les allégations selon lesquelles il aurait violé la *Loi sur le lobbying* du Canada en offrant au premier ministre Justin Trudeau et à sa famille des vacances gratuites sur son île privée des Bahamas, alors même qu'il discutait du financement de projets.

Démocratie en surveillance a envoyé une lettre à la commissaire au lobbying mercredi dernier, lui demandant d'enquêter pour savoir si le prince Shah Karim Al Hussaini Aga Khan IV « a violé le code des lobbyistes en offrant au premier ministre Trudeau et au député libéral Seamus O'Regan des voyages sur son île natale ».

Dans cette lettre, Duff Conacher, cofondateur de Démocratie en surveillance, affirme que les actions de l'Aga Khan ont placé Trudeau et O'Regan dans une situation de conflit d'intérêts. Il est également interdit d'offrir à un titulaire d'une charge publique un cadeau susceptible de créer un sentiment d'obligation.

« Votre position doit être que toute personne associée à une entreprise enregistrée pour faire du lobbying auprès de titulaires d'une charge publique, qui donne à ce dernier ou fait quelque chose pour lui [...] plus que ce que fait un électeur moyen [...] place ce titulaire dans une situation de conflit d'intérêts apparent », écrit l'auteur de la lettre.

L'Aga Khan est le chef spirituel de millions de musulmans ismaéliens et figure sur la liste des membres du conseil d'administration de la Fondation Aga Khan Canada. La Fondation, qui a reçu des millions de dollars d'aide au développement du gouvernement fédéral au fil des ans, est enregistrée pour faire du lobbying auprès de plusieurs départements du gouvernement fédéral, y compris le cabinet du premier ministre, bien que l'Aga Khan ne figure pas sur la liste des personnes enregistrées pour faire du lobbying au nom de celle-ci.

Une recherche dans le registre des lobbyistes montre que la fondation a déposé 132 rapports depuis 2011 décrivant ses réunions avec des décideurs gouvernementaux. Toutefois, aucun de ces rapports ne fait état de rencontres avec M. Trudeau.

Les représentants de la Fondation Aga Khan Canada contactés par CBC News n'ont toujours pas commenté l'affaire.

La demande d'enquête sur le lobbying fait suite à un rapport cinglant de la commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique, Mary Dawson, publié mercredi.

Mme Dawson a estimé que M. Trudeau avait enfreint quatre articles de la *Loi sur les conflits d'intérêts* en acceptant de passer des vacances sur l'île des Bahamas et de voyager dans l'hélicoptère personnel de l'Aga Khan.

Alors que M. Trudeau et sa famille se sont offert des vacances sous les tropiques, les contribuables canadiens ont reçu une facture de plus de 215 000 \$ en frais de transport et de personnel, soit bien plus que ce que le gouvernement avait initialement annoncé au Parlement.

Mme Dawson a également révélé que le voyage du premier ministre Trudeau pendant les vacances de Noël de l'année dernière était l'un des trois voyages que lui ou les membres de sa famille avaient effectués sur l'île. Mme Dawson a révélé que Sophie Grégoire-Trudeau a séjourné sur l'île en mars 2016 avec une amie et leurs enfants.

Ni l'Aga Khan, ni aucune ou aucun membre de sa famille ne se trouvait sur l'île pendant leur séjour.

Mme Dawson a indiqué que l'Aga Khan se trouvait sur l'île lors de la visite des Trudeau à Noël l'année dernière, de même qu'un « haut fonctionnaire américain d'une administration précédente », qu'elle n'a pas nommé.

Dans son rapport, Mme Dawson décrit la relation entre M. Trudeau et l'Aga Khan, les moments où ils se sont rencontrés et les questions qu'ils ont abordées.

Parmi ces moments, une réunion bilatérale a été organisée le 17 mai 2016 par des « représentants » de l'Aga Khan. Après un entretien de 15 minutes entre les deux hommes sur « des sujets personnels, la communauté ismaélienne en général et la géopolitique », ils ont été rejoints par trois représentants de l'Aga Khan, la ministre du Patrimoine Mélanie Joly, des membres du personnel du cabinet du premier ministre et des hauts fonctionnaires du Bureau du Conseil privé.

Le rapport Dawson indique que le gouvernement a trouvé un mécanisme de financement lui permettant de contribuer au fonds de dotation du Centre mondial du pluralisme et que M. Trudeau a réaffirmé l'engagement du gouvernement à hauteur de 15 millions de dollars au cours de la réunion.

La proposition de l'Aga Khan concernant le financement fédéral d'un plan de réaménagement du bord de la rivière à Ottawa de 200 millions de dollars a également fait l'objet d'une discussion.

Mme Dawson a jugé que M. Trudeau aurait dû se récuser lors de deux discussions en mai 2016 concernant la subvention de 15 millions de dollars.

« Deux mois avant les événements de mai 2016, la famille Trudeau a accepté un cadeau de l'Aga Khan qui peut vraisemblablement avoir été offert pour influencer M. Trudeau dans l'exercice d'un pouvoir, d'une fonction ou d'un devoir officiel en tant que premier ministre, souligne-t-elle. »

« C'est pourquoi les discussions avec le Bureau du Conseil privé et, plus tard, avec l'Aga Khan au sujet de l'octroi en cours de la subvention de 15 millions de dollars accordée au fonds de dotation ont favorisé indûment les intérêts privés du Centre mondial du pluralisme. »

Bien que l'Aga Khan ne soit pas payé pour faire du lobbying auprès du gouvernement (l'un des critères de la loi), M. Conacher a déclaré qu'il pensait que l'Aga Khan avait violé les règles en matière de lobbying. Dans le cas contraire, cela créerait une énorme faille, a-t-il déclaré.

« Chaque société, entreprise, syndicat et organisme sans but lucratif commencerait à utiliser les membres de son conseil d'administration pour offrir des cadeaux aux politiciens si la commissaire au lobbying ouvrait cette brèche. »

M. Conacher demande également que la commissaire au lobbying sortante, Karen Shepherd, et la commissaire au lobbying entrante, Nancy Bélanger, se récuser de se prononcer sur l'enquête en raison de la façon dont le contrat de Mme Shepherd a été renouvelé et de la façon dont Mme Bélanger a été choisie dans le cadre d'un « processus secret contrôlé par le cabinet du premier ministre ».

Manon Dion, porte-parole du bureau de la commissaire au lobbying, a déclaré qu'elle ne pouvait pas dire si la question était déjà à l'étude.

Thompson, E. (21 déc. 2017) *Aga Khan could face lobbying probe for Trudeau trip*. En ligne : <http://www.cbc.ca/news/politics/trudeau-aga-khan-bahamas-lobbying-1.4459561>.

Pistes de réflexion

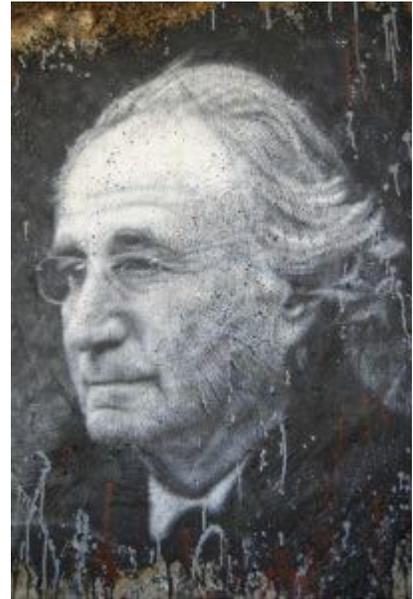
Le premier ministre et sa famille auraient-ils pu prendre ces vacances de manière éthique? Si oui, comment? Sinon, pourquoi?

[Réponse du premier ministre](http://www.cbc.ca/news/politics/trudeau-ethics-aga-khan-1.4458220) (en anglais) : <http://www.cbc.ca/news/politics/trudeau-ethics-aga-khan-1.4458220>

[Rapport de la commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique](https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/ccie-ciec/ET4-22-2017-fra.pdf) : https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/ccie-ciec/ET4-22-2017-fra.pdf

Intégrer l'éthique dans le monde des affaires

Vous avez peut-être entendu parler de Bernie Madoff, fondateur de Bernard L. Madoff Investment Securities et ancien président de la bourse des valeurs NASDAQ. M. Madoff est soupçonné d'avoir mis en place une gigantesque pyramide de Ponzi qui a extorqué jusqu'à 65 milliards de dollars à des investisseurs. En raison de ses méfaits, il a figuré en tête du palmarès du magazine *Time* des 10 PDG véreux. Selon les accusations de la Securities and Exchange Commission (SEC), Madoff a convaincu les investisseurs de lui donner d'importantes sommes d'argent. En retour, il leur a offert un rendement impressionnant de 8 à 12 % par an. Toutefois, Madoff n'a jamais vraiment investi leur argent. Au lieu de cela, il l'a gardé pour lui. Il a obtenu des fonds pour payer les premiers investisseurs (ou leur rendre leur argent s'ils le demandaient) en attirant de nouveaux investisseurs. Tout se passait bien jusqu'à l'automne 2008, lorsque la bourse des valeurs s'est effondrée et que nombre de ses investisseurs réclamaient leur argent. Comme il ne l'avait plus, le jeu était terminé : il a dû admettre que tout cela n'était qu'un gros mensonge. Des milliers d'investisseurs, parmi lesquels de nombreux amis fortunés, des retraités moins riches qui lui confiaient leurs économies et des organismes de bienfaisance, ont été financièrement ruinés. Les personnes lésées par M. Madoff, directement ou indirectement, se sont probablement réjouies de sa condamnation à 150 ans de prison.



Bernie Madoff par thierry ehrmann sous licence CC BY | flickr

Qu'est-ce que l'éthique des affaires?

L'idée de l'éthique des affaires

Il est dans l'intérêt d'une entreprise d'opérer de manière éthique. Les entreprises dignes de confiance sont plus à même d'attirer et de conserver des clients, des employés talentueux et des capitaux. Celles qui sont entachées d'une éthique douteuse souffrent d'une diminution de leur clientèle, d'un roulement de personnel et de la méfiance des investisseurs.

Commençons cette section en répondant à cette question : Que peuvent faire les individus, les organisations et les agences gouvernementales pour favoriser une culture de l'éthique dans les entreprises? Tout d'abord, bien sûr, nous devons définir le terme.

Qu'est-ce que l'éthique?

Vous savez probablement déjà ce que signifie être éthique : distinguer le bien du mal et savoir quand on pratique l'un au lieu de l'autre. L'éthique des affaires est l'application d'un comportement éthique dans un contexte commercial. Agir de manière éthique dans les affaires signifie plus que le simple respect des lois et des règlements applicables. Cela signifie également qu'il faut être honnête, ne pas nuire à autrui, exercer une concurrence loyale et refuser de faire passer ses propres intérêts avant ceux de l'entreprise, de ses propriétaires et de ses travailleurs. Si vous êtes dans les affaires, vous devez évidemment avoir un sens aigu de ce qui est juste et de ce qui ne l'est pas. Vous devez avoir la conviction personnelle de faire ce qui est bien, même si cela signifie faire quelque chose de difficile ou de désavantageux sur le plan personnel.

Pourquoi étudier l'éthique?

Dans un monde idéal, les peines de prison, les lourdes amendes et les poursuites civiles décourageraient les entreprises de commettre des fautes, mais malheureusement, de nombreux experts pensent que cette vision est un peu optimiste. Quelle que soit la situation de l'environnement éthique dans un avenir proche, une chose semble claire : la prochaine génération qui entre dans le monde des affaires – dont la plupart d'entre vous font partie – trouvera un monde bien différent de celui qui attendait la génération précédente. L'histoire récente nous montre sans ambiguïté que les étudiants du domaine des affaires d'aujourd'hui, dont beaucoup sont les chefs d'entreprise de demain, ont besoin d'une compréhension beaucoup plus fine de la différence entre ce qui est acceptable sur le plan éthique et ce qui ne l'est pas. En tant qu'étudiants en affaires, l'une de vos principales tâches consiste à apprendre à reconnaître et à gérer les défis éthiques auxquels vous serez confrontés. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'il recherchait chez un nouvel employé, Warren Buffet, l'investisseur le plus prospère au monde, a répondu : « Je recherche trois choses. La première est l'intégrité personnelle; la deuxième est l'intelligence; et la troisième est un niveau d'énergie élevé. » Il a fait une pause, puis il a ajouté : « Mais si vous n'avez pas la première, les deux autres n'ont pas d'importance. »^[3]

Identifier les enjeux et les dilemmes éthiques

Les enjeux éthiques sont des questions sociales difficiles qui impliquent un certain niveau de controverse sur ce qu'il convient de faire. La protection de l'environnement est un exemple d'enjeu éthique couramment débattu, car il peut y avoir des compromis nécessaires à faire entre les facteurs environnementaux et économiques.

Conseils pour maintenir l'honnêteté et l'intégrité

- Suivez votre propre code de conduite personnelle; agissez selon vos propres convictions plutôt que de faire ce qui est convenable (ou rentable) à ce moment-là.
- Au travail, concentrez-vous sur vos tâches et non sur des activités non professionnelles, comme répondre à des courriels et à appels téléphoniques personnels.
- Ne vous appropriez pas des fournitures ou des produits de bureau ou d'autres ressources de l'entreprise pour votre propre usage.
- Soyez honnête avec les clients, la direction, les collègues, les concurrents et le public.
- Rappelez-vous que ce sont les activités et les gestes quotidiens, apparemment insignifiants, qui forment votre caractère.

Ne vous y trompez pas : lorsque vous entrez dans le monde des affaires, vous vous retrouverez dans des situations où vous devrez adopter le comportement qui convient le mieux. Réfléchissez à comment, par exemple, vous répondriez à des questions comme les suivantes :

1. Est-il correct d'accepter une paire de billets pour un match sportif de la part d'un fournisseur?
2. Puis-je acheter des fournitures de bureau de mon beau-frère?
3. Est-il approprié de faire don de fonds de l'entreprise à un organisme de bienfaisance local?
4. Si j'apprends qu'un ami est sur le point d'être licencié, puis-je le prévenir?

Il est évident que les types de situations sont nombreux et variés. Heureusement, nous pouvons les classer en quelques catégories de base : l'honnêteté et l'intégrité, les conflits d'intérêts et la loyauté, les pots-de-vin et les cadeaux, et la dénonciation. Examinons de plus près chacune de ces catégories.

L'honnêteté et l'intégrité

Le grand investisseur Warren Buffet a dit un jour à un groupe d'étudiants en affaires ce qui suit : « Je ne peux pas vous dire que l'honnêteté est la meilleure des politiques. Je ne peux pas vous dire que si vous vous comportez avec une honnêteté et une intégrité parfaites, quelqu'un quelque part ne se comportera pas autrement et ne gagnera pas plus d'argent. Toutefois, l'honnêteté est une bonne politique. Vous vous en sortirez bien, vous dormirez mieux la nuit et vous vous sentirez à l'aise avec l'exemple que vous donnez à vos collègues et aux autres personnes qui s'intéressent à vous. »⁴⁴

Si vous travaillez pour une entreprise qui se contente de faire respecter la loi et quelques règles internes par ses employés, vous pouvez envisager de partir. Si l'on vous demande de tromper les clients sur la qualité ou la valeur de votre produit, vous êtes dans un environnement éthiquement malsain.

Réfléchissez à cette histoire :

« Un chef cuisinier a placé deux grenouilles dans une marmite de soupe chaude. La première grenouille a senti l'odeur des oignons, a reconnu le danger et a immédiatement bondi en dehors de la marmite. La deuxième grenouille a hésité parce que le bouillon de soupe lui faisait du bien. Elle a donc décidé de rester pour se détendre un instant. Après tout, elle pourrait toujours sortir si les choses se coraient. Cependant, à mesure que l'eau devenait plus chaude, la grenouille s'y est adaptée, remarquant à peine le changement. Très vite, elle est devenue l'ingrédient principal de la soupe aux cuisses de grenouilles. »⁴⁵

Quelle est la morale de cette histoire? Ne restez pas dans un environnement éthiquement toxique et ne perdez pas votre intégrité petit à petit; sortez avant que l'eau ne devienne trop chaude et que vos options ne s'évaporent.

Les conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts surviennent lorsque des personnes doivent choisir entre des actions qui favorisent leurs intérêts personnels au détriment des intérêts d'autrui ou des actions qui ne les favorisent pas. Un conflit peut exister, par exemple, lorsque les intérêts propres d'un employé interfèrent ou risquent d'interférer avec les intérêts des intervenants de l'entreprise (direction, clients et propriétaires). Supposons que vous travailliez pour une entreprise qui a conclu un contrat de restauration avec votre établissement d'enseignement supérieur et que votre tante possède une boulangerie locale. Il est évident que cette situation pourrait créer un conflit d'intérêts (ou du moins, donner l'impression d'un conflit d'intérêts, ce qui est un problème en soi). Lorsqu'on vous demande de fournir des desserts pour un dîner-causerie, vous pourriez être tenté d'envoyer quelques clients à votre tante, même si ce n'est pas dans l'intérêt de votre employeur. Que faire? Vous devez faire part de ce lien à votre superviseur, qui pourra alors faire en sorte que vos intérêts personnels n'entrent pas en conflit avec ceux de l'entreprise.

Selon le même principe, un employé ne doit pas utiliser des renseignements confidentiels concernant son employeur pour en tirer un avantage financier personnel. Supposons que vous appreniez d'un collègue de votre entreprise pharmaceutique que l'un de ses médicaments les plus rentables va être retiré du marché en raison d'effets secondaires dangereux. Le rappel va gravement nuire à la performance financière de l'entreprise et faire chuter le cours de ses actions. Avant que la nouvelle ne soit rendue publique, vous vendez toutes les actions que vous détenez dans l'entreprise. Ce que vous avez fait s'appelle un délit d'initié : agir sur la base de renseignements qui ne sont pas accessibles au grand public, soit en négociant sur la base de ces renseignements, soit en les fournissant à d'autres personnes qui négocient sur la base de ces renseignements. Le délit d'initié est illégal et peut entraîner une peine d'emprisonnement.

Les conflits de loyauté

Vous pouvez un jour vous trouver dans l'obligation d'être loyaux soit envers vos employeurs ou encore envers vos amis ou les membres de votre famille. Peut-être venez-vous d'apprendre qu'un collègue, un bon ami à vous, est sur le point d'être licencié. Vous savez également que lui et sa femme s'apprêtent à verser un acompte pour l'achat d'une maison à proximité du siège de l'entreprise. D'un point de vue professionnel, vous savez que vous ne devez pas divulguer l'information. Cependant, d'un point de vue amical, vous estimez qu'il est de votre devoir d'en parler à votre ami. Ne vous le dirait-il pas si la situation était inversée? Que faire alors? Même s'il est tentant d'être loyaux envers ses amis, il ne faut pas le dire. En tant qu'employé, vous devez d'abord être loyal envers votre employeur. Vous pourriez peut-être atténuer votre dilemme en convainquant une personne ayant l'autorité nécessaire d'annoncer la mauvaise nouvelle à votre ami avant qu'il ne dépose son acompte.

Les pots-de-vin et les cadeaux

Il n'est pas rare que les entreprises offrent et reçoivent de petits cadeaux en guise de remerciement, mais quand un cadeau est-il inacceptable? Quand s'agit-il vraiment d'un pot-de-vin?

La ligne est souvent mince entre un cadeau et un pot-de-vin. Les renseignements suivants peuvent vous aider à y voir plus clair, car ils soulèvent des questions importantes pour déterminer comment un geste doit être interprété : le coût de l'objet, le moment du cadeau, le type de cadeau et le lien entre le donneur et le receveur. Si vous êtes le destinataire, il est conseillé de refuser tout objet trop généreux ou offert dans le but d'influencer une décision. L'acceptation de cadeaux, même modestes, peut constituer une violation des règles de l'entreprise; vérifiez donc toujours la politique de l'entreprise.

Lisez, par exemple, le *Code de conduite de BCE 2021* de Bell Canada qui détaille ses recommandations en matière de cadeaux. Si vous ne pouvez pas accéder à l'image ci-dessous, vous trouverez son contenu à la [page 8 du document](#).

Code de conduite professionnelle

2.3 Prêts, cadeaux et divertissement

2.3.1 Prêts de Bell

Nous n'acceptons **pas**, directement ou indirectement, de prêts ni de garanties d'obligations de la part de Bell pour en tirer un profit personnel.

2.3.2 Cadeaux et divertissements d'entreprise

Ne pas solliciter, accepter ou donner de cadeaux, de gratification, de faveurs ou d'activités de représentation inhabituelle de la part de fournisseurs ou de clients, ou destinés à ceux-ci, qui risquent, ou semblent risquer, de nuire à notre capacité de prendre des décisions commerciales objectives et équitables ou qui pourraient influencer injustement une relation commerciale.

Ne pas solliciter ni encourager les cadeaux, les marques d'hospitalité, les divertissements ou toute autre chose à des fins personnelles.

Ne pas accepter de cadeaux ayant une valeur pécuniaire, par exemple des chèques-cadeaux, de l'argent comptant, des services, des réductions ou des prêts.

Ces lignes directrices ne changent pas pendant la saison traditionnelle d'échange de cadeaux.

Nous reconnaissons toutefois que l'établissement de relations avec les clients et les fournisseurs fait partie intégrante des activités commerciales.

Dans certains cas, **vous pouvez** offrir et accepter des gestes raisonnables d'hospitalité. En cas de doute sur le caractère approprié d'une situation particulière, vous devez consulter votre gestionnaire ou contacter la ligne d'assistance sur la conduite professionnelle.

Vous pouvez participer à des divertissements d'entreprise non sollicités en fonction de la fonction ou des services que vous exercez pour Bell et dans le cas où les divertissements sont manifestement destinés à atteindre les objectifs de l'entreprise. Si, par exemple, des billets pour un événement sportif ou une activité culturelle sont offerts, la personne qui offre les billets doit prévoir d'assister également à l'événement.

Vous pouvez commanditer des événements et des activités pour des clients actuels ou potentiels dans le but de renforcer les relations d'affaires; toutefois, il vous incombe de connaître le code de conduite du client sur ces questions et d'en tenir compte. La sollicitation de cadeaux ou de prix modestes pour des événements commandités par Bell qui présentent des avantages évidents pour le commanditaire ou l'organisme caritatif est autorisée avec l'accord de votre supérieur hiérarchique.

Vous pouvez accepter des marques d'hospitalité, des cadeaux ou des souvenirs non sollicités, d'une valeur symbolique, qui sont habituels ou liés aux affaires.

Vous pouvez accepter des divertissements d'entreprise sous forme de repas, à condition qu'ils soient modestes, peu fréquents et, dans la mesure du possible, réciproques.

Les facteurs que vous et votre gestionnaire devez prendre en compte pour déterminer la marche à suivre sont les suivants :

- Est-ce que Bell participe à une activité importante de passation de marché avec l'entreprise qui offre le cadeau ou le divertissement?
- Le cadeau ou le divertissement serait-il jugé approprié ou habituel, compte tenu de la nature de la fonction ou des services que vous fournissez à Bell?
- Serait-il perçu comme insultant ou préjudiciable à la relation d'affaires de retourner le cadeau ou de refuser la marque d'hospitalité?
- Le cadeau ou la marque d'hospitalité peut-il profiter à tous les membres de l'équipe plutôt qu'à certaines personnes?

Source : Bell. (2021). Code de conduite, à l'image de nos gestes : notre boussole du sens moral. En ligne : <http://www.bce.ca/>.

La dénonciation

La dénonciation a été définie en 1972 par Ralph Nader comme l'« acte d'un homme ou d'une femme qui, croyant que l'intérêt public l'emporte sur l'intérêt de l'organisation qu'il ou elle sert, tire publiquement la sonnette d'alarme si l'organisation est impliquée dans une activité corrompue, illégale, frauduleuse ou préjudiciable ».

Alors que les gouvernements et les régulateurs incitent de plus en plus les dénonciateurs à rendre publiques les fautes commises par les entreprises, les protections dont bénéficient les dénonciateurs sont encore très limitées. Peu de lois canadiennes se rapportent directement à la dénonciation, et les dénonciateurs ne sont donc généralement pas protégés par la loi.

Il existe toutefois un ensemble disparate de dispositions de protection pour les dénonciateurs dans le cadre du *Code criminel*, de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPPFDAR)*, de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* ainsi que de la *Loi sur les valeurs mobilières*.

L'[article 425.1](#) du *Code criminel*, par exemple, stipule que les employeurs ne peuvent pas menacer ou appliquer des sanctions disciplinaires, rétrograder ou congédier un employé afin de le dissuader de communiquer aux autorités compétentes chargées de l'application de la loi des renseignements concernant une infraction qu'il estime avoir été ou être en train d'être commise par la personne qui l'emploi.

Un employeur ne peut pas menacer un employé de répercussions négatives pour le dissuader de communiquer aux autorités des renseignements sur l'infraction qu'il a commis. Les employeurs qui profèrent de telles menaces ou représailles sont passibles d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à cinq ans.

Au début de 2018, un dénonciateur canadien a reçu une reconnaissance mondiale pour avoir divulgué la quantité et les types de données récoltées par Cambridge Analytica au moyen des comptes personnels Facebook. Cependant, il existe d'autres [dénonciateurs canadiens de premier plan](#).

La responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne l'approche adoptée par une organisation pour équilibrer ses responsabilités envers les différents intervenants lorsqu'elle prend des décisions juridiques, économiques, éthiques et sociales. Rappelons que nous avons défini précédemment les intervenants comme les personnes ayant un intérêt légitime dans la réussite ou l'échec de l'entreprise et dans les politiques qu'elle adopte. Le terme de responsabilité sociale fait référence à l'approche adoptée par une organisation pour équilibrer ses responsabilités vis-à-vis de ses différents intervenants.

Qu'est-ce qui motive les entreprises à être « socialement responsables »? Nous espérons que c'est parce qu'elles veulent faire la bonne chose, et pour de nombreuses entreprises, « faire la bonne chose » est une motivation essentielle. Le fait est qu'il est souvent difficile de déterminer ce qui est « la bonne chose » : ce qui est « la bonne chose » pour un groupe d'intervenants ne l'est pas nécessairement pour un autre. Une chose est cependant certaine : les entreprises sont aujourd'hui soumises à des normes plus strictes que jamais. Les consommateurs et d'autres groupes tiennent compte non seulement de la qualité et du prix des produits d'une entreprise, mais aussi de son caractère. Si un trop grand nombre de groupes considèrent qu'une entreprise n'est pas une bonne citoyenne, elle aura plus de mal à attirer des employés qualifiés, à trouver des investisseurs et à vendre ses produits. En revanche, les entreprises se comportant en bons citoyens ont plus de succès dans tous ces domaines.

Ce chapitre comprend un [article optionnel en libre accès](#) se voulant une mise à jour de la pyramide de Carroll par Carroll lui-même et un approfondissement de la RSE.

Extrait de : Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

Un autre regard

La pyramide de Carroll est une ressource réputée qui permet de situer la responsabilité sociale des entreprises. La responsabilité sociale des entreprises peut également être envisagée sous l'angle des relations de l'entreprise avec ses intervenants. Dans ce modèle, l'accent est mis sur les gestionnaires (et non sur les propriétaires) en tant que principaux acteurs de ces relations. Les propriétaires sont les intervenants qui investissent du capital-risque dans l'entreprise dans l'attente d'un rendement financier. Les autres intervenants sont les employés, les fournisseurs et les communautés au sein desquelles l'entreprise exerce ses activités. Les partisans de ce modèle estiment que les clients, qui fournissent des revenus à l'entreprise, ont un droit particulier à l'attention des dirigeants. Les flèches indiquent la nature bidirectionnelle des relations entre les entreprises et les intervenants. Tous les intervenants ont des droits sur les ressources et le rendement de l'entreprise, et le travail de la direction consiste à prendre des décisions qui équilibrent ces droits.^[13]



Les relations de gestion avec les intervenants

Examinons quelques-unes des façons dont les entreprises peuvent être « socialement responsables » en tenant compte des revendications des différents intervenants.

Les propriétaires

Les propriétaires investissent de l'argent dans les entreprises. En retour, les personnes qui dirigent une entreprise ont la responsabilité d'accroître la valeur des investissements des propriétaires grâce à des activités opérationnelles rentables. Les gestionnaires ont également la responsabilité de fournir aux propriétaires (ainsi qu'aux autres intervenants ayant des intérêts financiers, comme les créanciers et les fournisseurs) des renseignements précis et fiables sur le rendement de l'entreprise. Il est clair que c'est l'un des domaines dans lesquels les gestionnaires de WorldCom ont failli à leur tâche. La haute direction a délibérément trompé les actionnaires en leur présentant des états financiers frauduleux.

Les gestionnaires

Les gestionnaires ont ce que l'on appelle une responsabilité fiduciaire à l'égard des propriétaires : ils sont chargés de protéger les actifs de l'entreprise et de gérer ses fonds en toute confiance. Pourtant, les gestionnaires sont confrontés à ce que l'on appelle le problème de l'agence, une situation dans laquelle leurs intérêts ne sont pas alignés sur ceux des propriétaires qui les emploient. Afin de renforcer les responsabilités fiduciaires des gestionnaires à l'égard des états financiers et des documents comptables de l'entreprise, la *Loi de 2002 sur le respect de l'engagement d'assurer une économie saine de l'Ontario* (mesures budgétaires), également connue sous le nom de projet de loi 198 (équivalent canadien de la *Loi Sarbanes-Oxley de 2002* aux États-Unis), exige des PDG et des directeurs financiers qu'ils attestent de l'exactitude de ces états financiers. La loi impose également des sanctions aux dirigeants d'entreprise, aux auditeurs, aux membres du conseil d'administration et à toute autre personne qui commet une fraude. Vous en apprendrez plus sur cette loi dans vos cours de comptabilité et de droit des affaires.

Les employés

Les entreprises ont la responsabilité d'offrir à leurs employés des lieux de travail sûrs et sains, ainsi que des environnements exempts de harcèlement sexuel et de tout type de discrimination. Elles doivent également offrir des salaires et des avantages sociaux appropriés. Dans les sections suivantes, nous examinerons de plus près ces domaines de la responsabilité des entreprises.

Les salaires et les avantages sociaux

Au minimum, les employeurs doivent respecter les lois régissant le salaire minimum et le paiement des heures supplémentaires. Un salaire minimum est fixé par le gouvernement provincial. Le 1^{er} janvier 2018, ce salaire a été fixé à un taux horaire de 14,00 \$ en Ontario et il a augmenté à 15,00 \$ l'heure le 1^{er} janvier 2019. En vertu de la loi, les employeurs doivent également fournir certains avantages : le régime de pension canadien (CPP, fonds de retraite), l'assurance chômage (qui protège contre la perte de revenus en cas de perte d'emploi) et, selon le secteur d'activité, l'indemnisation des accidents du travail (qui couvre la perte de salaire et les frais médicaux en cas d'accident du travail). La plupart des grandes entreprises versent à la majorité de leurs travailleurs un salaire supérieur au salaire minimum et offrent des avantages sociaux plus étendus, notamment des assurances pour soins médicaux, dentaires et de la vue, ainsi que des programmes d'épargne, afin de rivaliser pour attirer de la main-d'œuvre qualifiée.

La santé et la sécurité au travail

Bien qu'il semble évident que les entreprises doivent veiller à la sécurité et à la santé des travailleurs, certaines ne le font tout simplement pas. Pendant plus de 40 ans par exemple, les dirigeants de Johns Manville ont supprimé les preuves que l'un de ses produits, l'amiante, était responsable de la maladie pulmonaire mortelle développée par un grand nombre de ses travailleurs.^[14] L'entreprise a dissimulé les radiographies du thorax de ses travailleurs malades, et les dirigeants ont décidé qu'il était tout simplement moins coûteux de payer les indemnités d'accident de travail. Un tribunal du New Jersey n'a pas mâché ses mots : Johns Manville, selon lui, avait pris la décision délibérée et de sang-froid de ne rien faire pour protéger les travailleurs à risque, au mépris flagrant de leurs droits.^[15]

En 2017, un article du *Globe and Mail*, « Statistics Canada looks to close data gap on workplace death, injuries » (Statistique Canada cherche à combler le manque de données sur les décès et les blessures survenus sur le lieu de travail) examine la diversité du paysage canadien en matière de sécurité et de santé.

Actuellement, la responsabilité de l'indemnisation des travailleurs et des questions de santé et de sécurité au travail incombe en grande partie aux provinces et aux territoires; de plus, chaque administration a des approches différentes en matière de collecte de données. Selon Barbara Neis, cofondatrice et associée principale de recherche au SafetyNet Centre for Occupational Health and Safety Research de l'Université Memorial, le paysage des capacités de recherche en matière de santé et de sécurité est donc inégal.

C'est en 1996 que Statistique Canada a produit pour la dernière fois une analyse nationale.

La responsabilité du décompte des décès et des blessures, qui se fonde sur les demandes d'indemnisation des travailleurs acceptées, a été transférée à l'Association des commissions des accidents du travail du Canada à ce moment-là. Des données détaillées doivent être achetées et les chercheurs affirment que ces chiffres ne représentent pas l'ensemble de la main-d'œuvre, en partie parce que tous les secteurs ou types de travailleurs ne sont pas inclus dans le système d'indemnisation des accidents de travail.

Les chiffres disponibles sur l'indemnisation des accidents de travail montrent qu'environ 350 Canadiens meurent chaque année des suites d'un tel accident. Si l'on tient compte des maladies professionnelles à plus long terme (comme le mésothéliome dû à l'exposition à l'amiante ou le cancer du poumon dû à la poussière de silice), ce chiffre s'élève à environ 1 000 décès par an.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=53>

Les clients

L'objectif de toute entreprise est de satisfaire les clients, qui récompensent les entreprises en achetant leurs produits. Les vendeurs sont également responsables, tant sur le plan éthique que juridique, du traitement équitable des clients. Cela signifie que les clients ont divers droits.

1. Le droit à des produits sécuritaires – Une entreprise ne doit vendre aucun produit qu'elle soupçonne d'être dangereux pour les acheteurs. Les producteurs ont donc l'obligation de tester la sécurité de leurs produits avant de les mettre à la disposition du public. L'industrie automobile, par exemple, effectue des tests de sécurité approfondis avant de lancer de nouveaux modèles (même si les rappels restent fréquents).
2. Le droit d'être informé sur un produit – Les vendeurs doivent fournir aux consommateurs les renseignements sur les produits dont ils ont besoin pour prendre une décision d'achat éclairée. C'est pourquoi les oreillers ont des étiquettes indiquant les matériaux dont ils sont composés, par exemple.
3. Le droit de choisir ce que l'on achète – Les consommateurs ont le droit de choisir les produits qu'ils achètent, et les vendeurs doivent les informer des options qui s'offrent à eux. Les pharmaciens, par exemple, devraient informer les patients lorsqu'une ordonnance peut être remplie avec un médicament de marque ou un médicament générique moins cher. Les compagnies de téléphone devraient expliquer tous les plans d'appel disponibles.
4. Le droit d'être entendu – Les entreprises doivent indiquer à leurs clients comment les contacter en cas de plainte ou de problème. Elles doivent également les écouter et leur répondre.

Les entreprises partagent la responsabilité du traitement légal et éthique des consommateurs avec plusieurs agences gouvernementales.

Par le Bureau fédéral de la consommation (<https://www.ic.gc.ca>) :

Au Canada, les plaintes des consommateurs sont réglementées par différents niveaux de gouvernement, ainsi que par des organisations non gouvernementales. Il n'est pas toujours facile de trouver le bon endroit pour déposer une plainte, mais la compréhension de vos droits en tant que consommateur est un élément important de la procédure de dépôt d'une plainte.

La législation provinciale et territoriale en matière de protection des consommateurs

De nombreuses plaintes de consommateurs relèvent de la compétence des provinces et des territoires, notamment en ce qui concerne les questions liées aux sujets suivants :

- l'achat de biens et de services;
- les contrats;
- l'achat, l'entretien ou la réparation de véhicules à moteur;
- les agences d'évaluation du crédit et les pratiques des agences de recouvrement.

La législation fédérale en matière de protection des consommateurs

Le gouvernement du Canada joue un rôle important dans la sensibilisation et la protection des consommateurs.

Les agences et les ministères fédéraux sont chargés de faire appliquer la législation relative à diverses questions, notamment :

- la sécurité des produits de consommation;
- la sécurité alimentaire;
- l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation;
- les pratiques anticoncurrentielles, telles que la fixation des prix et la publicité mensongère;
- les plaintes relatives à la protection de la vie privée.

Les ressources supplémentaires à retenir

Suivez le lien suivant ou mettez-le en signet pour connaître certains des domaines les plus pertinents dans lesquels les agences et les ministères fédéraux réglementent les questions de consommation : <https://ised-isde.canada.ca/site/bureau-consommation/fr/legislation-federale-protection-consommateurs-canada>.

En Ontario, les clients bénéficient de la protection supplémentaire de la [Loi sur la protection des consommateurs](#).



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=53>

Les communautés

Pour des raisons évidentes, la plupart des communautés considèrent l'arrivée d'une nouvelle entreprise comme un atout et la perte d'une entreprise (en particulier d'un grand employeur) comme un préjudice. Après tout, l'impact économique des activités commerciales sur les communautés locales est considérable : elles fournissent des emplois, paient des impôts et soutiennent les programmes locaux d'éducation, de santé et de loisirs. Les entreprises, grandes ou petites, financent des projets communautaires, encouragent leurs employés à faire du bénévolat et font don d'équipements et de produits pour toute une série d'activités. Les grandes entreprises peuvent apporter des contributions financières plus importantes. Commençons par jeter un coup d'œil rapide aux activités philanthropiques de quelques entreprises américaines.

La philanthropie

Beaucoup de grandes entreprises soutiennent divers organismes de bienfaisance, une activité appelée philanthropie. Certaines versent un pourcentage des ventes ou des bénéfices à des causes louables. Le détaillant Target par exemple fait don de 5 % de ses bénéfices, soit environ 2 millions de dollars par semaine, à des écoles, à des collectivités et à des projets locaux partout au Canada; les subventions accordées dans les magasins permettent de financer des programmes dans les domaines de l'éducation de la petite enfance, des arts et de la prévention de la violence familiale.^[17] L'acteur Paul Newman, aujourd'hui décédé, a fait don de 100 % des bénéfices réalisés sur les produits alimentaires Newman's Own (sauces pour salades, sauces pour pâtes, maïs soufflé et autres produits vendus dans huit pays). Son entreprise perpétue son héritage en faisant don de tous ses bénéfices et en les distribuant à des milliers d'organisations, dont les camps Hole in the Wall Gang pour les enfants gravement malades.^[18]

De l'autre côté de la frontière, les entreprises canadiennes montrent également leur côté philanthropique. La Fondation Tim Horton pour les enfants envoie chaque été en colonie de vacances 19 000 enfants qui, autrement, n'auraient pas les moyens d'y participer.^[19] Son programme de sports mineurs Timbits permet à 300 000 enfants de pratiquer le hockey, le soccer, la crosse, la balle molle, le baseball et la ringuette.^[20] En 2017, Les Compagnies Loblaw et sa Fondation pour les enfants le Choix du Président se sont engagées à verser 150 millions de dollars au cours de la prochaine décennie pour lutter contre la faim chez les enfants au Canada.^[21] Il ne s'agit là que de deux exemples d'entreprises canadiennes qui redonnent à l'échelle locale et nationale.

Les organisations éthiques

Comment reconnaître une organisation éthique?

L'un des objectifs de toute personne engagée dans les affaires devrait être d'encourager un comportement éthique dans l'environnement organisationnel. Comment savoir si une organisation se comporte de manière éthique? La plupart des listes énumérant des activités organisationnelles éthiques comprennent ce qui suit :

- traiter équitablement les employés, les clients, les investisseurs et le public;
- tenir chaque membre personnellement responsable de son action;
- communiquer les valeurs et les principes fondamentaux à tous les membres;
- exiger et récompenser l'intégrité de tous les membres dans toutes les situations.^[22]

Les employés des entreprises qui figurent régulièrement sur la liste des « 100 meilleures entreprises citoyennes » établie par le magazine *Business Ethics* considèrent les éléments de la liste précédente comme des affaires courantes sur le lieu de travail. Parmi les entreprises en tête de liste en 2016 figurent Microsoft, Hasbro, Ecolab, Bristol Myers Squibb et Lockheed Martin.^[23]

En revanche, les salariés ayant les attitudes suivantes ont tendance à soupçonner leur employeur de ne pas être aussi éthique qu'il devrait l'être :

- ils se sentent constamment mal à l'aise dans leur travail;
- ils s'opposent à la manière dont ils sont traités;
- ils ne sont pas à l'aise avec la façon dont leurs collègues sont traités;
- ils remettent en question la pertinence des directives et des politiques de la direction.^[24]

Le harcèlement sexuel

Il y a harcèlement sexuel lorsqu'un employé fait des « avances sexuelles importunes et des demandes de faveurs sexuelles et qu'il adopte d'autres comportements verbaux ou physiques de nature sexuelle » envers un autre employé. Le harcèlement sexuel est également considéré comme tel lorsque « la soumission ou le rejet de ce comportement affecte explicitement ou implicitement l'emploi d'une personne, interfère de manière déraisonnable avec les performances professionnelles d'une personne ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant. »^[25]

Le 5 octobre 2017, le harcèlement sexuel s'est retrouvé au premier plan de l'actualité et des médias sociaux, lorsque le *New York Times* a révélé l'histoire de Harvey Weinstein, qui a fait du harcèlement pendant des décennies à Hollywood. En mars 2018, [CBC News a rassemblé les allégations de harcèlement sexuel à l'encontre de personnalités canadiennes](#). La liste, qui ne comprend que les allégations rapportées par CBC, met en évidence la prévalence de ce problème.

Pour prévenir le harcèlement sexuel, ou du moins en réduire la probabilité, une entreprise doit adopter une politique formelle de lutte contre le harcèlement décrivant les comportements interdits, affirmant ses objections à ces comportements et détaillant les sanctions encourues en cas de violation de la politique. Les employeurs ont également l'obligation d'enquêter sur les plaintes pour harcèlement. La non-application des politiques de lutte contre le harcèlement peut s'avérer très coûteuse. À la fin de l'année 2017, 353 femmes avaient déposé et finalisé des plaintes pour harcèlement sexuel, discrimination ou intimidation contre la GRC, et 650 autres devraient le faire. Pour régler ces demandes, le gouvernement du Canada a mis de côté 100 millions de dollars.

La diversité de la main-d'œuvre | Des lieux de travail inclusifs

En plus de se conformer aux lois sur l'égalité des chances en matière d'emploi, de nombreuses entreprises font des efforts particuliers pour recruter des employés qui sont sous-représentés parmi les travailleurs en raison de leur sexe, de leur race ou d'une autre caractéristique. En aidant à constituer une main-d'œuvre plus inclusive, de telles initiatives contribuent à l'avantage concurrentiel pour deux raisons :

1. Les personnes issues de milieux divers apportent de nouveaux talents et de nouvelles perspectives à une organisation, ce qui renforce généralement la créativité dans le développement de nouveaux produits.
2. En reflétant plus fidèlement les caractéristiques démographiques du marché, un effectif diversifié améliore la capacité d'une entreprise à servir une population ethniquement diversifiée.

Chaque année, le [Globe and Mail publie un rapport sur les 100 meilleurs employeurs du Canada](#). Consultez la liste des lauréats de l'industrie et suivez les faits saillants qui expliquent pourquoi l'entreprise est en tête de liste.

Veillez noter le processus de sélection :

Pour déterminer les lauréats de cette année du concours des *meilleurs employeurs pour la diversité au Canada*, les rédacteurs de Mediacorp ont passé en revue les initiatives en matière de diversité et d'inclusion des employeurs qui se sont portés candidats au projet des 100 meilleurs employeurs du Canada. À partir de ce bassin de candidats, une liste restreinte d'employeurs ayant des initiatives remarquables et uniques en matière de diversité a été établie. Les programmes des candidats présélectionnés ont été comparés à ceux d'autres employeurs dans le même domaine. Les finalistes choisis représentent les chefs de file de la diversité dans leur secteur d'activité et dans leur région du Canada.

L'approche individuelle de l'éthique

Comment s'assurer de faire ce qu'il faut dans le monde des affaires? Comment devez-vous répondre aux types de défis auxquels vous serez confrontés? Parce que vos actions dans le monde des affaires seront fortement influencées par votre caractère moral, commençons par évaluer votre état moral actuel. Lequel des éléments suivants (sélectionnez-en un) s'applique le mieux à vous?

1. Je fais toujours preuve d'éthique.
2. Je fais le plus souvent preuve d'éthique.
3. Je fais preuve d'une certaine éthique.
4. Je fais rarement preuve d'éthique.
5. Je ne fais jamais preuve d'éthique.

Maintenant que vous vous êtes placés dans l'une de ces catégories, voici quelques observations générales. Peu de personnes se placent en dessous de la deuxième catégorie. Nous faisons presque tous preuve d'éthique la plupart du temps, et la plupart des gens se classent dans la deuxième catégorie, soit « Je fais le plus souvent preuve d'éthique ». Pourquoi n'y a-t-il pas plus de gens qui affirment qu'ils sont toujours éthiques?

Apparemment, la plupart des gens se rendent compte qu'il faut beaucoup d'énergie morale pour être éthique en permanence. Si vous vous situez dans la deuxième catégorie, posez-vous la question suivante : comment puis-je changer mon comportement pour passer à l'échelon supérieur? La réponse à cette question peut être simple. Posez-vous une question plus simple : comment voudrais-je être traité dans une situation donnée?^[28]

Malheureusement, il peut être plus facile de mettre en pratique cette philosophie dans votre vie personnelle que dans le monde des affaires. Les défis éthiques se posent dans le monde des affaires parce que les entreprises, en particulier les grandes, ont de multiples intervenants qui ont parfois des exigences contradictoires. Prendre des décisions qui touchent de multiples intervenants n'est pas chose aisée, même pour les gestionnaires chevronnés; et pour les nouveaux venus dans le monde des affaires, la tâche peut être extrêmement décourageante. Vous pouvez toutefois commencer à apprendre comment prendre des décisions éthiques en examinant deux types de défis que vous rencontrerez dans le monde des affaires : les dilemmes éthiques et les décisions éthiques.



Étude de cas : Comment un bouchon de bouteille a redoré une réputation (temporairement)

Régler les dilemmes éthiques

Un dilemme éthique est une situation moralement problématique : vous devez choisir entre deux ou plusieurs solutions acceptables, mais souvent opposées, qui sont importantes pour différents groupes. Les experts décrivent souvent ce type de situation comme le choix entre la bonne ou la mauvaise décision. C'est le genre de décision que le PDG de Johnson & Johnson (connu sous le nom de J&J), James Burke, a dû prendre en 1982.^[29] Le 30 septembre, Mary Kellerman, 12 ans, de Chicago, est morte après que ses parents lui ont donné du Tylenol extra-fort. Le même matin, Adam Janus, 27 ans, également originaire de Chicago, est aussi décédé après avoir pris du Tylenol pour une douleur thoracique mineure. Cette nuit-là, lorsque des membres de la famille sont venus consoler ses parents, le frère d'Adam et sa femme ont pris du Tylenol de la même bouteille et sont morts dans les 48 heures. Au cours des deux semaines suivantes, quatre autres personnes sont décédées à Chicago après avoir pris du Tylenol. Le lien entre le Tylenol et la série de décès n'a été établi que lorsqu'un pompier qui n'était pas de service s'est aperçu, en lisant les bulletins d'information, que toutes les victimes avaient pris du Tylenol. Face à la panique des consommateurs, J&J a retiré le Tylenol des rayons des magasins de la région de Chicago. Des chercheurs ont découvert des capsules de Tylenol contenant de grandes quantités de cyanure mortel. Comme les bouteilles empoisonnées provenaient de lots venant de différentes usines J&J, les enquêteurs ont déterminé que la falsification avait eu lieu après l'expédition du produit.^[30]

J&J n'était donc pas en tort. Toutefois, le PDG Burke était toujours confronté à un dilemme extrêmement grave : était-il possible de répondre aux cas de falsification sans détruire la réputation d'une marque très rentable?

M. Burke avait deux options :

1. Il pouvait se contenter de rappeler uniquement les lots de Tylenol extra-fort qui s'étaient avérés contaminés par le cyanure. En 1991, les dirigeants de Perrier ont rappelé uniquement des produits contaminés lorsqu'ils ont découvert que des caisses d'eau embouteillée avaient été empoisonnées par de la benzine. Cette option favorisait J&J sur le plan financier, mais risquait d'exposer davantage de personnes à des risques.
2. Il pouvait ordonner un rappel national de toutes les bouteilles de Tylenol extra-fort. Cette option inverserait la priorité des intervenants, en plaçant la sécurité du public au-dessus des intérêts financiers des intervenants.

M. Burke a décidé de rappeler les 31 millions de bouteilles de Tylenol extra-fort présentes sur le marché. La facture de J&J s'est élevée à 100 millions de dollars, mais la réaction du public a été très positive. Moins de six semaines après le début de la crise, les capsules de Tylenol ont été réintroduites dans de nouveaux flacons inviolables. En réagissant rapidement et de manière appropriée, J&J a finalement été en mesure de rétablir la position de la marque Tylenol sur le marché. Lorsque M. Burke a été applaudi pour son courage moral, il a répondu qu'il avait simplement adhéré au credo de longue date de J&J, qui place les intérêts des clients au-dessus de ceux des autres intervenants. Son seul regret est que l'auteur de la falsification n'ait jamais été arrêté.^[1]



Source : CNBC

Si vous vous demandez quel doit être votre processus de réflexion lorsque vous êtes confronté à un dilemme éthique, vous pouvez vous rappeler les étapes mentales énumérées ici, qui sont les étapes que James Burke a suivies pour faire face à la crise du Tylenol :

1. Définir le problème – Comment répondre à l'affaire de falsification sans détruire la réputation de la marque Tylenol.
2. Définir les options réalisables – (1) Rappeler uniquement les lots de Tylenol qui se sont avérés contaminés ou (2) ordonner un rappel à l'échelle nationale de toutes les bouteilles de Tylenol extra-fort.
3. Évaluer l'effet de chaque option sur les intervenants – L'option 1 (rappel des lots contaminés de Tylenol) est moins coûteuse, mais elle expose davantage de personnes à des risques. L'option 2 (rappel de toutes les bouteilles de Tylenol extra-fort) place la sécurité du public au-dessus des intérêts financiers des intervenants.
4. Établir des critères pour déterminer l'action la plus appropriée – Adhérer au credo J&J, qui place les intérêts des clients au-dessus de ceux des autres intervenants.
5. Sélectionner la meilleure option sur la base des critères établis – En 1982, l'option 2 a été choisie et un rappel à l'échelle nationale de toutes les bouteilles de Tylenol extra-fort a été effectué.

Prendre des décisions éthiques

Contrairement au problème de choix posé par un dilemme éthique, une décision éthique implique une décision « entre le bien et le mal », dans laquelle il y a clairement un bon choix (éthique) et un mauvais choix (contraire à l'éthique ou illégal). Lorsque vous prenez une décision qui est indubitablement contraire à l'éthique ou qui est illégale, vous avez commis un manquement éthique. Si vous êtes confrontés à ce type de choix, posez-vous les questions suivantes pour augmenter vos chances de prendre une décision éthique.

1. L'action est-elle illégale?
2. Est-ce injuste pour certains intervenants?
3. Si je le fais, est-ce que je me sentirai mal?
4. Aurais-je honte d'en parler à ma famille, à mes amis, à mes collègues ou à mon patron?
5. Serai-je embarrassé si mon action fait l'objet d'un article dans le journal?

Pour tester la validité de cette approche, examinons point par point les décisions de Justin Trudeau.

Utilisez ici le processus de prise de décision éthique en cinq questions du chapitre 3 pour déterminer si le premier ministre Justin Trudeau a fait un choix éthique en décidant de passer ses vacances sur l'île privée de l'Aga Khan. Votre réponse est anonyme et sera ajoutée aux réponses des autres établissements utilisant ce chapitre du manuel.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=53>

Si vous répondez par l'affirmative à l'une de ces cinq questions lorsque vous êtes confrontés à un dilemme éthique, il y a de fortes chances que vous soyez sur le point de faire quelque chose que vous ne devriez pas faire.

Réviser le cas de Johnson & Johnson

Comme nous l'avons vu plus haut, Johnson & Johnson a reçu d'immenses éloges pour les mesures prises par son PDG, James Burke, en réponse à la catastrophe du Tylenol en 1982. Cependant, les choses changent. Pour savoir comment une entreprise peut détruire sa bonne réputation, reculons rapidement jusqu'en 2008 et revenons sur J&J et son credo qui stipule : « Nous pensons que notre première responsabilité est envers les médecins, les infirmières et les patients, les mères et les pères et toutes les autres personnes qui utilisent nos produits et nos services. Pour répondre à leurs besoins, tout ce que nous faisons doit être de grande qualité. »^[32] Comment une entreprise dont les employés croyaient si fermement en son credo a-t-elle pu faire l'objet d'une enquête pénale et d'une enquête du Congrès pour une série de rappels de produits défectueux?^[33] En l'espace de trois ans, l'entreprise a rappelé 24 produits, dont Tylenol, Motrin et Benadryl pour enfants, nourrissons et adultes;^[34] les lentilles de contact 1-Day Acuvue TruEye vendues hors des États-Unis^[35] et des prothèses pour les hanches.^[36]

Contrairement au rappel du Tylenol, personne n'est décédé à cause des produits défectueux, mais les clients ont certainement été bouleversés de découvrir qu'ils avaient acheté des médicaments en vente libre pour eux-mêmes et leurs enfants qui étaient potentiellement contaminés par des particules sombres ou de minuscules taches de métal;^[37] des lentilles de contact contenant un type d'acide qui provoquait des picotements ou des douleurs lorsqu'elles étaient insérées dans l'œil;^[38] et des implants de hanche défectueux qui obligeaient les patients à subir une deuxième opération de remplacement de la hanche.^[39]

Qui porte la responsabilité de ces bévues qui nuisent à l'image? William Weldon, PDG, et Colleen Goggins, présidente mondiale de J&J's Consumer Group, en sont au moins partiellement responsables. M. Weldon a été critiqué pour avoir été largement invisible et absent de la scène publique lors des rappels.^[40] En outre, il a admis qu'il ne comprenait pas la division consommateurs d'où provenaient de nombreux problèmes de contrôle de la qualité.^[41] Mme Goggins était responsable des usines qui fabriquaient un grand nombre des produits rappelés. Elle a été fortement critiquée par ses collègues pour ses mesures excessives de réduction des coûts et sa propension à remplacer les scientifiques expérimentés par de nouvelles recrues.^[42] En outre, elle a été impliquée dans un stratagème visant à éviter de divulguer publiquement un autre rappel d'un produit J&J défectueux.

Après avoir appris que J&J avait mis sur le marché des emballages de Motrin qui ne se dissolvaient pas correctement, l'entreprise a engagé des sous-traitants pour se rendre dans les magasins de proximité et acheter secrètement tous les paquets de Motrin présents sur les tablettes. Les instructions données aux sous-traitants étaient les suivantes : « Vous devez simplement "agir" comme un client normal lorsque vous effectuez ces achats. IL NE FAUT PAS MENTIONNER QU'IL

S'AGIT D'UN RAPPEL DU PRODUIT! »^[43] En mai 2010, lorsque Goggins a comparu devant une commission du Congrès enquêtant sur le « rappel fantôme », elle a déclaré qu'elle n'était pas au courant du comportement des sous-traitants^[44] et qu'elle n'avait « aucune connaissance des instructions données aux sous-traitants impliqués dans le rappel fantôme de ne pas dire aux employés des magasins ce qu'ils faisaient ». Dans son témoignage de septembre 2010 devant la commission de la Chambre des représentants sur le contrôle et la réforme du gouvernement, elle a reconnu que l'entreprise avait en fait rédigé ces mêmes instructions.

Refuser de rationaliser

Malgré tous les bons arguments en faveur de la bonne conduite, pourquoi de nombreuses personnes raisonnables agissent-elles de manière contraire à l'éthique (du moins à certains moments)? Pourquoi les bonnes personnes font-elles de mauvais choix? Selon une étude, il existe quatre rationalisations (excuses) courantes pour justifier une mauvaise conduite :^[45]

1. Mon comportement n'est pas vraiment illégal ou immoral – Les rationalisateurs tentent de se convaincre qu'une action est acceptable si elle n'est pas carrément illégale ou manifestement immorale. Ils ont tendance à opérer dans une zone grise où il n'y a pas de preuve évidente que l'action est mauvaise.
2. Mon action est dans l'intérêt de tous – Certains rationalisateurs se disent à eux-mêmes : « Je sais que j'ai menti pour conclure l'accord, mais cela nous apportera beaucoup de travail et nous permettra de payer beaucoup de factures. » Ils se persuadent qu'on attend d'eux qu'ils agissent d'une certaine manière.^[46]
3. Personne ne saura ce que j'ai fait – Ici, l'interrogation se résume à : « Si je ne me suis pas fait prendre, est-ce que je l'ai vraiment fait? » La réponse est oui. Il existe un moyen simple d'éviter de succomber à cette rationalisation : agir toujours comme si l'on vous observait.
4. L'entreprise excusera mon action et me protégera. Cette justification repose sur une erreur.

Si vous devez rationaliser une décision, c'est qu'elle est probablement mauvaise.

Que faire lorsque le feu passe au jaune?

Comme le sont nos cinq questions, certains problèmes éthiques sont assez simples. D'autres, malheureusement, sont plus complexes, mais on peut considérer notre test en cinq questions comme un ensemble de signaux nous avertissant que nous sommes confrontés à une décision particulièrement difficile, qu'il faut y réfléchir attentivement et peut-être consulter quelqu'un d'autre. La situation est comparable à l'approche d'un feu de circulation. Le feu rouge et le feu vert sont faciles à utiliser; vous savez ce qu'ils signifient et ce qu'il faut faire. Le feu jaune est plus délicat. Avant de décider quel coup de pédale donner, posez-vous les cinq questions suivantes. Si vous obtenez ne serait-ce qu'un seul oui, il est presque certain que vous ferez mieux d'appuyer sur le frein.^[47]

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. L'éthique des affaires est l'application d'un comportement éthique dans un contexte commercial. Les entreprises éthiques (dignes de confiance) sont mieux à même d'attirer et de conserver les clients, les employés talentueux et les capitaux.
2. Agir de manière éthique dans le monde des affaires ne se limite pas au respect des lois et des règlements. Cela signifie également qu'il faut être honnête, ne pas nuire à autrui, se livrer à une concurrence loyale et refuser de faire passer ses propres intérêts avant ceux de son employeur et de ses collègues.
3. Dans le monde des affaires, vous serez confrontés à des conflits d'intérêts : des situations dans lesquelles vous devrez choisir entre une action qui favorise votre intérêt personnel et une action qui favorise l'intérêt d'autrui.
4. La responsabilité sociale des entreprises fait référence à l'approche adoptée par une organisation pour équilibrer ses responsabilités envers les différents intervenants (propriétaires, employés, clients et communautés dans lesquelles elle exerce ses activités) lors de la prise de décisions juridiques, économiques, éthiques et sociales.
5. Les gestionnaires ont plusieurs responsabilités : accroître la valeur des investissements des propriétaires grâce à des activités profitables, fournir aux propriétaires et aux autres intervenants des renseignements financiers précis et fiables, protéger les actifs de l'entreprise et gérer ses fonds d'une manière digne de confiance.
6. Les entreprises ont la responsabilité de verser des salaires et d'offrir des avantages sociaux appropriés, de traiter tous les travailleurs de manière équitable et d'offrir des chances égales à tous les employés. En outre, ils doivent veiller à la sécurité et à la santé des travailleurs et leur offrir un environnement de travail exempt de harcèlement sexuel.
7. Les consommateurs ont certains droits légaux : utiliser des produits sécuritaires, être informés sur les produits, choisir ce qu'ils achètent et être entendus. Les vendeurs doivent se conformer à ces exigences.
8. Les gens d'affaires sont confrontés à deux types de défis éthiques : les dilemmes éthiques et les décisions éthiques.
9. Un dilemme éthique est une situation moralement problématique dans laquelle vous devez choisir des options concurrentes et souvent conflictuelles qui ne satisfont pas tous les intervenants.
10. Une décision éthique est une décision dans laquelle il y a un bon choix (éthique) et un mauvais choix (contraire à l'éthique ou carrément illégal).

Article : Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll

[La responsabilité sociale des entreprises](#)

La base de notre compréhension moderne de la responsabilité sociale des entreprises est largement influencée par les travaux d'Archie Carroll et sa pyramide de la RSE. En 2016, il a repensé ses concepts initiaux et a écrit « Carroll's pyramid of CSR: Taking another look » (La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises : un nouveau regard). Des extraits de l'article, rédigés par l'expert, donnent une vue d'ensemble de ce concept important.



Introduction

L'ère moderne de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ou de la responsabilité sociale comme on l'a souvent appelée, a été marquée par la publication d'un ouvrage de référence de Howard R. Bowen *Social Responsibilities of the Businessman* (Responsabilités sociales de l'homme d'affaires) en 1953. Les travaux de Bowen portaient de la conviction que les centaines d'entreprises les plus importantes des États-Unis constituaient des centres vitaux de pouvoir et de prise de décision et que les actions de ces entreprises influençaient la vie des citoyens de multiples façons. La question clé que Bowen a posée et qui continue d'être posée aujourd'hui est la suivante : « Quelles sont les responsabilités envers la société que l'on peut raisonnablement attendre des hommes d'affaires? » (Bowen [1953](#), p. xi) Comme le suggère le titre du livre de Bowen, il s'agissait d'une période durant laquelle les femmes d'affaires n'existaient pas, ou étaient peu nombreuses, et n'étaient donc pas reconnues dans les écrits officiels. Les choses ont beaucoup évolué depuis. Aujourd'hui, les femmes d'affaires sont innombrables et nombre d'entre elles participent activement à la RSE.

C'est dans les milieux universitaires que l'on a commencé à mettre l'accent sur le développement du concept de la RSE. D'un point de vue scientifique, la plupart des premières définitions de la RSE et des premiers travaux conceptuels sur ce qu'elle signifie en théorie et en pratique ont été entrepris dans les années 1960 par des auteurs tels que Keith Davis, Joseph McGuire, Adolph Berle, William Frederick et Clarence Walton (Carroll [1999](#)). Ses raffinements et ses applications sont apparus plus tard, notamment après les importants mouvements sociaux des années 1960, en particulier le mouvement des droits civiques, le mouvement des consommateurs, le mouvement environnemental et le mouvement des femmes.

Des dizaines de définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise ont vu le jour depuis. Dans une étude publiée en 2006, Dahlsrud a identifié et analysé 37 définitions différentes de la RSE et son étude ne les a pas toutes prises en compte (Dahlsrud [2006](#)).

Dans cet article cependant, l'objectif est de réexaminer l'un des concepts les plus populaires de la RSE qui a été utilisé en théorie et en pratique depuis plusieurs décennies. Sur la base de son cadre en quatre parties ou de sa définition de la responsabilité sociale des entreprises, Carroll a créé une représentation graphique de la RSE sous la forme d'une pyramide. Le Dr Wayne Visser, expert en RSE, a déclaré que « la pyramide de la RSE de Carroll est probablement la représentation de la RSE la plus connue » (Visser [2006](#)). Si l'on consulte Google Images et que l'on cherche « *Carroll's Pyramid of CSR* », plus de 100 variations et reproductions du modèle pyramidal sont présentées ([Google Images](#)) et plus de 5 200 citations de l'article original y sont indiquées ([Google Scholar](#)).

L'objectif du présent commentaire est de résumer la pyramide de la RSE, de la développer et de discuter de certains aspects du modèle qui n'ont pas été clarifiés lors de sa publication initiale en 1991. La discussion qui suit explique brièvement chacune des quatre catégories qui composent le cadre de travail définitionnel en quatre parties de Carroll, sur lequel le modèle de la pyramide est construit.

Analyser

Le cadre de travail définitionnel en quatre parties de la RSE

La définition en quatre parties de la RSE de Carroll était à l'origine formulée comme suit : La responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société à l'égard des organisations à un moment donné. Cet ensemble de quatre responsabilités crée une base ou une infrastructure qui permet de délimiter de manière assez détaillée et d'encadrer ou de caractériser la nature des responsabilités des entreprises vis-à-vis de la société dont elles font partie. La première étude utilisant les quatre catégories a montré que la validité de contenu du concept et l'instrument qui l'évalue étaient valables. L'étude a montré que les experts étaient en mesure de distinguer les quatre composantes. En outre, l'analyse factorielle réalisée a permis de conclure qu'il existe quatre composantes de la responsabilité sociale des entreprises liées entre elles sur le plan empirique, mais qui sont indépendantes sur le plan conceptuel. Cette étude a également révélé que les valeurs relatives ou les poids de chacune des composantes, telles qu'elles sont implicitement décrites par Carroll, correspondaient approximativement au degré d'importance relative que les 241 cadres interrogés accordaient aux quatre composantes : économique = 3,5; juridique = 2,54; éthique = 2,22; et discrétionnaire ou philanthropique = 1,30. Des recherches ultérieures ont confirmé la validité et l'utilité de l'instrument d'Aupperle mesurant la RSE à l'aide des quatre catégories de Carroll. En résumé, la spécificité et l'utilité des quatre catégories pour la recherche ont été établies par un certain nombre de projets de recherche empirique. Un bref examen de chacune des quatre catégories de la RSE est présenté ci-dessous.

Les responsabilités économiques

En tant que condition fondamentale ou exigence d'existence, les entreprises ont une responsabilité économique envers la société qui a permis leur création et leur maintien. À première vue, il peut sembler inhabituel de considérer une attente économique comme une responsabilité sociale, mais c'est bien de cela qu'il s'agit, car la société attend, voire exige, que les entreprises soient en mesure de se maintenir et la seule façon d'y parvenir est d'être rentable et de pouvoir inciter les propriétaires ou les actionnaires à investir et à disposer de suffisamment de ressources pour poursuivre leurs activités. À l'origine, la société considère les entreprises comme des établissements qui produisent et vendent les biens et les services dont elle a besoin et qu'elle désire. En guise d'incitation, la société permet aux entreprises de réaliser des bénéfices. Les entreprises créent des bénéfices lorsqu'elles apportent de la valeur ajoutée, ce qui profite à tous les intervenants de l'entreprise.

Les profits sont nécessaires à la fois pour récompenser les investisseurs ou les propriétaires et pour assurer la croissance de l'entreprise lorsque les bénéfices sont réinvestis dans l'entreprise. Les PDG, les gestionnaires et les entrepreneurs attesteront de l'importance fondamentale de la rentabilité et du retour sur investissement en tant que facteurs de

motivation pour la réussite d'une entreprise. Pratiquement tous les systèmes économiques du monde reconnaissent l'importance vitale pour les sociétés que leurs entreprises réalisent des profits. Lorsqu'elles réfléchissent à leurs responsabilités économiques, les entreprises font appel à de nombreux concepts commerciaux axés sur l'efficacité financière : attention portée aux revenus, rentabilité, investissements, marketing, stratégies, activités opérationnelles et toute une série de concepts professionnels visant à accroître la réussite financière à long terme de l'organisation. Dans l'environnement mondial hyperconcurrentiel de l'entreprise d'aujourd'hui, la performance économique et la durabilité sont devenues des sujets pressants. Les entreprises qui ne réussissent pas dans leur sphère économique ou financière font faillite et toutes les autres responsabilités qui peuvent leur incomber deviennent des considérations sans objet. Par conséquent, la responsabilité économique est une exigence de base qui doit être satisfaite dans un monde des affaires compétitif, et la responsabilité économique est donc un élément essentiel de la responsabilité sociale des entreprises.

Les responsabilités juridiques

La société n'a pas seulement sanctionné les entreprises en tant qu'entités économiques, elle a également établi les règles de base minimales selon lesquelles les entreprises sont censées opérer et fonctionner. Ces règles de base comprennent des lois et des règlements et reflètent en fait le point de vue de la société sur « l'éthique codifiée ». Elles articulent les notions fondamentales de pratiques commerciales équitables établies par les législateurs aux paliers fédéral, étatique et local. Les entreprises sont censées et tenues de se conformer à ces lois et règlements pour pouvoir fonctionner. Ce n'est pas un hasard si les agents de conformité occupent aujourd'hui une place importante et de haut niveau dans les organigrammes des entreprises. Tout en s'acquittant de ces responsabilités légales, les entreprises doivent notamment satisfaire aux attentes suivantes :

- Exercer leurs activités d'une manière conforme aux attentes du gouvernement et de la loi.
- Respecter la réglementation fédérale, nationale et locale.
- Se comporter en entreprises citoyennes respectueuses des lois.
- S'acquitter de toutes leurs obligations légales à l'égard des intervenants
- Fournir des biens et des services qui satisfont au moins aux exigences légales minimales.

Responsabilités déontologiques

En matière de normes, la plupart des sociétés considèrent que les lois sont essentielles, mais non suffisantes. Outre les exigences légales et réglementaires, la société attend des entreprises qu'elles adoptent un comportement éthique dans l'exercice de leurs activités. La prise de responsabilités déontologiques par les organisations signifie qu'elles adopteront des façons de faire, des normes et des comportements qui, même s'ils ne sont pas prescrits par des lois, sont néanmoins considérés comme souhaitables. Une des grandes attentes en matière d'éthique des entreprises est de satisfaire à l'« esprit » de la loi, et non pas seulement à la lettre de celle-ci. Une autre grande attente en matière d'éthique de des entreprises est qu'elles exercent leurs activités de manière juste et objective, même dans les cas où les lois sont muettes en matière de conseils ou de lignes de conduite. Les responsabilités déontologiques englobent donc les activités, les normes, les politiques et les pratiques qui sont attendues ou interdites par la société, même si elles ne sont pas prescrites par la loi. Ces attentes expriment le désir de voir les entreprises prendre acte et assumer la responsabilité de l'ensemble des normes, standards, valeurs, principes et attentes qui représentent pleinement ce que les consommateurs, les employés, les propriétaires et la communauté considèrent comme essentiel pour la protection des droits moraux des intervenants. La distinction entre les attentes sur les plans juridique et éthique est parfois subtile. Il est certain que les attentes juridiques reposent sur des prémisses éthiques. Mais les attentes éthiques sont plus grandes. Les deux comportent une forte dimension déontologique, la différence étant essentiellement le mandat que la société accorde aux entreprises par le biais d'une codification juridique.

Tout en assumant ces responsabilités déontologiques, les entreprises doivent notamment satisfaire aux attentes suivantes :

- Agir d'une manière conforme aux mœurs de la société et aux normes éthiques.
- Reconnaître et respecter les nouvelles normes éthiques/morales ou en évolution adoptées par la société.
- Empêcher le non-respect des normes éthiques dans le but d'atteindre des objectifs d'entreprise.
- Agir en firme se comportant en bon citoyen en satisfaisant aux attentes sur les plans moral et éthique.
- Reconnaître que l'intégrité des entreprises et le comportement éthique vont au-delà du simple respect des lois et des règlements.

En complément de tout ce qui a été dit sur les responsabilités déontologiques, il convient également de préciser qu'outre les attentes de la société en matière de rendement sur le plan éthique, la prise en compte de principes universels de l'éthique, tels que les droits, la justice et l'utilitarisme, devraient également orienter et guider les décisions et les pratiques de l'entreprise.

Responsabilités philanthropiques

Le mécénat englobe toutes les formes de dons des entreprises. Il comprend les activités volontaires ou discrétionnaires des entreprises. La philanthropie ou le mécénat d'entreprise n'est peut-être pas une vraie obligation pour les entreprises, mais elle est aujourd'hui considérée comme une normalité par le public. Il est entendu que la quantité et la nature de ces activités philanthropiques sont volontaires ou discrétionnaires. Elles sont motivées par le désir des entreprises de participer à des activités sociales non obligatoires, non requises par la loi et qui ne sont généralement pas attendues de la part des entreprises d'un point de vue éthique. Cela dit, certaines entreprises font des dons avec une certaine motivation éthique. Autrement dit, elles veulent faire quelque chose de bien pour la société. Le public ressent que les entreprises « devraient rendre la pareille », ce qui constitue l'aspect « attentes » de leur responsabilité. Lorsque l'on examine le contrat social entre les entreprises et la société d'aujourd'hui, on constate généralement que les citoyens s'attendent à ce que les entreprises soient de bons citoyens, au même titre que les individus. Pour s'acquitter de leurs responsabilités philanthropiques, les entreprises s'engagent dans une variété de formes de dons : dons en argent, dons de produits et de services, bénévolat des employés et de la direction, développement communautaire et toute autre contribution discrétionnaire à la communauté ou aux groupes d'intervenants qui la composent.

Bien que les dons d'entreprises soient parfois motivés par l'altruisme, la plupart d'entre elles s'engagent dans la philanthropie pour démontrer concrètement qu'elles sont des entreprises socialement responsables. On agit donc ici pour améliorer ou pour bonifier la réputation de l'entreprise et pas nécessairement pour des motivations nobles ou d'abnégation. La principale différence entre les catégories éthiques et philanthropiques du modèle à quatre volets est que les dons des entreprises ne sont pas nécessairement une attente d'un point de vue moral ou éthique. La société s'attend à de tels dons, mais elle ne qualifie pas les entreprises comme étant « contraires à l'éthique » si leur philosophie ou leur niveau de dons ne correspond pas à un objectif souhaité. En conséquence, la responsabilité philanthropique est plus discrétionnaire ou volontaire de la part des entreprises. C'est pourquoi cette catégorie est souvent considérée comme la marque d'une firme se comportant en bon citoyen. Tout cela étant dit, la philanthropie a toujours été l'un des éléments les plus importants des définitions de la RSE, et c'est encore le cas aujourd'hui.

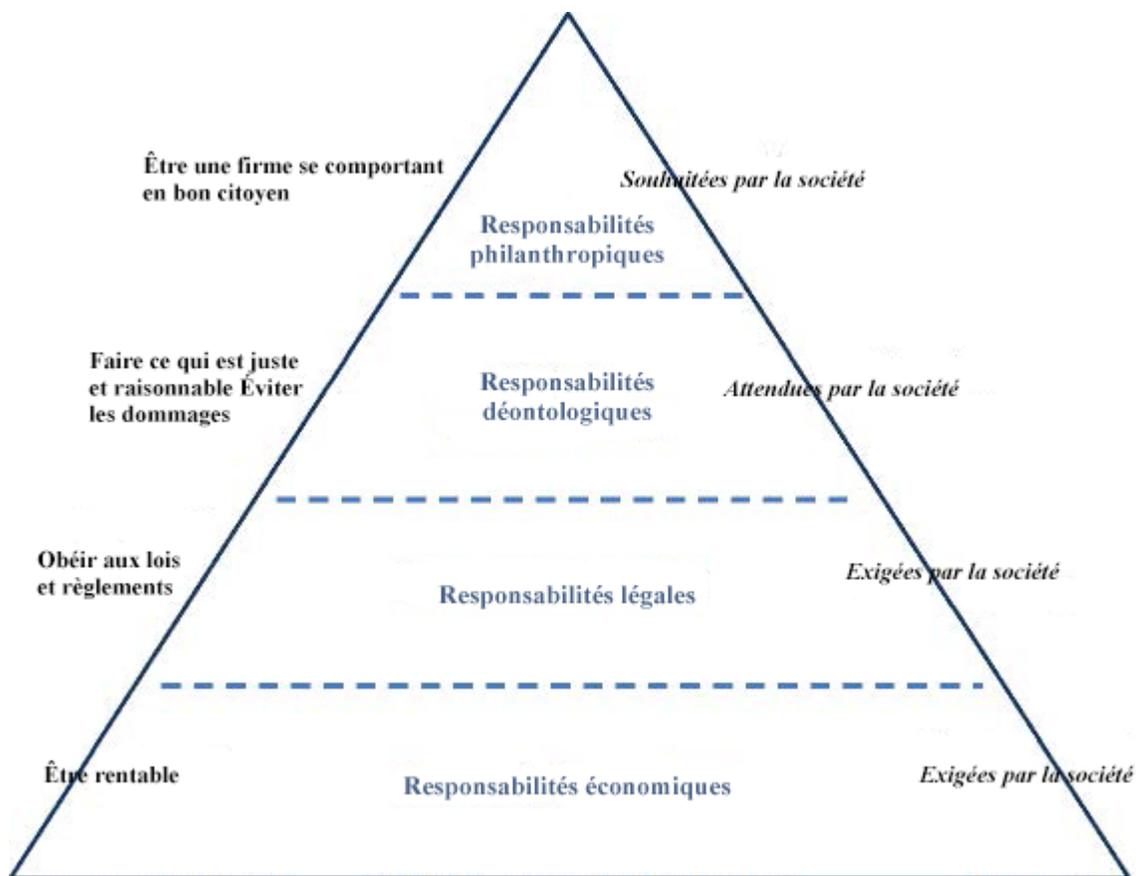
En résumé, les quatre parties de la définition de la RSE forment un cadre conceptuel qui comprend les attentes économiques, juridiques, déontologiques et philanthropiques (ou discrétionnaires) que la société a envers les entreprises à un moment donné. Afin de comprendre chaque type de responsabilité, on peut dire que la responsabilité économique est « exigée » des entreprises par la société; la responsabilité juridique est également « exigée » des entreprises par la société; la responsabilité éthique est « attendue » des entreprises par la société; et la responsabilité philanthropique est « attendue/souhaitée » des entreprises par la société. Avec le temps, la signification exacte de chacune de ces quatre catégories peut également changer ou évoluer.

Pyramide de la RSE

La définition en quatre parties de la RSE a été publiée à l'origine en 1979. En 1991, Carroll a pris la définition en quatre parties et l'a présentée sous la forme d'une pyramide de la RSE. L'objectif de la pyramide était de mettre en évidence la composante définitionnelle de la RSE et d'illustrer la nature modulaire du cadre à quatre volets. La forme géométrique de la pyramide a été choisie parce qu'elle est simple, intuitive et conçue pour résister à l'épreuve du temps. Ainsi, la responsabilité économique a été placée à la base de la pyramide parce qu'elle constitue une exigence fondamentale pour les entreprises. Tout comme les fondations d'un bâtiment doivent être solides pour soutenir l'ensemble de l'édifice, une rentabilité durable doit être présente pour satisfaire aux autres attentes de la société à l'égard des entreprises. Ce qu'il faut retenir, c'est que l'infrastructure de la RSE repose sur le principe d'une entreprise économiquement saine et durable.

Au même moment, la société fait savoir aux entreprises qu'elles sont censées respecter la loi et se conformer à la réglementation, car la loi et les règlements constituent la codification par la société des règles de base sur lesquelles les entreprises doivent s'appuyer pour exister dans une société civile. Si l'on examine par exemple la RSE dans les pays en développement, l'existence ou non d'un cadre juridique et réglementaire, influe considérablement sur la décision des multinationales d'investir ou non dans ces pays. Une infrastructure juridique est une condition essentielle à la base de la croissance légitime des entreprises.

En outre, on attend des entreprises qu'elles adoptent un comportement éthique dans leurs activités. Cela signifie qu'on s'attend non seulement à ce que les entreprises fassent ce qui est bien, juste et équitable et évitent ou réduisent les dommages à tous les intervenants avec lesquels elles interagissent, elles en ont également l'obligation. Enfin, on attend des entreprises qu'elles soient socialement responsables, c'est-à-dire qu'elles redonnent à la société et apportent une contribution financière, physique et humaine à leurs communautés. En bref, la forme de la pyramide vise à illustrer les rôles fondamentaux dans la société joués par les entreprises (et attendus de celles-ci). Vous trouverez ci-dessous une représentation graphique de la pyramide de la RSE de Carroll.



Pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise de Carroll

La pyramide est un ensemble intégré et unifié

La pyramide de la RSE est conçue pour être considérée du point de vue des parties prenantes, l'accent étant mis sur l'ensemble et non sur les différentes parties. Selon la pyramide de la RSE, les entreprises doivent prendre des décisions, adopter des actions, des politiques et des pratiques qui satisfont concurremment aux quatre niveaux de responsabilités. La pyramide ne devrait pas être interprétée comme signifiant que les entreprises sont censées s'acquitter de leurs responsabilités sociales de manière séquentielle et hiérarchique, en commençant par la base. Au contraire, les entreprises sont censées assumer toutes les responsabilités simultanément. Le positionnement ou l'ordre des quatre catégories de responsabilité reflète la nature fondamentale (ou de base) de ces quatre catégories pour l'existence de l'entreprise dans la société. Comme nous l'avons déjà dit, les responsabilités économiques et juridiques sont essentielles; les responsabilités éthiques et philanthropiques sont attendues et souhaitées. L'image présentée est donc que la responsabilité sociale totale des entreprises demande la prise en charge simultanée des responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques de l'entreprise. Exprimée sous la forme d'une équation, elle se lirait comme suit : Responsabilités économiques + Responsabilités juridiques + Responsabilités déontologiques + Responsabilités philanthropiques = Responsabilité sociale totale de l'entreprise. En termes plus pratiques et administratifs, l'entreprise axée sur la RSE doit s'efforcer de réaliser des bénéfices, de respecter la loi, de s'engager dans des pratiques éthiques et d'être une firme se comportant en bon citoyen. Vue ainsi, la pyramide apparaît comme un ensemble unifié ou intégré.

La pyramide est un modèle durable pour les parties prenantes

Chacun des quatre niveaux de la responsabilité s'adresse à des intervenants différents en fonction des diverses priorités par lesquelles elles peuvent être affectées. Les responsabilités économiques ont l'incidence la plus importante sur les actionnaires et les employés, car si l'entreprise n'est pas financièrement viable, ces deux groupes seront touchés de manière importante. Les responsabilités juridiques sont certes importantes pour les propriétaires, mais dans l'environnement litigieux d'aujourd'hui, la menace de litige contre les entreprises provient le plus souvent des employés et des consommateurs. Les responsabilités déontologiques concernent tous les groupes de parties prenantes. Les poursuites par les actionnaires sont de plus en plus courantes. Lorsque l'on examine les questions éthiques auxquelles les entreprises font face aujourd'hui, elles concernent généralement les employés, les clients et l'environnement. Enfin, les responsabilités philanthropiques touchent surtout la communauté et les organisations à but non lucratif, mais aussi les employés, car certaines recherches ont démontré que le moral et la mobilisation des employés d'une entreprise sont étroitement liés à son engagement philanthropique.

La pyramide devrait être considérée comme durable dans la mesure où ces responsabilités représentent des obligations à long terme envers les intervenants qui s'appliqueront également aux générations futures. Bien que la pyramide puisse être perçue comme un aperçu statique des responsabilités, elle doit être considérée comme un cadre dynamique et adaptable, dont le contenu est axé à la fois sur le présent et sur l'avenir. Aujourd'hui, la prise en compte des intervenants et de la durabilité est indissociable de la RSE. En effet, certains auteurs ont cherché à redéfinir la RSE en tant que responsabilité des parties prenantes de l'entreprise, tandis que d'autres ont plaidé en faveur de la responsabilité des entreprises en matière de développement durable. Ces démarches mettent en évidence les fines nuances entre ces notions interdépendantes. En outre, le *Ethical Corporation Magazine*, qui met l'accent sur la RSE dans ses conférences Responsible Summit, intègre ces deux thèmes – RSE et durabilité – comme s'ils ne faisaient qu'un et, en fait, de nombreuses organisations commerciales les perçoivent aujourd'hui de cette manière; c'est-à-dire qu'être socialement responsable, c'est investir dans l'importance de la durabilité, ce qui équivaut, implicitement, à se préoccuper de l'avenir. Les rapports annuels sur les performances sociales des entreprises sont souvent intitulés « RSE » ou « rapports sur le développement durable », mais leur contenu n'est pas différencié; en d'autres termes, ces concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable.

5. Faire des affaires dans un environnement mondial

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Expliquer les raisons pour lesquelles les nations et les entreprises participent au commerce international et la façon dont elles évaluent ce commerce.
2. Décrire les concepts d'avantage absolu et d'avantage comparatif.
3. Définir l'importation et l'exportation.
4. Expliquer les façons dont les entreprises accèdent au marché international par les accords de licence ou les franchises.
5. Décrire les façons dont les entreprises réduisent leurs coûts par la sous-traitance et à l'externalisation.
6. Expliquer les façons dont les différences culturelles, économiques, juridiques et politiques entre les pays constituent des obstacles aux relations d'affaires fructueuses.
7. Discuter des différentes initiatives visant à réduire les barrières commerciales internationales et à promouvoir le libre-échange.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfunction/?p=64>

La mondialisation du commerce

Portez-vous des chaussures Nike ou des bottes Timberland? Écoutez-vous Beyoncé, Pitbull, Twenty One Pilots ou The Neighborhood sur Spotify? Si vous avez répondu par l'affirmative à l'une ou l'autre de ces questions, vous faites partie de la clientèle internationale. Nike et Timberland fabriquent la plupart de leurs produits à l'étranger. Spotify est une entreprise suédoise.

Faites une promenade imaginaire sur Orchard Road, la zone commerciale la plus en vogue de Singapour. Vous passerez devant de grands magasins tels que Takashimaya, basé à Tokyo, et le très britannique Marks & Spencer de Londres, tous deux offrant des marques internationales de renom telles que Ralph Lauren Polo, Burberry et Chanel. Si vous avez besoin d'une pause, vous pouvez également vous arrêter prendre un latté chez Starbucks, établi à Seattle.

Lors de votre séjour à Pékin, la capitale de la Chine, ne manquez pas la place Tiananmen. Devant le palais de l'Assemblée du peuple, siège du gouvernement chinois, on peut voir de nombreuses Buicks noires, des voitures fabriquées par General Motors à Flint, dans le Michigan. Si vous avez suffisamment l'esprit d'aventure pour vous rendre à Faisalabad, une ville de taille moyenne au Pakistan, vous verrez l'Université Hamdard, située dans un hôtel rénové.

Si vous pénétrez dans ses laboratoires informatiques, vous ne vous croirez plus dans un endroit lointain : sur les écrans d'ordinateur, vous reconnaîtrez le logo familier de Microsoft, le même que celui qui orne les écrans à Seattle, la ville d'origine de Microsoft, ainsi que presque partout ailleurs sur la planète.

La mondialisation du commerce ne manquera pas de vous toucher. Non seulement vous achèterez des produits fabriqués à l'étranger, mais il est probable que vous rencontrerez et travaillerez avec des personnes de différents pays et cultures, qu'il s'agisse de clients, fournisseurs, collègues, employés ou employeurs. En fin de compte, la mondialisation du commerce a une incidence sur chacun d'entre nous, comme le montre la figure ci-dessous, le modèle du flux circulaire élargi. Il est donc logique d'en apprendre davantage sur le mode de fonctionnement de la mondialisation.



Orchard Road par Michael Spencer sous licence CC BY | flickr

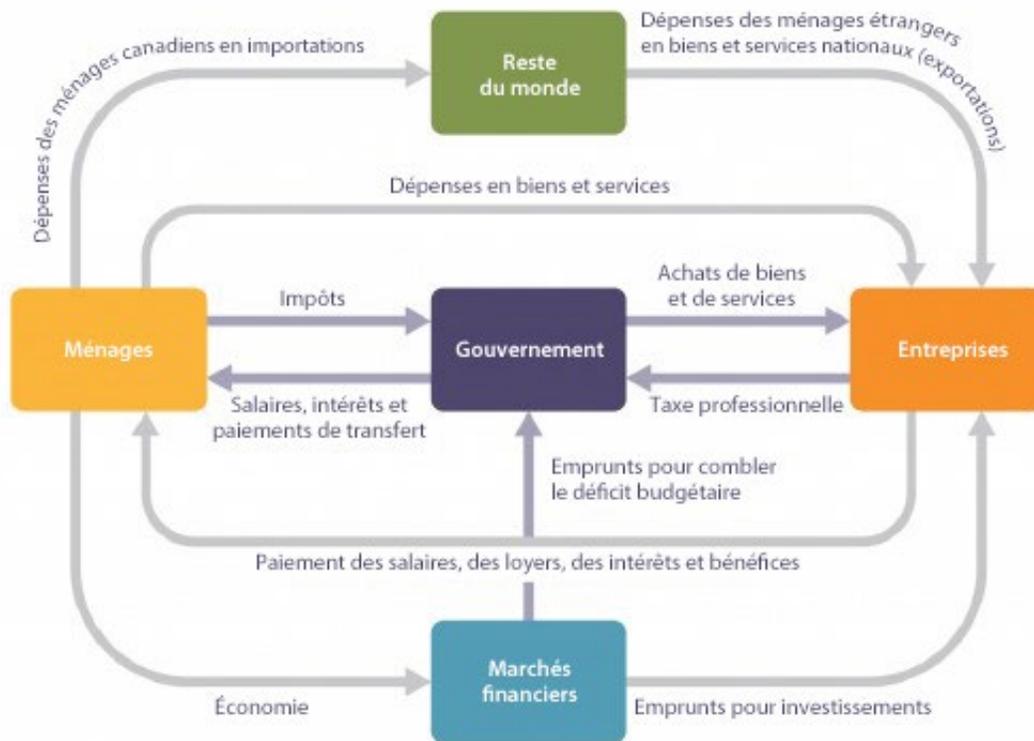


Diagramme illustrant les intrants et extrants réciproques des entreprises vers les ménages.

Jamais auparavant, les transactions commerciales ne touchaient le monde entier comme on le voit aujourd’hui et cette tendance se poursuivra à l’avenir. Mais pourquoi le commerce international est-il important? Pourquoi les entreprises et les nations s’engagent-elles dans le commerce international? Quelles stratégies emploient-elles sur le marché mondial? Comment les gouvernements et les organismes internationaux font-ils la promotion et réglementent-ils le commerce international? Ces questions et d’autres seront abordées dans le présent chapitre. Commençons par examiner les raisons plus précises qui motivent les entreprises et les nations à se lancer dans le commerce international.

Pourquoi les nations font-elles du commerce?

Pourquoi le Canada importe-t-il des automobiles, de l’acier, des téléphones numériques et des vêtements d’autres pays? Pourquoi ne pas les fabriquer nous-mêmes? Pourquoi les autres pays nous achètent-ils du blé, des produits chimiques, de la machinerie et du bois? Parce qu’aucune économie nationale d’un pays ne produit tous les biens et services dont ses habitants ont besoin. Les pays sont des importateurs lorsqu’ils achètent des biens et des services à d’autres pays; lorsqu’ils vendent des produits à d’autres nations, ils sont des exportateurs. (Nous aborderons l’importation et l’exportation plus en détail plus loin dans le présent chapitre.) La valeur pécuniaire du commerce mondial est énorme. En 2016, la valeur totale des échanges mondiaux de marchandises et de services commerciaux s’élevait à 20,208 billions de dollars.¹¹

Avantage absolu et avantage comparatif

Pour comprendre pourquoi certains pays importent ou exportent certains produits, il importe de savoir que chaque pays (ou région) ne peut pas produire les mêmes produits. Le coût de la main-d'œuvre, la disponibilité des ressources naturelles et le niveau de savoir-faire varient considérablement d'un pays à l'autre. La plupart des économistes utilisent les concepts d'avantage absolu et d'avantage comparatif pour expliquer pourquoi les pays importent certains produits et en exportent d'autres.

Avantage absolu

Un pays dispose d'un avantage absolu (1) s'il est la seule source d'un produit particulier ou (2) s'il peut fabriquer une plus grande quantité d'un produit en utilisant moins de ressources que les autres pays. Par exemple, en raison des conditions climatiques et du sol, la France disposait d'un avantage absolu en matière de vinification jusqu'à ce que sa domination sur la production mondiale de vin soit remise en question par les industries vinicoles en plein essor en Italie, en Espagne, aux États-Unis et, plus récemment, au Canada. À moins qu'un avantage absolu ne repose sur une ressource naturelle limitée, il est rarement durable. C'est pourquoi il existe peu d'exemples, voire aucun, d'avantage absolu dans le monde d'aujourd'hui.

Avantage comparatif

Comment peut-on prévoir, pour un pays donné, quels produits seront fabriqués et vendus sur place, lesquels seront importés et lesquels seront exportés? On peut répondre à cette question en examinant le concept d'avantage comparatif, qui existe lorsqu'un pays peut produire un produit à un coût d'opportunité inférieur à celui d'un autre pays. Mais qu'est-ce qu'un coût d'opportunité?

Coûts d'opportunité

Les ressources étant limitées, chaque fois que vous faites un choix sur la manière de les utiliser, vous choisissez également de renoncer à d'autres options. Les économistes utilisent le terme de coût d'opportunité pour indiquer ce à quoi il faut renoncer pour obtenir quelque chose de désiré. Un principe fondamental de l'économie est que chaque choix a un coût d'opportunité.

- Si vous dormez pendant votre cours d'économie (ce qui n'est d'ailleurs pas recommandé), le coût d'opportunité est l'apprentissage que vous n'aurez pas.
- Si vous dépensez vos revenus en jeux vidéo, vous ne pouvez pas les dépenser pour aller au cinéma.
- Si vous choisissez d'épouser une personne, vous renoncez à la possibilité d'en épouser une autre.

En bref, le coût d'opportunité est omniprésent.

L'idée qui sous-tend le coût d'opportunité est que le coût d'un élément est l'opportunité perdue de faire ou de consommer autre chose; en bref, le coût d'opportunité est la valeur de la meilleure solution de rechange suivante.

Puisque les individus et les entreprises doivent choisir, ils font inévitablement face à des compromis dans lesquels ils doivent renoncer à des choses qu'ils désirent pour obtenir d'autres choses qu'ils désirent davantage.

Coût d'opportunité et décisions individuelles

Dans certains cas, le fait de reconnaître le coût de renonciation peut modifier le comportement personnel. Imaginez, par exemple, que vous dépensiez 10 dollars pour votre déjeuner quotidien au travail. Vous savez bien qu'apporter votre propre dîner ne vous coûterait que 3 \$ par jour, de sorte que le coût d'opportunité de l'achat d'un dîner au restaurant est de 7 \$ par jour (c'est-à-dire les 10 \$ que coûte l'achat d'un dîner moins les 3 \$ que coûterait le dîner apporté de la maison). Une somme de dix dollars par jour, ça semble peu. Toutefois, si l'on calcule ce que cela représente en un an – 250 jours de travail par an \times 10 \$ par jour égalent 2 500 \$ – cela représente peut-être le coût de belles vacances. Si le coût d'opportunité était décrit comme « de belles vacances » au lieu de 10 dollars par jour », vous feriez peut-être des choix différents.

Coût d'opportunité et choix de société

Le coût d'opportunité est également pris en compte dans les choix de société. Un programme de soins de santé universels serait une bonne chose, mais le coût d'opportunité d'une telle décision serait une diminution du nombre de logements, de la protection de l'environnement ou de la défense nationale. Ces compromis se retrouvent également dans les politiques gouvernementales. Par exemple, le 11 septembre 2001, après les détournements d'avions par des groupes terroristes, de nombreuses propositions ont été faites pour améliorer la sécurité du transport aérien, notamment :

- Le gouvernement fédéral pourrait fournir des « agents de sécurité aérienne » armés qui voyageraient discrètement avec les autres passagers. Le coût de la présence d'un agent de sécurité aérienne sur chaque vol s'élèverait à environ 3 milliards de dollars par an.
- La modernisation de tous les avions américains avec des portes de cockpit renforcées pour rendre plus difficile la prise de contrôle de l'avion par des terroristes coûterait 450 millions de dollars.
- L'achat d'appareils de sécurité plus sophistiqués pour les aéroports, tels que des scanners de bagages tridimensionnels et des caméras reliées à des logiciels de reconnaissance faciale, coûterait 2 milliards de dollars supplémentaires.

Le temps perdu peut également être un élément important du coût de renonciation

Toutefois, le coût le plus important du renforcement de la sécurité par les compagnies aériennes n'est pas d'ordre financier. Il s'agit du coût d'opportunité du temps d'attente supplémentaire à l'aéroport. Selon le département des Transports des États-Unis, plus de 800 millions de passagers ont pris l'avion aux États-Unis en 2012. Depuis les attentats du 11 septembre 2001, les contrôles de sécurité sont devenus plus rigoureux et, par conséquent, la procédure prend plus de temps que par le passé. Supposons qu'en moyenne, chaque passager passe 30 minutes de plus à l'aéroport par voyage. Les économistes donnent généralement une valeur au temps pour convertir un coût d'opportunité en temps en un montant d'argent. Étant donné que de nombreux passagers aériens sont des chefs d'entreprises relativement bien rémunérés, des estimations prudentes fixent le « prix du temps » moyen pour les passagers aériens à 20 \$ par heure. En conséquence, le coût de renonciation associé aux retards dans les aéroports pourrait s'élever à 800 millions (passagers) \times 0,5 heure \times 20 \$/heure, soit 8 milliards de dollars par an. Il apparaît donc que les coûts de renonciation du temps d'attente peuvent être tout aussi importants que les coûts en dépenses directes.

Comment mesurer le commerce entre les nations?

Pour évaluer la nature et les incidences de son commerce international, les pays examinent deux indicateurs principaux. On calcule la balance commerciale d'un pays en soustrayant la valeur de ses importations de la valeur de ses exportations. Si un pays vend plus de produits qu'il n'en achète, il présente un solde favorable, appelé excédent commercial. S'il achète plus qu'il ne vend, il a une balance passive, ou un déficit commercial.

Depuis plusieurs années, le Canada présente un déficit commercial : nous achetons beaucoup plus de biens au reste du monde que nous n'en vendons à l'étranger. Rien d'étonnant à cela. Avec des niveaux de revenus élevés, nous consommons non seulement une part importante des biens produits dans notre pays, mais nous sommes aussi très contents d'acheter des biens importés. D'autres pays, comme la Chine et Taïwan, qui fabriquent de grandes quantités de produits destinés à l'exportation, ont d'importants excédents commerciaux parce qu'ils vendent beaucoup plus de biens à l'étranger qu'ils n'en achètent.

Gestion de la carte de crédit nationale

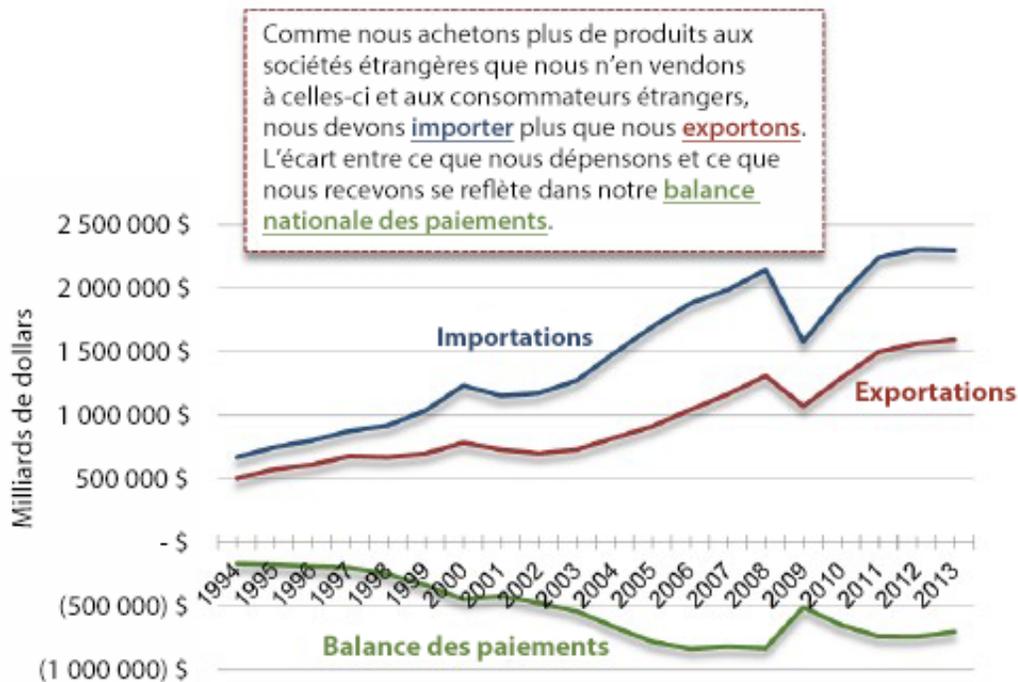
Les déficits commerciaux sont-ils néfastes? Pas nécessairement. Ils peuvent être positifs si l'économie d'un pays est suffisamment forte pour continuer à croître et à générer les emplois et les revenus qui permettent à ses citoyens d'acheter ce que le monde a de mieux à offrir. C'était certainement le cas au Canada dans les années 1990 et au début des années 2000. Toutefois, certains experts s'inquiètent des déficits commerciaux. Par exemple Warren Buffet, le gourou de l'investissement, nous avertit qu'aucun pays ne peut soutenir en permanence des déficits commerciaux importants et croissants. Et pourquoi pas? Parce que les nations créancières finiront par cesser d'accepter les reconnaissances de dettes des nations débitrices et que, dans ce cas, la frénésie des dépenses nationales devra cesser. « La carte de crédit d'un pays, prévient-il, donne accès à des montants vraiment stupéfiants. Mais la ligne de crédit de cette carte n'est pas illimitée ».^[2]

Dans le même ordre d'idées, les excédents commerciaux ne sont pas nécessairement bénéfiques pour les consommateurs d'un pays. L'économie japonaise, stimulée par les exportations, a connu une forte croissance dans les années 1970 et 1980. Mais la plupart des biens de consommation fabriqués dans le pays étaient vendus à des prix artificiellement élevés au Japon même – si élevés, en fait, que de nombreux Japonais se rendaient à l'étranger pour acheter des produits électroniques et d'autres produits de haute qualité dont le commerce japonais était tributaire.

Les lecteurs de CD et les téléviseurs étaient nettement moins chers à Honolulu ou à Los Angeles qu'à Tokyo. Comment en est-on arrivé à cette situation? Bien que le Japon fabrique une grande variété de produits, beaucoup d'entre eux sont destinés à l'exportation. Pour s'assurer de parts sur les marchés internationaux, le Japon fixe des prix concurrentiels pour ses produits exportés. Au Japon, puisque la concurrence est limitée, les producteurs peuvent fixer des prix artificiellement élevés pour les produits fabriqués au Japon. En raison d'un certain nombre de facteurs (forte demande pour une offre limitée de marchandise importée, coûts d'expédition et de distribution élevés, et autres coûts assumés par les importateurs dans un pays qui tend à protéger ses propres industries), les marchandises importées sont également coûteuses.^[3]

Balance des paiements

Le deuxième indicateur principal de l'efficacité du commerce international est la balance des paiements : la différence, sur une période donnée, entre le flux monétaire total entrant dans un pays et le flux monétaire total en sortant. Comme pour la balance commerciale, le facteur le plus important de la balance des paiements d'un pays est le flux de fonds découlant des importations et des exportations. Mais la balance des paiements comprend d'autres rentrées et sorties de fonds, telles que les fonds reçus ou payés pour les investissements étrangers, les prêts, le tourisme, les dépenses militaires et l'aide étrangère. Par exemple, si une entreprise canadienne achète des biens immobiliers dans un pays étranger, cet investissement est pris en compte dans la balance des paiements du Canada, mais pas dans sa balance commerciale, qui ne prend en compte que les transactions d'importation et d'exportation. À long terme, une balance commerciale passive peut entraîner des conséquences négatives sur la stabilité de la monnaie d'un pays. Le Canada a connu des balances des paiements défavorables depuis le début du siècle, ce qui a obligé le gouvernement à couvrir sa dette en empruntant à d'autres pays.^[4] Le graphique ci-dessous donne un exemple de l'évolution de la balance des paiements dans le temps.



Le potentiel du commerce international

Le fait que les nations s'échangent chaque année des milliards de dollars en biens et services démontre que le commerce international est un bon choix du point de vue économique. Pour une entreprise qui souhaite se développer au-delà de ses frontières nationales, il existe plusieurs façons de se tailler une place dans le commerce international. Examinons de plus près les plus populaires d'entre elles.

Importation et exportation

L'importation (achat de produits à l'étranger et revente dans son propre pays) et l'exportation (vente de produits nationaux à des clients étrangers) sont les formes les plus anciennes et les plus répandues du commerce international. Pour de nombreuses entreprises, l'importation est le principal lien avec le marché international. Les grossistes américains en produits alimentaires et en boissons, par exemple, importent pour les revendre dans les supermarchés américains les eaux embouteillées Evian et Fiji, qui proviennent respectivement des Alpes françaises et des îles Fidji.^[6] D'autres entreprises se lancent dans l'arène mondiale en choisissant un marché international pour leurs produits et en devenant des exportateurs. Les Chinois, par exemple, sont friands de repas rapides cuits à l'huile de soja. Comme ils ont également un appétit croissant pour la viande, ils ont besoin de soja à haute teneur en protéines pour élever le bétail.^[6] Les agriculteurs américains exportent aujourd'hui pour plus de 9 milliards de dollars de soja vers la Chine chaque année.^[7]

Licences et franchises

Une entreprise qui souhaite pénétrer rapidement un marché international tout en ne prenant que des risques financiers et juridiques limités peut envisager de conclure des contrats de licence avec des sociétés étrangères. Un contrat international de licence permet à une entreprise étrangère (le licencié) de vendre les produits d'un fabricant (le concédant) ou d'utiliser sa propriété intellectuelle (brevets, marques, droits d'auteur) en échange de ce que l'on appelle des redevances de franchise. Voici comment cela fonctionne : Vous êtes propriétaire d'une entreprise américaine qui vend du maïs soufflé aromatisé au café. Vous êtes persuadé que votre produit connaîtra un grand succès au Japon, mais vous ne disposez pas des ressources nécessaires pour y installer une usine ou un comptoir de vente. On ne peut pas fabriquer le maïs soufflé ici et l'expédier au Japon, car il deviendrait impropre à la consommation. Vous concluez donc un contrat de licence avec une entreprise japonaise qui autorise votre licencié à fabriquer du maïs soufflé aromatisé au café en utilisant votre procédé spécial et à le vendre au Japon en utilisant votre marque. En échange, le licencié japonais vous versera une redevance de franchise – peut-être un pourcentage sur chaque vente ou un montant fixe par unité.

La vente de franchises est un autre moyen très répandu de prendre de l'expansion à l'étranger. Dans le cadre d'un contrat de franchise internationale, une entreprise (le franchiseur) accorde à une entreprise étrangère (le franchisé) le droit d'utiliser sa marque et de vendre ses produits ou services. Le franchisé est responsable de toutes les opérations, mais accepte de fonctionner selon un modèle commercial établi par le franchiseur. De son côté, le franchiseur assure généralement la publicité, la formation et l'assistance relative aux nouveaux produits. Le franchisage est une forme naturelle d'expansion internationale pour les entreprises qui œuvrent à l'échelle nationale selon un modèle de franchise, notamment les chaînes de restaurants, telles que McDonald's et Poulet Frit Kentucky, et les chaînes hôtelières, telles que Holiday Inn et Best Western.

Fabrication en sous-traitance et externalisation

En raison du coût élevé de la main-d'œuvre nationale, de nombreuses entreprises américaines fabriquent leurs produits dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé. Cet arrangement s'appelle la fabrication internationale en sous-traitance, une forme d'externalisation. Une entreprise américaine peut conclure une entente contractuelle avec une entreprise locale dans un pays étranger pour fabriquer l'un de ses produits. Elle conservera toutefois le contrôle de la conception et du développement des produits et apposera le nom de sa propre marque sur le produit fini. La fabrication en sous-traitance est assez courante aux États-Unis dans l'industrie du vêtement, la plupart des vêtements de marques américaines étant confectionnés dans quelques pays asiatiques, notamment la Chine, le Vietnam, l'Indonésie et l'Inde.^[4]

Grâce aux technologies de l'information du XXI^e siècle, les fonctions non industrielles peuvent également être délocalisées dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé. Les entreprises canadiennes font de plus en plus appel à une vaste réserve de main-d'œuvre qualifiée relativement peu coûteuse pour fournir divers services aux entreprises, tels que le développement de logiciels, la comptabilité et le traitement de demandes. Avec sa grande population, bien éduquée et maîtrisant bien l'anglais, l'Inde est devenue un pôle de développement de logiciels et de centres de traitement des appels. Dans le cas de l'Inde, comme vous pouvez le constater dans le graphique ci-dessous, la raison de cet attrait n'est pas seulement un vaste bassin de travailleurs du savoir, mais aussi des salaires nettement plus bas.

Exemples de salaires horaires, Canada et Inde

Emploi	Salaires horaires (par an) au Canada	Salaires horaires (par an) en Inde
Comptable	32 \$ par heure (~64 000 \$ par an)	3,15 \$ par heure (~6 300 \$ par an)
Conseiller en technologie de l'information	35 \$ par heure (~65 750 \$ par an)	22,40 \$ par heure (~44 800 \$ par an)
Nettoyeur	15,00 \$ par heure (~30 000 \$ par an)	2,10 \$ par heure (~4 200 \$ par an)

Alliances stratégiques et coentreprises

Que se passe-t-il si une entreprise souhaite faire des affaires dans un pays étranger, mais ne dispose pas de l'expertise ou des ressources nécessaires? Et si le gouvernement du pays visé n'autorise pas les entreprises étrangères à faire affaire sur son territoire à moins qu'elles n'aient un partenaire local? Dans ces cas, une entreprise peut conclure une alliance stratégique avec une entreprise locale, voire avec le gouvernement lui-même.

Une alliance stratégique est un accord entre deux entreprises (ou une entreprise et un pays) visant à mettre en commun des ressources afin d'atteindre des objectifs commerciaux qui profitent aux deux partenaires. Par exemple, Viacom (l'une des principales entreprises médiatiques mondiales) a conclu une alliance stratégique avec Beijing Television pour produire des programmes musicaux et de divertissement en langue chinoise.^[9]

Une alliance peut avoir plusieurs objectifs :

- Améliorer l'effort commercial
- Augmenter les ventes et les parts de marché
- Améliorer les produits
- Réduire les coûts de production et de distribution
- Partager la technologie

La portée des alliances va des ententes de coopération officieuses aux coentreprises – alliances dans lesquelles les partenaires financent une entité distincte (peut-être une société en nom collectif ou une société par actions) pour gérer leurs activités communes. L'éditeur de magazines Hearst, par exemple, possède des coentreprises dans plusieurs pays. Ainsi, les jeunes femmes israéliennes peuvent lire Cosmo Israël en hébreu, et les femmes russes peuvent se procurer une version russe de Cosmo qui répond à leurs besoins. L'édition nord-américaine sert de base à laquelle sont ajoutés des éléments locaux appropriés à chaque pays. Cette approche permet à Hearst de vendre le magazine dans plus de cinquante pays.^[10]

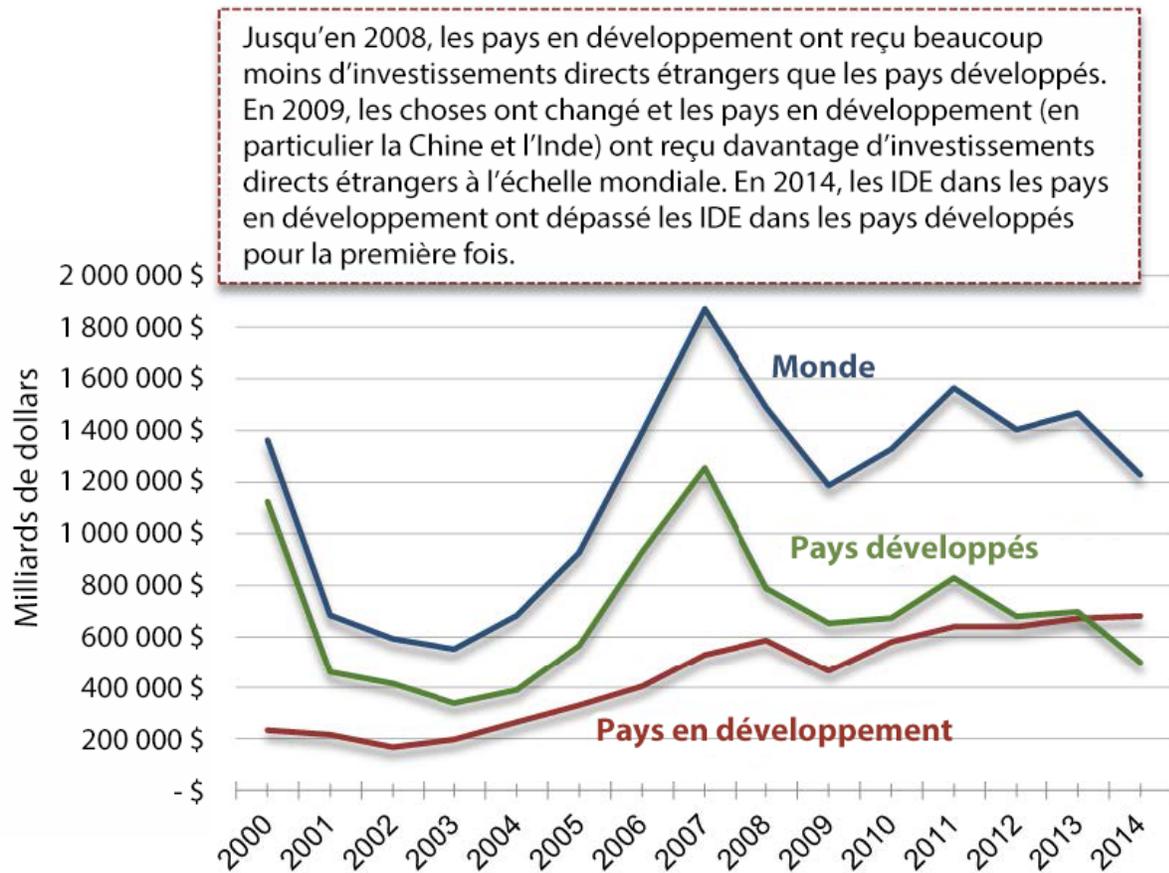
Investissements directs étrangers et filiales

Jusqu'à présent, bon nombre des approches de l'expansion mondiale que nous avons examinées permettent aux entreprises de participer à des projets de développement des marchés internationaux sans investir dans des usines ou dans des installations à l'étranger. Toutefois, à mesure que les marchés se développent, une entreprise peut décider de renforcer son avantage concurrentiel en investissant directement dans des activités exercées dans un autre pays. L'investissement direct étranger (IDE) désigne l'établissement officiel d'activités commerciales en sol étranger, c'est-à-dire la construction d'usines, de comptoirs de vente et de réseaux de distribution destinés à desservir les marchés locaux dans un pays autre que le pays d'origine de l'entreprise. En revanche, il y a délocalisation lorsque les installations mises en place dans le pays étranger remplacent les usines canadiennes et sont utilisées pour produire des biens qui seront réexpédiés au Canada pour y être vendus. La délocalisation de la production vers des pays à bas salaires est souvent critiquée, car elle entraîne des mises à pied de travailleurs canadiens.¹⁴⁴

L'IDE est généralement l'engagement le plus coûteux qu'une entreprise puisse prendre sur un marché étranger, et il est généralement motivé par l'importance et l'attrait du marché cible. Par exemple, les constructeurs automobiles allemands et japonais, tels que BMW, Mercedes, Toyota et Honda, ont pris des engagements sérieux à l'égard du marché américain : la plupart des voitures et des camions qu'ils construisent dans les usines du Sud et du Midwest sont destinés à être vendus aux États-Unis.

Une forme courante d'IDE est la filiale étrangère : une société indépendante détenue par une entreprise étrangère (appelée la société mère). Cette approche en matière d'internationalisation permet non seulement à la société mère d'accéder pleinement aux marchés locaux, mais aussi de s'affranchir de toute loi ou réglementation susceptible d'entraver les activités des entreprises étrangères. La société mère exerce un contrôle étroit sur les activités d'une filiale, mais bien que les cadres supérieurs de la société mère supervisent souvent les activités, de nombreux cadres et employés sont des citoyens du pays d'accueil. Il n'est pas surprenant que la plupart des très grandes entreprises exploitent des filiales à l'étranger. IBM et Coca-Cola, par exemple, ont toutes deux réussi sur le marché japonais grâce à leurs filiales à l'étranger (IBM-Japon et Coca-Cola-Japon). L'IDE fonctionne également dans l'autre sens, et de nombreuses entreprises présentes aux États-Unis sont en fait des filiales d'entreprises étrangères. Gerber Products, par exemple, est une filiale de la société suisse Novartis, tandis que Stop & Shop et Giant Food Stores appartiennent à la société néerlandaise Royal Ahold. Où aboutissent la plupart des capitaux d'IDE? Le graphique ci-dessous montre un aperçu des montants, des destinations (des pays à revenu élevé aux pays à faible revenu) et des tendances.

Répartitions géographiques des IDE



Toutes ces stratégies ont été employées avec succès dans le commerce mondial. Mais pour réussir dans le commerce international, il ne suffit pas de trouver le meilleur moyen d'atteindre les marchés internationaux. Le commerce mondial est une entreprise complexe et risquée. Au fil du temps, de nombreuses grandes entreprises finissent par devenir de véritables multinationales.

Les six premières multinationales du classement Fortune par revenus

Entreprise	Industrie	Siège social	Recettes en 2014 (en milliards de dollars)	Bénéfices en 2014 (en milliards de dollars)
1. Walmart	Fournitures de tout genre	É.-U.	485,9 \$	13,6 \$
2. State Grid Corporation of China	Énergie et services publics	Chine	315,2 \$	9,6 \$
3. Sinopec	Pétrole	Chine	267,5 \$	1,3 \$
4. China National Petroleum Corporation	Pétrole	Chine	262,6 \$	1,8 \$
5. Toyota	Automobile	Japon	254,7 \$	16,9 \$
6. Volkswagen	Automobile	Allemagne	240,3 \$	5,9 \$

Curieux de savoir où se situent Apple, Amazon et d'autres géants? Pour obtenir la liste complète de Fortune Global 500 ainsi qu'une analyse détaillée, veuillez consulter le site : <http://fortune.com/global500/list/>.

Multinationales

Une entreprise qui exerce ses activités dans de nombreux pays est appelée une multinationale. La liste des 500 premières multinationales établie par le magazine Fortune illustre la croissance des entreprises non américaines. Seule une des six premières multinationales a son siège social aux États-Unis : Wal-Mart (numéro 1). Les autres sont des entreprises non américaines. Il est également intéressant de noter la différence entre les revenus et les bénéfices des entreprises : la liste serait très différente si elle était classée en fonction des bénéfices plutôt que des revenus!

Les multinationales adoptent souvent l'approche résumée par la devise « Penser globalement, agir localement ». Elles adaptent souvent leurs activités, leurs produits, leur marketing et leur distribution à l'environnement des pays où elles font affaire. Parce qu'elles comprennent qu'une approche « universelle » pour la vente de produits sur des marchés nouveaux ne répond à aucune logique commerciale, ils sont prêts à s'adapter aux différences culturelles et économiques. De plus en plus, les multinationales ajoutent à leur offre de produits courant des produits conçus pour les marchés locaux. Coca-Cola, par exemple, produit des boissons à base de café et de jus d'agrumes élaborées spécifiquement pour le marché japonais.^[12] Lorsque Nokia et Motorola conçoivent des téléphones cellulaires, ils les adaptent souvent aux goûts locaux en matière de couleur, de taille et d'autres caractéristiques. Par exemple, Nokia a lancé un téléphone cellulaire destiné au consommateur indien rural, doté d'un clavier résistant à la poussière, d'une poignée antidérapante et d'une lampe de poche intégrée.^[13] McDonald's propose un menu végétarien en Inde, où les convictions religieuses influent sur la demande de bœuf et de porc.^[14] En Allemagne, McDonald's s'adapte aux goûts locaux en proposant de la bière dans certains restaurants et un burger aux crevettes à Hong Kong et au Japon.^[15]

Une visite rapide des restaurants McDonald's dans le monde



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=64>

Dans le même ordre d'idées, de nombreuses multinationales se sont rendues plus attentives aux conditions du marché local en décentralisant leur prise de décision. Le siège social de l'entreprise conserve un certain contrôle et les gestionnaires du pays d'origine assurent une supervision convenable en s'appuyant sur les télécommunications modernes. Aujourd'hui, moins de cadres sont délégués par le siège social; les multinationales s'appuient plutôt sur les talents locaux. Non seulement une organisation décentralisée accélère et améliore la prise de décision, mais elle permet également à une multinationale de projeter l'image d'une entreprise locale. IBM, par exemple, a connu un grand succès sur le marché japonais parce que les clients et les fournisseurs locaux la perçoivent comme une entreprise japonaise. Le fait que la grande majorité des employés d'IBM à Tokyo, y compris les cadres supérieurs, soient des ressortissants japonais est un élément essentiel de cette perception.^[16]

Critique des multinationales

L'emprise mondiale des multinationales est une source de critiques et d'éloges. Leurs détracteurs affirment qu'elles détruisent souvent les moyens de subsistance des travailleurs de leur pays en délocalisant des emplois vers des pays en développement où les travailleurs sont prêts à travailler dans de mauvaises conditions et pour un salaire inférieur. Ils affirment également que les modes de vie et les valeurs traditionnels sont affaiblis, voire détruits, car les marques internationales favorisent une culture globale de films américains, de repas rapides et de produits de consommation bon marché produits en série. D'autres encore affirment que les exigences des multinationales en matière de croissance économique soutenue et d'accès à faible coût aux ressources naturelles causent des dommages irréversibles à l'environnement. Selon les critiques, toutes ces conséquences négatives découlent des abus du commerce mondial, principalement de la politique consistant à faire passer les profits avant les personnes, à l'échelle mondiale. Ces opinions ont fait surface lors de violentes manifestations de rue à Seattle en 1999 et à Gênes, en Italie, en 2000; depuis cette date, les réunions du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale sont régulièrement prises d'assaut par des manifestants.

À la défense des multinationales

Les partisans des multinationales répondent que les grandes entreprises fournissent des produits meilleurs et moins chers à leurs clients partout dans le monde, créent des emplois et améliorent le niveau de vie dans les pays en développement. Ils affirment également que la mondialisation accroît la compréhension interculturelle. Anne O. Kruger, première directrice générale adjointe du FMI, affirme ce qui suit :

« Les effets de l'accélération de la croissance sur le niveau de vie ont été phénoménaux. Nous avons observé une augmentation du bien-être de la population mondiale, par le taux de progression le plus important de l'histoire. L'augmentation des revenus permet aux gens de dépenser pour d'autres choses que les aliments de base et le logement, en particulier pour des choses telles que l'éducation et la santé. Cette capacité, associée au partage entre les nations des progrès médicaux et scientifiques, a transformé la vie dans de nombreuses régions des pays en développement.

La mortalité infantile a diminué, passant de 180 pour 1 000 naissances en 1950 à 60 pour 1 000 naissances. Les taux d'alphabétisation ont augmenté d'une moyenne de 40 % dans les années 1950 à plus de 70 % aujourd'hui. La pauvreté dans le monde a diminué, malgré une croissance démographique toujours élevée dans les pays en développement ».^[17]

L'environnement mondial de l'entreprise

Dans le film classique *Le Magicien d'Oz*, une jeune campagnarde désorientée venant du Midwest prend le temps d'observer le paysage étrange d'Oz et dit à son petit chien : « Je ne crois pas que nous soyons encore au Kansas, Toto ». Ce sentiment fait probablement écho à la réaction de nombreux chefs d'entreprises qui se retrouvent pour la première fois au cœur d'un projet international. Les différences entre le monde étranger et celui qui leur est familier sont souvent énormes et multiples. Certaines sont assez évidentes, comme les différences de langue, de monnaie et d'habitudes quotidiennes (par exemple, l'utilisation de baguettes au lieu de couverts en argent). Mais d'autres sont subtiles, complexes et parfois même cachées.

Pour réussir dans le commerce international, il faut comprendre un large éventail de différences culturelles, économiques, juridiques et politiques entre les pays. Examinons quelques-unes des différences les plus importantes.

Environnement culturel

Même lorsque deux personnes d'un même pays communiquent, il y a toujours un risque de malentendu. Lorsque des personnes de différents pays se rencontrent, cette possibilité augmente considérablement. Les différences de styles de communication reflètent les différences de culture : le système de croyances, de valeurs, de coutumes et de comportements communs qui régissent les interactions entre les membres d'une société. Les différences culturelles constituent des obstacles à la réussite des relations d'affaires internationales. Examinons quelques-uns de ces défis.

Langue

L'anglais est la langue internationale des affaires. Les natifs de pays européens tels que la France et l'Espagne sont certes fiers de leurs propres langues et cultures, malgré tout, l'anglais est la langue des affaires de la communauté européenne.

Alors que seuls quelques Européens instruits ont étudié l'italien ou le norvégien, la plupart ont étudié l'anglais. De même, dans le sous-continent sud-asiatique, où des centaines de langues et dialectes locaux sont parlés, l'anglais est la langue officielle. Dans la plupart des régions du monde, les anglophones – comme la plupart des Canadiens – n'ont aucun mal à trouver des traducteurs et des interprètes compétents. Alors pourquoi la langue est-elle un enjeu pour les anglophones qui font des affaires sur le marché mondial? Dans de nombreux pays, l'anglais n'est parlé que chez les classes éduquées. La population la plus nombreuse – qui est généralement le marché que vous souhaitez exploiter – parle la langue locale. Les messages publicitaires et les appels aux arguments de vente doivent tenir compte de ce fait. Plus d'une fois, la traduction anglaise d'un slogan publicitaire a donné lieu à des erreurs hilarantes (et parfois avec de sérieuses conséquences).

Traduction infidèle

- En Belgique, la traduction du slogan d'une entreprise américaine de carrosserie, *Body by Fisher*, a été rendue par *Cadavre de Fisher*.
- Traduit en allemand, le slogan, *Come Alive with Pepsi* est devenu *Sortez de la tombe avec Pepsi*.
- Une société informatique américaine implantée en Indonésie a traduit « logiciel » par « sous-vêtements ».
- Un produit de chocolaterie allemand appelé « Zit » ne s'est pas bien vendu aux États-Unis.
- Au Québec francophone, une entreprise anglophone de lavage de voitures a fait de la publicité pour un « lavement d'auto » ou « car enema » au lieu de « lavage d'auto », comme il se doit.
- Dans les années 1970, la Chevy Nova de General Motors n'a pas été mise en circulation à Porto Rico, en partie parce que « nova » en espagnol signifie « elle ne va pas ».

En outre, le fait de dépendre de traducteurs et d'interprètes vous désavantage comme chef d'entreprise international. Vous n'avez accès qu'à des interprétations des messages que vous recevez, et ce handicap peut vous rendre moins concurrentiel. Vous risquez de mal interpréter les nuances dans les intentions de la personne avec laquelle vous essayez de faire des affaires. La meilleure façon de lutter contre ce problème est d'étudier les langues étrangères. La plupart des gens aiment que l'on s'efforce de communiquer dans leur langue, même si c'est au niveau le plus élémentaire. Ils apprécient même les erreurs que vous commettez, car celles-ci contribuent à démontrer votre intérêt sincère pour la langue de vos homologues étrangers. Le même principe s'applique doublement lorsque vous vous adressez à des personnes non anglophones au Canada. Peu de choses contribuent plus rapidement à créer une atmosphère amicale que la volonté d'un habitant d'accueillir un invité étranger dans sa langue maternelle.

Temps et sociabilité

Les Nord-Américains tiennent pour acquis de nombreux aspects culturels de leurs pratiques commerciales. La plupart de nos réunions, par exemple, portent sur des enjeux professionnels et nous avons tendance à commencer et à terminer nos réunions à l'heure prévue. Ces habitudes découlent d'une tendance culturelle plus générale : nous n'aimons pas perdre de temps. (C'est un Américain, Benjamin Franklin, qui a inventé l'expression « Le temps, c'est de l'argent. ») Cette philosophie n'est toutefois pas universelle. Dans certaines parties de l'Europe (en particulier les pays germaniques), ainsi qu'au Canada, on s'attend à ce que les réunions commencent à l'heure et respectent des ordres du jour précis, mais ailleurs – par exemple en Amérique latine et au Moyen-Orient – les gens sont souvent en retard aux réunions.

Cultures à contexte élevé et à contexte faible

De même, il ne faut pas s'attendre à ce que les chefs d'entreprises de ces régions – ou de la plupart des pays de l'Europe méditerranéenne, d'ailleurs – se « mettent au travail » dès le début d'une réunion. Ils vous poseront probablement des questions sur votre santé et celle de votre famille, vous demanderont si vous appréciez votre visite dans leur pays, vous suggéreront des plats locaux et, d'une manière générale, sembleront vouloir éviter à tout prix toute discussion sérieuse. Pour les Canadiens, ces échanges ne sont que des bavardages inutiles, mais dans certaines cultures, la simple politesse et l'hospitalité exigent ce genre d'introduction.

Communication interculturelle

Les différentes cultures ont des styles de communication différents – un fait auquel il faut parfois s’habituer. Par exemple, les degrés d’animation dans l’expression peuvent varier d’une culture à l’autre. Les Européens du Sud et les gens du Moyen-Orient sont assez animés, privilégiant un langage corporel expressif, des gestes de la main et des haussements de voix. Les Européens du Nord sont beaucoup plus réservés. Les Anglais, par exemple, sont réputés pour leur style discret et les Allemands pour leur formalisme dans la plupart des milieux d’affaires. En outre, la distance à laquelle on se sent à l’aise pour parler avec quelqu’un varie selon les cultures. Les habitants du Moyen-Orient aiment converser à une distance d’un pied ou moins, tandis que les Nord-Américains préfèrent avoir plus d’espace personnel.

Enfin, si certaines cultures préfèrent communiquer des messages directs et clairs, d’autres utilisent un langage plus subtil ou plus indirect. Les Nord-Américains et la plupart des Européens du Nord appartiennent à la première catégorie et de nombreux Asiatiques à la seconde. Mais même à l’intérieur de ces catégories, il existe des différences. Bien que généralement polis, les Chinois et les Coréens s’expriment de manière extrêmement directe, tandis que les Japonais sont indirects : Ils utilisent un langage vague et évitent de dire « non » même s’ils n’ont pas l’intention de faire ce que vous demandez. Ils craignent de « perdre la face » s’ils refusent quelque chose à quelqu’un, c’est-à-dire de se retrouver dans l’embarras ou de perdre leur crédibilité, et évitent donc de le faire en public.

En résumé, renseignez-vous sur la culture d’un pays et utilisez vos connaissances pour améliorer la qualité de vos échanges commerciaux. Apprenez à apprécier les différences subtiles entre les cultures, mais ne laissez pas les stéréotypes culturels dicter votre façon d’interagir avec les personnes des différentes cultures. Traitez chaque personne comme un être humain et prenez le temps d’apprendre à la connaître.

Environnement économique

Si vous envisagez de faire des affaires dans un pays étranger, vous devez connaître son niveau de développement économique. Vous devez également être conscient des facteurs qui influencent la valeur de sa monnaie et de l’incidence que les variations de cette valeur auront sur vos bénéfices.

Développement économique

Si vous ne comprenez pas le niveau de développement économique d’un pays, vous aurez du mal à répondre à des questions élémentaires, telles que : Les consommateurs de ce pays pourront-ils s’offrir le produit que je veux vendre? Sera-t-il possible de réaliser un bénéfice raisonnable? Le niveau de développement économique d’un pays peut être évalué en estimant le revenu annuel gagné par citoyen. La Banque mondiale, qui prête de l’argent pour améliorer la situation des pays en voie de développement, divise les pays en quatre catégories de revenus :

Groupes de pays et de prêts de la Banque mondiale (par revenu national brut par habitant en 2015)[u8i](#)

- À revenu élevé – 12 736 \$ ou plus (États-Unis, Allemagne, Japon, Canada)
- À revenu moyen-supérieur – 4 126 \$ à 12 735 \$ (Chine, Afrique du Sud, Mexique)
- À revenu moyen-inférieur – 1 046 à 4 125 \$ (Kenya, Philippines, Inde)
- À faible revenu – 1 045 \$ ou moins (Afghanistan, Soudan du Sud, Haïti)

Il est à noter que même si un pays a un faible revenu annuel par habitant, il peut être attractif pour les entreprises. L'Inde, par exemple, est un pays à revenu moyen-inférieur, mais il compte un milliard d'habitants, dont une partie est bien éduquée, ce qui constitue un attrait pour de nombreuses entreprises commerciales.

L'objectif à long terme de nombreux pays est de gravir les échelons du développement économique. Parmi les facteurs favorables à la croissance économique figurent un système bancaire fiable, un marché boursier solide et des politiques gouvernementales qui encouragent l'investissement et la concurrence tout en faisant obstacle à la corruption. Il est également important qu'un pays dispose d'une infrastructure solide, c'est-à-dire de systèmes de communication (téléphone, Internet, télévision, journaux), de transport (routes, chemins de fer, aéroports), d'énergie (gaz et électricité, centrales électriques) et d'infrastructures sociales (écoles, hôpitaux). Ces éléments fondamentaux aideront les pays à attirer les investisseurs étrangers, ce qui peut être crucial pour le développement économique.

Évaluation des monnaies et taux de change

Si tous les pays utilisaient la même monnaie, le commerce international et les voyages seraient beaucoup plus faciles. Nous savons tous que ce n'est pas le cas. Il existe environ 175 monnaies dans le monde : Certaines vous sont familières, comme la livre sterling; d'autres vous sont probablement inconnues, comme le manat, la monnaie officielle de l'Azerbaïdjan. Si vous étiez en Azerbaïdjan, vous échangeriez vos dollars canadiens contre des manats azerbaïdjanais. Le taux de change du jour vous indiquera la valeur d'une devise par rapport à une autre et déterminera donc le nombre de manats que vous recevrez. Si vous avez voyagé à l'étranger, vous avez déjà une expérience personnelle des effets des fluctuations des taux de change.

Environnement juridique et réglementaire

L'un des aspects les plus difficiles de l'activité commerciale à l'échelle mondiale est la gestion des grandes différences entre les environnements juridiques et réglementaires. Le Canada, par exemple, dispose d'un ensemble de lois et de règlements qui orientent les entreprises en activité sur son territoire. Mais comme il n'existe pas de système juridique mondial, des domaines incontournables du droit des affaires – par exemple les dispositions contractuelles et la protection des droits d'auteur – peuvent être traités différemment selon les pays. Les entreprises qui font du commerce international font souvent face à plusieurs lois et règlements incohérents. Pour naviguer dans cette mer de confusion, les chefs d'entreprises canadiens doivent connaître et respecter à la fois les lois et règlements canadiens et ceux des pays dans lesquels ils font affaire.

L'histoire du monde des affaires est remplie d'anecdotes concernant des entreprises nord-américaines qui ont eu du mal à se conformer à des lois et règlements étrangers. Coca-Cola, par exemple, a enfreint la loi italienne en imprimant la liste des ingrédients sur le bouchon de la bouteille plutôt que sur la bouteille elle-même. Les tribunaux italiens ont jugé que l'étiquetage était inadéquat, car la plupart des gens jettent le bouchon.¹⁹⁹

L'une des solutions pour faire face aux lois et règlements locaux consiste à faire appel à des avocats du pays d'accueil qui peuvent donner des conseils sur les questions juridiques. Une autre solution consiste à travailler avec des entrepreneurs locaux qui ont l'habitude de se conformer aux réglementations et de surmonter les obstacles bureaucratiques.

Loi sur les pratiques de corruption à l'étranger

La *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, qui interdit la distribution de pots-de-vin et d'autres faveurs dans la conduite des affaires, est une loi canadienne présentant des problèmes particuliers aux entreprises canadiennes en activité à l'étranger. Bien que cette pratique soit illégale au Canada, des tactiques comme les pots-de-vin et la corruption sont monnaie courante dans de nombreux pays. Selon certains experts, les hommes d'affaires canadiens sont désavantagés sur le plan de la concurrence s'il leur est interdit de verser des pots-de-vin ou des paiements occultes à des fonctionnaires étrangers ou à des hommes d'affaires qui en ont l'habitude. En théorie, comme la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* avertit les étrangers que les Canadiens ne peuvent pas donner de pots-de-vin, ils finiront par ne plus en attendre.

À quel endroit les chefs d'entreprises sont-ils le plus susceptibles de faire face à des demandes de pots-de-vin et à d'autres formes de corruption et le moins susceptibles? Transparency International, une organisation indépendante basée en Allemagne, évalue chaque année les pays en fonction de la « corruption perçue » (voir figure 4.8), qu'elle définit comme étant « l'abus de pouvoir à des fins de gains financiers privés ».^[20]

Transparency International dénonce la corruption et publie chaque année un Index des Perceptions de la Corruption (IPC) qui évalue la corruption dans les pays du monde. Une note de 100 est parfaite (absence de corruption) et toute note inférieure à 30 indique que la corruption est endémique.

Rang	Pays	Note IPC
1	Nouvelle-Zélande	89
2	Danemark	88
3	Finlande	85
3	Norvège	85
3	Suisse	85
4	Singapour	84
4	Suède	84
5	Canada	82
176	Yémen	16
176	Soudan	16
177	Afghanistan	15
178	Syrie	14
179	Soudan du Sud	12
180	Somalie	9

Les contrôles du commerce

Le débat sur le degré de contrôle que les pays devraient exercer sur les flux de marchandises et d'investissements étrangers à travers leurs frontières est aussi ancien que le commerce international lui-même. Les gouvernements continuent de contrôler le commerce. Pour mieux comprendre comment et pourquoi, examinons un cas hypothétique. Supposons que vous soyez responsable d'un petit pays dans lequel les gens font deux choses : produire de la nourriture et fabriquer des vêtements. Parce que la qualité des deux produits est élevée et que les prix sont raisonnables, vos consommateurs sont heureux d'acheter des produits alimentaires et des vêtements fabriqués localement. Mais un jour, un agriculteur d'un pays voisin traverse votre frontière avec plusieurs wagons de blé à vendre. Le même jour, un fabricant de vêtements étranger arrive avec une grosse cargaison de vêtements. Ces deux entrepreneurs veulent vendre des produits alimentaires et des vêtements dans votre pays à des prix inférieurs à ceux que les consommateurs locaux paient actuellement pour les produits alimentaires et les vêtements fabriqués dans le pays. À première vue, il s'agit d'une bonne affaire pour vos consommateurs : ils n'auront pas à payer autant pour la nourriture et les vêtements. Mais vous vous souvenez ensuite de toutes les personnes qui, dans votre pays, produisent de la nourriture et fabriquent des vêtements. Si personne n'achète leurs produits (parce que les marchandises importées sont moins chères), qu'advient-il de leurs moyens de subsistance? Et si de nombreuses personnes se retrouvent au chômage, qu'advient-il de votre économie nationale? C'est alors que vous décidez de protéger vos agriculteurs et vos fabricants de vêtements en établissant des règles commerciales. Peut-être augmenterez-vous le prix des produits importés en y ajoutant une taxe; vous pourriez même faire en sorte que la taxe soit si élevée que les produits importés soient plus chers que vos produits maison. Ou peut-être aiderez-vous vos agriculteurs à produire des denrées alimentaires à moindre coût en leur accordant une aide financière pour couvrir leurs frais. Les paiements gouvernementaux que vous accordez aux agriculteurs pour les aider à compenser une partie de leurs coûts de production sont appelés des subventions. Ces subventions permettront aux agriculteurs d'abaisser le prix de leurs produits à un niveau inférieur à celui des produits des concurrents importés. Mieux encore, la baisse des coûts permettra aux agriculteurs d'exporter leurs propres produits à des prix attractifs et compétitifs.

Le Canada subventionne depuis longtemps ses agriculteurs. Les programmes de subventions garantissent aux agriculteurs (y compris les grandes entreprises agricoles) un certain prix pour leurs récoltes, indépendamment du prix du marché. Cette garantie assure un revenu stable à la communauté agricole, mais peut avoir un effet négatif sur l'économie mondiale. Comment? Les critiques affirment qu'en permettant aux agriculteurs canadiens d'exporter leurs récoltes à des prix artificiellement bas, les subventions agricoles canadiennes leur permettent de faire une concurrence déloyale aux agriculteurs des pays en développement. La situation est inverse dans l'industrie sidérurgique, où un certain nombre de pays – la Chine, le Japon, la Russie, l'Allemagne et le Brésil – subventionnent les producteurs nationaux.

En 2017, les échanges avec les États-Unis ont représenté 411 milliards de dollars, soit 75 % des exportations canadiennes, mais le Canada n'a importé que 370 milliards de dollars des États-Unis, ce qui a permis d'atteindre une balance commerciale positive de plus de 40 milliards de dollars. Les syndicats américains prétendent que les pratiques de subventions commerciales donnent un avantage injuste aux producteurs étrangers et nuisent aux industries américaines, qui ne peuvent pas rivaliser en matière de prix avec les importations subventionnées.

Qu'elles entraînent une hausse du prix des importations ou une baisse du prix des produits locaux, ces initiatives aideront les produits locaux à concurrencer plus favorablement les produits étrangers. Ces deux stratégies sont des formes de contrôle du commerce, c'est-à-dire des politiques qui restreignent le libre-échange. Parce qu'ils protègent les industries nationales en réduisant la concurrence étrangère, l'utilisation de ces contrôles est souvent appelée protectionnisme. Bien que les avantages et les inconvénients de cette pratique fassent l'objet d'un débat considérable, tous les pays y ont recours dans une certaine mesure. Toutefois, avant de débattre de cette question, examinons les types de restrictions commerciales les plus courants : les droits de douane, les quotas et les embargos.

Droits de douane

Les droits de douane sont des taxes sur les importations. En augmentant le prix des produits fabriqués à l'étranger, ils les rendent moins concurrentiels. Les droits de douane sont également utilisés pour augmenter les revenus d'un gouvernement. Par exemple, Donald Trump, président des États-Unis, a annoncé en mars 2018 une augmentation des droits de douane sur les produits sidérurgiques importés de 10 % à 25 %, afin de renforcer l'industrie sidérurgique et de protéger les fabricants d'acier américains.

Quotas

Un quota impose des limites à la quantité d'un bien qui peut être importée au cours d'une période donnée. Les quotas sont utilisés pour protéger des secteurs spécifiques, généralement les nouveaux secteurs ou ceux qui font face à une forte pression concurrentielle de la part d'entreprises étrangères. Les quotas d'importation canadiens se présentent sous deux formes. Un quota absolu fixe une limite supérieure à la quantité d'un bien qui peut être importée au cours d'une période donnée. Un contingent tarifaire permet l'importation d'une quantité déterminée et ajoute une taxe à l'importation élevée lorsque la limite est atteinte.

Parfois, les quotas protègent un groupe au détriment d'un autre. Pour protéger les cultivateurs de betteraves et de cannes à sucre, par exemple, les États-Unis imposent un contingent tarifaire sur l'importation de sucre, une politique qui a fait grimper le coût du sucre à deux ou trois fois les prix mondiaux.^[22] Ces prix artificiellement élevés font grimper les coûts des fabricants américains de bonbons, dont certains ont délocalisé leurs activités, et ont emporté avec eux des emplois manufacturiers bien rémunérés. Les Life Savers, par exemple, qui ont été fabriqués aux États-Unis pendant quatre-vingt-dix ans, sont désormais produits au Canada, où la société économise 9 millions de dollars par an sur le coût du sucre.^[23]

Une forme extrême de quota est l'embargo qui, pour des raisons économiques ou politiques, interdit l'importation ou l'exportation de certains biens à destination ou en provenance d'un pays donné.

Dumping

La nécessité de lutter contre le dumping, c'est-à-dire la pratique qui consiste à vendre des produits exportés à un prix inférieur à celui que les producteurs pratiqueraient normalement sur leur marché national (et souvent inférieur au coût de production des produits), est un argument politique couramment invoqué pour justifier l'instauration de droits de douane et de quotas. En général, les pays recourent à cette pratique pour s'implanter sur les marchés étrangers et y gagner des parts de marché, mais elle peut également être utilisée pour vendre des marchandises excédentaires ou désuètes. Le dumping crée une concurrence déloyale pour les industries nationales et les gouvernements s'inquiètent à juste titre lorsqu'ils soupçonnent des pays étrangers de pratiquer le dumping sur leurs marchés. Ils ripostent souvent en imposant des droits de douane punitifs qui font grimper le prix des produits importés.

Le pour et le contre des contrôles commerciaux

Les opinions varient quant à l'engagement du gouvernement dans le commerce mondial. Les partisans des contrôles soutiennent qu'il existe un certain nombre de raisons légitimes pour lesquelles les pays s'engagent dans le protectionnisme. Parfois, ils restreignent le commerce pour protéger des industries particulières et leurs travailleurs de la concurrence étrangère – l'agriculture, par exemple, ou la sidérurgie. À d'autres moments, ils limitent les importations pour donner aux industries nouvelles ou en difficulté une chance de s'établir. Enfin, certains pays ont recours au protectionnisme pour protéger des industries vitales pour leur défense nationale, telles que la construction navale et le matériel militaire.

Malgré des arguments valables avancés par les partisans des contrôles du commerce, la plupart des experts estiment que ces restrictions, comme les droits de douane et les quotas, ainsi que les pratiques qui ne favorisent pas l'égalité des chances, comme les subventions et le dumping, sont préjudiciables à l'économie mondiale. Sans entraves commerciales, les pays peuvent se faire libre concurrence. Chaque nation peut se concentrer sur ce qu'elle fait de mieux et offrir ses produits sur un marché international équitable et libre. C'est alors que le monde prospérera, où du moins c'est ce que l'on prétend. Le commerce international s'oriente clairement vers des marchés sans restriction.

La réduction des obstacles au commerce mondial

Un certain nombre d'organisations s'efforcent de réduire les obstacles au commerce, et de plus en plus de pays s'associent pour promouvoir le commerce et les avantages économiques mutuels. Examinons quelques-unes de ces initiatives importantes.

Accords commerciaux et organisations

Le libre-échange est encouragé par un certain nombre d'accords et d'organisations mis en place pour surveiller les politiques commerciales. Les deux plus importants sont l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce et l'Organisation mondiale du commerce.

Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

Après la Grande Dépression et la Seconde Guerre mondiale, la plupart des pays se sont concentrés sur la protection de leurs industries nationales, de sorte que le commerce international a été entravé par des restrictions commerciales rigides. Pour remédier à cette situation, vingt-trois nations se sont réunies en 1947 et ont signé l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui encourage le libre-échange en réglementant et en réduisant les tarifs douaniers et en fournissant un forum pour résoudre les différends commerciaux.

Cette fructueuse initiative a permis d'obtenir des réductions substantielles des droits de douane et des quotas; en 1995, ses membres ont fondé l'Organisation mondiale du commerce afin de poursuivre les travaux du GATT en matière de supervision du commerce mondial.

Organisation mondiale du commerce

Basée à Genève, en Suisse, et comptant près de 150 membres, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) encourage le commerce international et l'abaissement des barrières commerciales, fait respecter les règles internationales du commerce et constitue un forum pour la résolution des différends. Elle est investie du pouvoir, par exemple, de déterminer si les politiques commerciales d'un pays membre ont violé les règles de l'organisation, et elle peut ordonner aux pays « coupables » de supprimer les barrières litigieuses (bien qu'elle n'ait pas le pouvoir légal de forcer un pays à agir contre son gré). Si le coupable refuse d'obtempérer, l'OMC peut autoriser le pays plaignant à ériger ses propres barrières commerciales, généralement sous la forme de droits de douane.

Les membres concernés ne sont pas toujours satisfaits des interventions de l'OMC. Par exemple, en 2002, l'administration du président George Bush a imposé un droit de douane de trois ans sur l'acier importé. En rejetant ce tarif, l'OMC a permis aux pays lésés d'imposer des contre-tarifs sur certains produits américains délicats sur le plan politique, tels que les oranges de la Floride, les pamplemousses et les ordinateurs du Texas, et le fromage du Wisconsin. À contrecœur, l'administration a éliminé ses droits de douane sur l'acier.^[24]

Soutien financier aux économies émergentes : Le FMI et la Banque mondiale

Pour aider les pays en développement à devenir des participants actifs sur le marché mondial, il est essentiel de leur fournir une aide financière. Offrir une aide financière à certaines des nations les plus pauvres du monde est l'objectif commun de deux organisations : le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. Ces organisations, dont la plupart des pays sont membres, ont été créées en 1944 pour atteindre des objectifs différents, mais complémentaires.

Le Fonds monétaire international

Le Fonds monétaire international (FMI) prête de l'argent aux pays dont l'économie est en difficulté, comme le Mexique dans les années 1980 et au milieu des années 1990, et la Russie et l'Argentine à la fin des années 1990. Les prêts du FMI ne sont toutefois pas sans condition : en échange d'une aide en période de crise financière, les pays emprunteurs doivent mettre en place des réformes financières et économiques parfois douloureuses. Dans les années 1980, par exemple, le Mexique a reçu une aide financière du FMI à condition de privatiser et de déréglementer certaines industries et de libéraliser ses politiques commerciales. Le gouvernement a également été forcé de réduire les dépenses pour des services tels que l'éducation, les soins de santé et les avantages sociaux.^[25]

Banque mondiale

La Banque mondiale est une source importante d'aide économique pour les pays pauvres et en développement. Avec le soutien de riches pays donateurs (tels que le Canada, les États-Unis, le Japon, l'Allemagne et le Royaume-Uni), la Banque mondiale a engagé 42,5 milliards de dollars sous forme de prêts, de subventions et de garanties destinés à certaines des nations les plus pauvres du monde.^[26] Les prêts sont accordés pour aider les pays à améliorer la vie des pauvres grâce à des programmes de soutien communautaire destinés à offrir des services sociaux en matière de santé, de nutrition, d'éducation, d'infrastructure et d'autres services sociaux.

Zones d'échanges commerciaux : ALENA et Union européenne

Jusqu'à présent, nos propos ont laissé entendre que le commerce mondial serait renforcé en absence de restrictions, autrement dit, si les pays n'érigeaient pas d'obstacles au commerce ou n'accordaient pas de traitements de faveur à leurs industries nationales. L'absence totale de barrières est un objectif idéal difficilement atteignable. Entre-temps, les économistes et les décideurs politiques ont tendance à se concentrer sur une question plus pratique : Peut-on atteindre l'objectif du libre-échange au niveau régional? Dans une certaine mesure, la réponse est oui. Dans certaines parties du monde, des groupes de pays se sont unis pour permettre aux biens et aux services de circuler sans restrictions à travers leurs frontières communes. Ces groupes sont appelés zones d'échanges commerciaux. Examinons deux des zones d'échanges commerciaux les plus importantes : l'ALENA et l'Union européenne.

Accord de libre-échange nord-américain

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) est un accord entre les gouvernements des États-Unis, du Canada et du Mexique visant à ouvrir leurs frontières au commerce sans restriction. L'effet de cet accord est que trois économies très différentes sont combinées en une seule zone économique ne comportant presque aucune barrière commerciale. De la pointe nord du Canada à la pointe sud du Mexique, chaque pays tire parti des avantages comparatifs de ses partenaires : chaque nation est libre de produire ce qu'elle fait de mieux et d'échanger ses biens et services sans restrictions.

Lorsque l'accord a été ratifié en 1994, les sceptiques n'ont pas manqué. De nombreuses personnes craignaient, par exemple, qu'en l'absence de droits de douane sur les produits mexicains, davantage d'emplois manufacturiers américains et canadiens soient perdus au profit du Mexique, où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé. Près de vingt ans plus tard, la plupart de ces craintes ne se sont pas matérialisées et, dans l'ensemble, l'ALENA a été un succès.

Depuis son entrée en vigueur, la valeur des échanges entre le Canada et le Mexique a considérablement augmenté, et le Canada et le Mexique sont désormais les premiers partenaires commerciaux des États-Unis.

Union européenne

Depuis longtemps, les quelque quarante pays d'Europe cherchent à mieux intégrer leurs économies. Le premier effort organisé pour intégrer une partie des entités économiques européennes date de la fin des années 1950, lorsque six pays se sont associés pour former la Communauté économique européenne (CEE). Au cours des quatre décennies suivantes, le nombre de membres a augmenté et, à la fin des années 1990, la CEE est devenue l'Union européenne. Aujourd'hui, l'Union européenne (UE) est un groupe de vingt-sept pays qui ont éliminé les barrières commerciales réciproques (voir la carte de la figure 4.10).

À première vue, l'UE ressemble à l'ALENA. Tous deux, par exemple, autorisent le commerce sans restriction entre les pays membres. Mais les dispositions de l'UE vont au-delà de celles de l'ALENA sous plusieurs aspects importants. Élément encore plus important, l'UE est plus qu'une organisation commerciale : elle renforce également la coopération politique et sociale et lie ses membres en une seule entité ayant le pouvoir d'exiger qu'ils suivent des règles et des réglementations communes. Elle s'apparente clairement à une fédération d'états dotée d'un gouvernement central faible, ce qui a pour effet de non seulement éliminer les barrières internes, mais aussi d'appliquer des tarifs douaniers communs aux échanges en provenance de l'extérieur de l'UE. En outre, alors que l'ALENA permet aux biens et services ainsi qu'aux capitaux de traverser les frontières, l'UE permet également aux personnes d'aller et venir librement : si vous détenez un passeport européen, vous pouvez travailler dans n'importe quel pays de l'UE.



Source : États membres de l'Union européenne : <https://fr.wikipedia.org>

Euro

Une étape importante vers l'unification a été franchie en 1999, lorsque la plupart des membres de l'UE (mais pas tous) ont décidé d'abandonner leur propre monnaie et d'adopter une monnaie commune. La conversion a finalement eu lieu en 2002, lorsqu'une monnaie commune, l'euro, a remplacé les monnaies distinctes des pays participants de l'UE. Une monnaie commune facilite les échanges commerciaux et financiers, car les différences de taux de change ne sont plus un obstacle aux transactions.^[27]

Selon les partisans de l'euro, l'UE ne se contente pas d'unir des pays économiquement et politiquement distincts, mais crée également une puissance économique capable de rivaliser avec les acteurs dominants du marché mondial. Individuellement, chaque pays européen a un pouvoir économique limité, mais en tant que groupe, ces pays pourraient constituer une puissance économique de premier plan.^[28] Au fil du temps, l'utilité de l'euro a été remise en question. De nombreux pays de la zone euro (en particulier l'Espagne, l'Italie, la Grèce, le Portugal et l'Irlande) ont été financièrement irresponsables, ont accumulé des dettes énormes et connu un taux de chômage élevé et des problèmes sur le marché de l'habitation. Cependant, parce que ces pays en difficulté partagent une monnaie commune avec les autres « pays de

l'euro », ils sont moins en mesure de remédier à leurs difficultés économiques.^[29] De nombreux économistes craignent que la crise financière précipitée par ces pays financièrement irresponsables ne menace la survie même de l'euro.^[30] Le Royaume-Uni a voté pour quitter l'UE en 2016, bien que cela ne signifie pas nécessairement que le Royaume-Uni quittera effectivement l'UE, car cela sera finalement finalisé en 2019, le Royaume-Uni a obtenu de bons résultats depuis le vote en faveur de la sortie de l'UE. (Mise à jour : le Royaume-Uni a quitté l'UE en 2020.)

Seul l'avenir nous dira si la tendance aux accords commerciaux régionaux est bonne pour l'économie mondiale. Il est clair qu'ils sont avantageux pour leurs participants respectifs, pour la bonne raison que ceux-ci bénéficient d'un traitement préférentiel de la part des autres membres. Mais certaines questions doivent encore trouver de meilleures réponses. Par exemple, les accords régionaux rapprochent-ils le monde du libre-échange à l'échelle mondiale, c'est-à-dire d'un marché où les biens et les services pourraient être échangés partout sans barrières?

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Les nations commercent entre elles parce qu'elles ne produisent pas tous les produits dont leurs habitants ont besoin.
2. Le coût de la main-d'œuvre, la disponibilité des ressources naturelles et le niveau de savoir-faire varient considérablement d'un pays à l'autre, de sorte que les pays ne disposent pas tous des mêmes ressources ou ne sont pas tous capables de fabriquer les mêmes produits.
3. Pour expliquer comment les pays décident quels produits importer et exporter, les économistes utilisent les concepts d'avantage absolu et d'avantage comparatif. Un pays dispose d'un avantage absolu s'il est la seule source d'un produit particulier ou s'il peut fabriquer une plus grande quantité d'un produit avec la même quantité ou moins de ressources que les autres pays. Un avantage comparatif existe lorsqu'un pays peut produire un produit à un coût d'opportunité inférieur à celui d'autres pays.
4. On calcule la balance commerciale d'un pays en soustrayant la valeur de ses importations de la valeur de ses exportations. Si un pays vend plus de produits qu'il n'en achète, il présente un solde favorable, appelé excédent commercial. S'il achète plus qu'il ne vend, il a une balance commerciale passive, ou un déficit commercial.
5. La balance des paiements est la différence, sur une période donnée, entre le flux total entrant dans un pays et le flux total sortant. Le facteur le plus important de la balance des paiements d'un pays est l'argent qui entre et qui sort à la suite des exportations et des importations.
6. Une entreprise qui opère dans de nombreux pays est appelée multinationale.
7. Pour une entreprise canadienne souhaitant se développer au-delà des frontières nationales, il existe plusieurs façons de s'impliquer dans le commerce international :
 - L'importation consiste à acheter des produits à d'autres pays et à les revendre dans le sien.
 - L'exportation consiste à vendre des produits à des clients étrangers.
 - L'accord de franchisage, lorsqu'une entreprise accorde à une entreprise étrangère le droit d'utiliser sa marque et de vendre ses produits.
 - Le contrat de licence qui permet à une entreprise étrangère de vendre les produits d'une entreprise ou d'utiliser sa propriété intellectuelle en échange de redevances.
 - La fabrication en sous-traitance, ou l'externalisation, lorsqu'une entreprise fait fabriquer ses produits ou fournit ses services dans d'autres pays.
 - La coentreprise qui est un type d'alliance stratégique dans laquelle on forme une entité distincte financée par les entreprises participantes.
 - L'investissement direct étranger (IDE) désigne l'établissement formel d'activités commerciales sur un sol étranger.
 - La filiale à l'étranger qui est une forme courante d'IDE, une société indépendante détenue par une entreprise étrangère.
8. Pour réussir dans le commerce international, il faut comprendre un ensemble de différences culturelles, économiques et juridiques/réglementaires entre les pays. Les défis culturels découlent des différences de langages, de notions de temps et de sociabilité, ainsi que des styles de communication.

9. Parce qu'ils protègent les industries nationales en réduisant la concurrence étrangère, l'utilisation de contrôle pour restreindre le libre-échange est souvent appelée protectionnisme.
 - Les droits de douane sont des taxes sur les importations. En augmentant le prix des produits fabriqués à l'étranger, ils les rendent moins concurrentiels.
 - Les quotas sont des restrictions à l'importation qui imposent une limite à la quantité d'un bien qui peut être importée au cours d'une période donnée. Ils sont utilisés pour protéger des secteurs spécifiques, généralement les nouveaux secteurs ou ceux qui font face à une forte pression concurrentielle de la part d'entreprises étrangères.
 - Un embargo est un quota qui, pour des raisons économiques ou politiques, interdit l'importation ou l'exportation de certains biens à destination ou en provenance d'un pays donné.
10. Les droits de douane et les quotas sont souvent justifiés par la nécessité de lutter contre le dumping, pratique qui consiste à vendre des produits exportés à un prix inférieur à celui que les producteurs pratiqueraient normalement sur leur marché national (et souvent inférieur aux coûts de production des produits).
11. Le libre-échange est encouragé par un certain nombre d'accords et d'organisations mis en place pour surveiller les politiques commerciales.
 - L'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) régleme le libre-échange, réduit les droits de douane et fournit un forum pour résoudre les différends commerciaux.
 - L'Organisation mondiale du commerce (OMC) encourage le commerce international et l'abaissement des barrières commerciales, fait respecter les règles internationales du commerce et constitue un forum pour la résolution des différends.
12. Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale fournissent tous deux une aide financière aux pays les plus pauvres du monde.
13. Dans certaines parties du monde, des groupes de pays ont formé des zones d'échanges commerciaux pour permettre aux biens et aux services de circuler sans entraves à travers leurs frontières communes.
 - L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) (États-Unis, Canada et Mexique) et l'Union européenne (UE), un groupe de vingt-sept pays qui ont éliminé entre eux les barrières commerciales, en sont des exemples.

6. Formes d'entreprises

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Établir les questions à poser pour choisir la forme appropriée pour une entreprise.
2. Décrire les formes d'organisation que sont l'entreprise individuelle et la société en nom collectif, en précisant leurs avantages et leurs inconvénients.
3. Définir les différents types de sociétés en nom collectif et expliquer l'importance d'un accord de partenariat.
4. Expliquer comment les sociétés sont constituées et comment elles fonctionnent.
5. Aborder les avantages et les inconvénients des différentes formes d'entreprises.
6. Examiner les différents types d'entreprises, y compris les sociétés à responsabilité limitée, les coopératives et les sociétés sans but lucratif.
7. Définir les regroupements d'entreprises et expliquer ce qui motive les entreprises à former un regroupement d'entreprises.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=71>

Les marchands de glace

Qui l'eût cru? Deux anciens hippies fortement intéressés par le militantisme social ont fini par créer l'un des fabricants de crèmes glacées les plus connus du pays, Ben & Jerry's. Peut-être que cela était écrit dans le ciel. Ben Cohen (le « Ben » de Ben & Jerry's) a toujours été fasciné par la crème glacée. Enfant, il fabriquait ses propres mélanges en écrasant ses biscuits et bonbons préférés dans sa crème glacée.

Mais ce n'est qu'à la dernière année de l'école secondaire qu'il est devenu officiellement un « marchand de glace », tout heureux de conduire son camion dans des quartiers remplis d'enfants désireux d'acheter sa crème glacée. Après le secondaire, Ben a commencé des études collégiales, mais ce n'était pas pour lui. Il a fréquenté l'Université de Colgate pendant un an et demi avant d'abandonner pour revenir à son véritable amour : être marchand de glace. Il tente un retour aux études, cette fois à Skidmore, où il étudie la poterie et la fabrication de bijoux, mais, malgré son choix de cours, il ne s'y plaît toujours pas.



Ben Cohen et Jerry Greenfield de <https://commons.wikimedia.org> sous licence CC BY SA

Pendant ce temps, Jerry Greenfield (le « Jerry » de Ben & Jerry's) suivait une voie similaire. Il s'est spécialisé dans les études de médecine à l'Oberlin College dans l'espoir de devenir un jour médecin. Toutefois, il a dû renoncer à cet objectif parce qu'il n'a pas été accepté à l'école de médecine.

En revanche, son éducation supérieure l'a orienté vers un domaine plus lucratif : le monde de la fabrication de crème glacée. Il a eu un premier aperçu de l'industrie de la crème glacée lorsqu'il travaillait comme préposé à la cafétéria des étudiants d'Oberlin. Quatorze ans après leur première rencontre au sein de l'équipe d'athlétisme de leur école secondaire, Ben et Jerry se sont donc retrouvés et ont décidé de se lancer à fond dans la fabrication de crème glacée. Ils ont déménagé à Burlington, au Vermont, une ville universitaire qui avait besoin d'un comptoir de crème glacée, et ont suivi, au coût de cinq dollars, un cours par correspondance de Penn State sur la fabrication de la crème glacée. Après avoir obtenu une note de A à ce cours (ce qui n'est pas surprenant, étant donné que les examens étaient à livre ouvert), ils se sont lancés : avec les économies de toute une vie, soit 8 000 dollars, et un emprunt de 4 000 dollars, ils ont créé une crèmerie dans une station-service réaménagée au coin d'une rue animée de Burlington.^[1] La décision importante suivante était de savoir quelle serait la forme d'entreprise qui leur conviendrait le mieux. Le présent chapitre vous présente leurs options.

Le contexte canadien

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISED) définit une entreprise en fonction du nombre d'employés rémunérés. Pour cette raison, les entreprises indépendantes et « non déterminées » ne sont généralement pas incluses dans la présente publication, car elles n'ont pas de salariés.

En conséquence, la présente publication définit une PME (petite et moyenne entreprise) comme une entreprise commerciale comptant de 1 à 499 employés rémunérés, plus précisément :

- Une petite entreprise compte de 1 à 99 employés rémunérés.
- Une entreprise moyenne compte de 100 à 499 employés rémunérés.
- Une grande entreprise compte 500 employés rémunérés ou plus.

L'ISED classe également les entreprises de 1 à 4 employés dans la catégorie des microentreprises.

« En décembre 2015, le Canada comptait 1,17 million d'entreprises avec employés, comme le montre le tableau 1.1-1. Parmi ces dernières, 1,14 million (97,9 %) d'entreprises étaient des petites entreprises, 21 415 (1,8 %) des moyennes entreprises et 2 933 (0,3 %) des grandes entreprises » (Industrie Canada). »

Nombre total d'entreprises avec employés par taille de l'entreprise et nombre de PME par millier d'habitants dans la province					
Province/Territoire	Entreprises avec employés				Nombre de PME par millier d'habitants (15 ans et plus)
	Petites (1 à 99)	Moyennes (100 à 499)	Grandes (500 ou plus)	Total	
Terre-Neuve-et-Labrador	17 174	307	45	17 526	39,1
Île-du-Prince-Édouard	5 838	83	14	5 935	48,7
Nouvelle-Écosse	29 298	556	68	29 922	37,3
Nouveau-Brunswick	25 002	443	64	25 509	40,0
Québec	235 075	4 301	590	239 966	34,7
Ontario	407 175	8 437	1 189	416 801	36,3
Manitoba	37 776	829	107	38 712	37,3
Saskatchewan	40 453	644	88	41 185	45,5
Alberta	165 792	3 076	437	169 305	50,0
Colombie-Britannique	176 014	2 623	329	178 966	45,2
Yukon	1 723	34	0	1 757	57,3
Territoires du Nord-Ouest	1 606	51	1	1 658	48,5
Nunavut	704	31	1	736	29,6
Canada	1 143 630	21 415	2 933	1 167 978	39,2
Pourcentage	97,9	1,8	0,3	100,0	

Source : Statistique Canada, Registre des entreprises, décembre 2015

Facteurs à prendre en compte

Si vous créez une nouvelle entreprise, vous devez décider de la forme juridique qui convient le mieux, à vous et à votre entreprise. Souhaitez-vous être propriétaire de l'entreprise et l'exploiter en tant qu'entreprise individuelle? Ou souhaitez-vous partager la propriété de l'entreprise, en l'exploitant en tant que société de personnes ou en tant que société par actions? Avant d'examiner les avantages et les inconvénients de ces trois types de propriétés, nous allons aborder certaines des questions que vous vous posez probablement pour choisir la forme juridique appropriée pour votre entreprise.

1. Lorsque vous allez créer votre entreprise, souhaitez-vous minimiser les coûts de démarrage? Souhaitez-vous éviter les réglementations gouvernementales complexes et les exigences en matière d'obligation de déclaration?
2. Quel degré de contrôle souhaitez-vous? Quelle part de responsabilité dans la gestion de l'entreprise êtes-vous prêt à partager? Qu'en est-il du partage des bénéfices?
3. Vous voulez éviter les impôts particuliers?

4. Possédez-vous toutes les compétences requises pour gérer l'entreprise?
5. Êtes-vous susceptible de vous entendre avec vos copropriétaires sur une longue période?
6. Est-il important pour vous que l'entreprise existe encore après votre décès?
7. Quels sont vos besoins en matière de financement et comment envisagez-vous de financer votre entreprise?
8. Quel degré d'exposition personnelle à la responsabilité êtes-vous prêt à accepter? Vous sentez-vous mal à l'aise à l'idée d'accepter personnellement la responsabilité pour les actions des autres propriétaires?

Aucune forme de propriété ne peut à elle seule vous apporter tout ce que vous souhaitez. Vous devrez faire des compromis. Puisque chaque option présente des avantages et des inconvénients, il vous appartient de choisir celle qui présente les caractéristiques qui vous sont les plus importantes. Dans les sections suivantes, nous comparerons trois options de propriété (entreprise individuelle, société en nom collectif, société par actions) sur la base de ces huit dimensions.

L'entreprise individuelle et ses avantages



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne à l'adresse suivante : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=71>

Dans une entreprise individuelle, vous prenez toutes les décisions importantes et êtes généralement responsable de toutes les activités quotidiennes. En échange de cette responsabilité, vous recevez tous les revenus de l'entreprise. Les bénéfices réalisés sont imposés comme des revenus personnels, de sorte que vous n'avez pas à payer d'impôt fédéral ou provincial spécial sur le revenu.

Les inconvénients des entreprises individuelles

Toutefois, l'entreprise individuelle ne convient pas à de nombreuses personnes. Le revers de la médaille d'un contrôle total est de devoir fournir tous les talents dont l'entreprise a besoin pour réussir. De plus, l'entreprise se dissout lorsque vous la quittez. Vous devez également compter sur vos propres ressources pour le financement : en effet, vous êtes l'entreprise et tout argent emprunté par l'entreprise vous est prêté personnellement. Plus important encore, le propriétaire unique est responsable de manière illimitée de toute perte subie par l'entreprise. Le principe de la responsabilité personnelle illimitée signifie que si l'entreprise contracte une dette ou subit une catastrophe (par exemple, si elle est poursuivie pour avoir causé un préjudice à quelqu'un), le propriétaire est personnellement responsable. En tant que propriétaire unique, vous mettez en péril vos biens personnels (votre compte bancaire, votre voiture, voire votre maison) pour le bien de votre entreprise. Vous pouvez réduire votre risque en souscrivant à une assurance, mais votre responsabilité peut encore être engagée de manière importante. Étant donné que Ben et Jerry ont décidé de créer ensemble leur entreprise de crème glacée (et que l'entreprise n'appartient donc pas à une seule personne), ils ne pouvaient pas créer leur entreprise en tant qu'entreprise individuelle.

La société en nom collectif

Une société en nom collectif (ou société de personnes) est une entreprise détenue conjointement par deux personnes ou plus. Environ 10 % des entreprises américaines sont des sociétés de personnes^[2] et bien que la grande majorité d'entre elles soient de petite taille, certaines sont très importantes. Par exemple, les quatre grands cabinets comptables publics, Deloitte, PwC, Ernst & Young et KPMG, sont des sociétés en nom collectif. La création d'une société en nom collectif est plus complexe que celle d'une entreprise individuelle, mais elle reste relativement facile et peu coûteuse. Le coût varie en fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise. Il est possible de constituer une société en nom collectif simple sans l'aide d'un avocat ou d'un comptable, mais il est généralement préférable de demander l'avis d'un professionnel.

Les professionnels peuvent vous aider à identifier et à résoudre les problèmes susceptibles de créer des conflits entre les partenaires.

Les gouvernements provinciaux et fédéral soutiennent également les petites ou moyennes entreprises et offrent des ressources gratuites ainsi que des possibilités de financement. [Le Réseau Entreprises Canada](#) (@entreprisescan #SMEPME) est un accord de collaboration entre les ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les entités sans but lucratif.



Un élément interactif ou médiatique a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=71>

Il propose des webinaires et d'autres événements d'apprentissage dans tout le pays. Par exemple, le programme [Accès pour les petites entreprises](#) de l'Ontario propose des ateliers, une ligne d'assistance téléphonique, du financement et des informations actualisées sur les obligations légales.

L'entente de partenariat

L'impact des litiges peut être réduit si les partenaires ont signé une entente de partenariat bien conçu qui précise les droits et les responsabilités de chacun. L'entente peut contenir des détails tels que :

- le montant des contributions en espèces et autres à effectuer par chaque partenaire;
- la division des revenus (ou des pertes) de la société en nom collectif;
- les responsabilités des partenaires (qui fait quoi);
- les conditions dans lesquelles un associé peut vendre une participation dans la société;
- les conditions de dissolution de la société;
- les conditions de règlement des litiges.

La responsabilité illimitée et la société en nom collectif

L'un des principaux problèmes des sociétés en nom collectif, comme avec les entreprises individuelles, est la responsabilité illimitée : dans ce cas, chaque associé est personnellement responsable non seulement de ses propres actions, mais aussi des actions de tous les associés. Si votre associé dans un cabinet d'architectes commet une erreur qui provoque l'effondrement d'une structure, la perte subie par votre entreprise vous affecte tout autant qu'elle l'affecte lui-même. Voici la très mauvaise nouvelle : si l'entreprise ne dispose pas de liquidités ou d'autres actifs pour couvrir les pertes, vous pouvez être poursuivi personnellement pour le montant dû. En d'autres termes, la partie qui a subi une perte à cause de l'erreur peut vous poursuivre pour vos biens personnels. De nombreuses personnes sont, à juste titre, réticentes à s'engager dans une société en nom collectif en raison de la responsabilité illimitée. Certaines formes d'entreprises permettent à leurs propriétaires de limiter leur responsabilité. Il s'agit notamment des sociétés en commandite et des sociétés de capitaux.

Les sociétés en commandite

La loi permet aux propriétaires d'entreprises de constituer une société en commandite qui comporte deux types d'associés : un seul commandité qui dirige l'entreprise et est responsable de ses dettes, et un nombre quelconque de commanditaires qui ont une participation limitée dans l'entreprise et dont les pertes sont limitées au montant de leur investissement.

Les avantages et les inconvénients des sociétés en nom collectif

La société en nom collectif présente plusieurs avantages par rapport à l'entreprise individuelle. Tout d'abord, elle rassemble un groupe diversifié de personnes talentueuses qui partagent la responsabilité de la gestion de l'entreprise. Deuxièmement, elle facilite le financement : l'entreprise peut faire appel aux ressources financières de plusieurs personnes. Les associés n'apportent pas seulement des fonds à l'entreprise, mais ils peuvent également utiliser leurs ressources personnelles pour obtenir des prêts bancaires. Enfin, la continuité ne doit pas être un problème puisque les associés peuvent convenir légalement de permettre à la société de survivre en cas de décès d'un ou de plusieurs associés.

Cependant, il y a aussi des désavantages. Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, les associés sont soumis à une responsabilité illimitée. Deuxièmement, être associé signifie que vous devez partager la prise de décisions, et de nombreuses personnes ne sont pas à l'aise dans cette situation. Il n'est pas surprenant que les associés aient souvent des

divergences d'opinions sur la manière de gérer une entreprise, et les désaccords peuvent s'aggraver au point de mettre en péril la poursuite des activités de l'entreprise. Troisièmement, outre le partage des idées, les associés partagent également les bénéfices. Cet accord peut fonctionner tant que tous les associés ont le sentiment d'être récompensés en fonction de leurs efforts et de leurs réalisations, mais ce n'est pas toujours le cas. Bien que la société en nom collectif soit perçue négativement comme forme de partenariat par certains, elle était particulièrement attrayante pour Ben Cohen et Jerry Greenfield. Lancer leur entreprise de crème glacée en tant que société en nom collectif était peu coûteux et leur permettait de combiner leurs ressources financières limitées et d'utiliser leurs diverses compétences et talents. En tant qu'amis, ils se sont fait confiance et ont accueilli favorablement la prise de décisions partagée et le partage des bénéfices. De plus, ils n'étaient pas réticents à l'idée d'être tenus personnellement responsables des actions de l'autre.

La société par actions

Une société par actions (parfois appelée société de capitaux ou « compagnie ») diffère d'une entreprise individuelle et d'une société en nom collectif parce qu'il s'agit d'une entité juridique entièrement distincte des parties qui la possèdent. Elle peut conclure des contrats contraignants, acheter et vendre des biens, poursuivre et être poursuivie en justice, être tenue responsable de ses actes et être imposée. Lorsqu'une entreprise atteint une taille importante, il est avantageux de la constituer en société par actions afin que ses propriétaires puissent limiter leur responsabilité. Les sociétés par actions ont donc tendance à être beaucoup plus grandes, en moyenne, que les entreprises utilisant d'autres formes de propriété. La plupart des grandes entreprises connues sont des sociétés par actions, mais il en va de même pour de nombreuses petites entreprises avec lesquelles vous faites probablement affaire.

Propriété et actions

Les sociétés par actions appartiennent à des actionnaires qui investissent de l'argent dans l'entreprise en achetant des actions. La part de la société qu'ils possèdent dépend du pourcentage d'actions qu'ils détiennent. Par exemple, si une société par actions a émis 100 actions et que vous possédez 30 actions, vous détenez 30 % de la société. Les actionnaires élisent un conseil d'administration, constitué d'un groupe de personnes (principalement extérieures à la société) qui sont légalement responsables de la gestion de la société. Ce conseil supervise les principales politiques et décisions prises par l'entreprise, fixe des objectifs et tient la direction responsable de leur réalisation, et il recrute et évalue le cadre supérieur, généralement appelé PDG (président-directeur général). Le conseil approuve également la distribution des revenus aux actionnaires sous la forme de paiements en espèces appelées dividendes.

Les avantages de la constitution en société

La forme sociale d'organisation offre plusieurs avantages, notamment une responsabilité limitée pour les actionnaires, un meilleur accès aux ressources financières, une gestion spécialisée et la continuité.

La responsabilité limitée

L'avantage le plus important de la constitution en société est la responsabilité limitée à laquelle les actionnaires sont exposés : ils ne sont pas responsables des obligations de la société et ne peuvent perdre plus que le montant qu'ils ont personnellement investi dans la société. La responsabilité limitée aurait été un grand avantage pour le malheureux individu dont le partenaire commercial a mis le feu à son établissement de nettoyage à sec. S'ils avaient été constitués en société, la société aurait été responsable des dettes contractées à la suite de l'incendie. Si la société n'avait pas assez d'argent pour payer la dette, les actionnaires individuels n'auraient pas été obligés de payer quoi que ce soit. Ils auraient perdu tout l'argent qu'ils avaient investi dans l'entreprise, mais sans plus.

Les ressources financières

La constitution en société permet également aux entreprises de lever des fonds en vendant des actions. C'est un grand avantage lorsqu'une entreprise se développe et a besoin de plus de fonds pour fonctionner et être compétitive. En fonction de sa taille et de sa santé financière, la société a également un avantage sur les autres formes d'entreprises pour l'obtention de prêts bancaires. Une société établie peut emprunter ses propres fonds, mais lorsqu'une petite ou moyenne entreprise a besoin d'un prêt, la banque exige généralement qu'il soit garanti par ses propriétaires.

La gestion spécialisée

En raison de leur taille et de leur capacité à verser des commissions de vente et des avantages élevés, les sociétés par actions sont généralement en mesure d'attirer des employés plus compétents et plus talentueux que les entreprises individuelles et les sociétés en nom collectif.

La continuité et la transférabilité

Un autre avantage de la constitution en société est la continuité. La société ayant une existence juridique distincte de celle de ses propriétaires, elle peut (du moins en théorie) exister pour toujours.

Le transfert de propriété d'une société par actions est facile : les actionnaires vendent simplement leurs actions à d'autres personnes. Certains fondateurs souhaitent toutefois restreindre la transférabilité de leurs actions et choisissent donc d'opérer en tant que société privée. Les actions de ces sociétés ne sont détenues que par quelques personnes, qui ne sont pas autorisées à les vendre au grand public.

Les sociétés qui ne sont pas soumises à de telles restrictions en matière de vente d'actions sont appelées sociétés publiques; les actions peuvent être vendues au grand public.

Les inconvénients de la constitution en société

Comme les entreprises individuelles et les sociétés en nom collectif, les sociétés par actions ont des avantages et des désavantages. Dans les entreprises individuelles et les sociétés en nom collectif par exemple, les personnes qui possèdent et qui gèrent une entreprise sont les mêmes. Toutefois, les dirigeants d'entreprise ne possèdent pas nécessairement d'actions et les actionnaires ne travaillent pas nécessairement pour l'entreprise. Cette situation peut s'avérer problématique si les objectifs des deux groupes diffèrent de manière significative.

Par exemple, les gestionnaires s'intéressent souvent davantage à l'avancement professionnel qu'à la rentabilité globale de l'entreprise. Les actionnaires peuvent se préoccuper davantage des profits sans se soucier du bien-être des employés. Cette situation est connue sous le nom de problème de représentation, un conflit d'intérêts inhérent à une relation dans laquelle une partie est censée agir dans l'intérêt fondamental de l'autre. Il est souvent difficile d'empêcher l'intérêt personnel d'entrer dans ces situations.

Un autre inconvénient de la constitution en société, qui décourage souvent les petites ou moyennes entreprises de le faire, est le fait que la constitution d'une société est plus coûteuse. Si l'on ajoute les frais de dépôt et de licence aux frais de comptabilité et aux honoraires d'avocat, la constitution d'une entreprise peut vous coûter de 1 000 à 6 000 dollars, voire plus, en fonction de la taille et de l'étendue de votre entreprise.^[3] En outre, les sociétés par actions sont soumises à des niveaux de réglementation et de contrôle gouvernemental qui peuvent représenter un fardeau pour les petites ou moyennes entreprises. Enfin, les sociétés par actions sont soumises à ce que l'on appelle généralement la « double imposition ». Les revenus des sociétés par actions sont imposés par les gouvernements fédéral et provinciaux. Lorsque ces bénéfices sont distribués sous forme de dividendes, les actionnaires paient des impôts sur ces dividendes. Les bénéfices des sociétés sont donc imposés deux fois : la société paie les impôts la première fois et les actionnaires paient les impôts la deuxième fois.

Une comparaison avec le Canada

« Incorporation : Tax savings, but more paperwork », un article paru en 2017 dans le journal The Globe and Mail, replace la constitution en société dans la perspective canadienne :

En Ontario, une entreprise constituée en société paie un taux d'imposition de 15 % sur les premiers 500 000 dollars de revenus annuels, grâce à la déduction fiscale pour les petites entreprises, et de 26,5 % au-delà. Les tarifs varient selon les provinces. Un taux d'imposition plus faible est l'un des principaux avantages de la constitution en société d'une entreprise. Cependant, les comptables font la distinction entre l'épargne et le report de l'impôt. En effet, lorsque l'argent est retiré de la société pour un usage personnel, sous forme de salaire ou de dividendes, la personne paie approximativement le même taux d'imposition que si elle était un propriétaire unique. C'est ce que l'on appelle la « théorie de l'intégration » dans le système fiscal canadien.

La plupart des comptables recommandent aux propriétaires d'entreprise de se constituer en société s'ils peuvent se permettre de laisser de l'argent dans l'entreprise à plus long terme, dans le but de voir la valeur des actifs augmenter.

Un autre avantage fiscal se présente au moment de la vente de l'entreprise. Les actions de la plupart des sociétés privées canadiennes peuvent bénéficier d'une exonération cumulative des gains en capital. En 2016, cette exonération s'élève à la première tranche de 824 176 \$ de gains en capital exonérés de l'impôt sur le revenu, par actionnaire. S'il s'agit d'une entreprise individuelle, tout gain résultant de la vente d'une société privée sera imposé.

Un autre avantage de la constitution en société est la possibilité de fractionner les revenus entre les membres de la famille. Si l'un des conjoints gagne plus d'argent que l'autre, vous pouvez séparer les revenus. Au total, les deux conjoints se trouveront dans une tranche d'imposition plus basse.

Un autre avantage de la constitution en société, au-delà des impôts, est la possibilité de transférer la responsabilité à la société et non à l'individu. La constitution en société peut également renforcer la crédibilité; certaines grandes entreprises exigent que les entrepreneurs soient constitués en société avant de pouvoir être embauchés.

Les inconvénients de la constitution en société sont l'augmentation de la paperasse et de l'administration. Ce montant comprend le coût unique de création de la société, y compris les frais de comptabilité et d'avocat, qui peuvent s'élever à plus de 1 000 \$. Les propriétaires doivent également remplir deux déclarations fiscales, une personnelle et une plus complexe pour l'entreprise.

Cinq ans après avoir créé leur entreprise de crème glacée, Ben Cohen et Jerry Greenfield ont évalué les avantages et les inconvénients de la forme sociale de l'entreprise, et ce sont les avantages qui l'ont emporté. La principale motivation était la nécessité de collecter des fonds pour construire une installation de fabrication d'une valeur de deux millions de dollars. Non seulement Ben et Jerry ont décidé de passer d'une société en nom collectif à une société par actions, mais ils ont également décidé de vendre des actions au public (et donc de devenir une société publique). Leur vente d'actions au public était quelque peu inhabituelle : Ben et Jerry voulaient que la communauté soit propriétaire de l'entreprise, donc au lieu d'offrir les actions à toute personne intéressée, ils les ont proposées uniquement aux résidents du Vermont. Ben estime que « les entreprises ont la responsabilité de rendre à la communauté dont elles tirent leur soutien ». ^[4] Il souhaitait que l'entreprise soit détenue par ceux qui font la queue à la station-service pour acheter des cornets. L'action était si populaire qu'une famille du Vermont sur cent a acheté des actions de la société. ^[5] Finalement, avec l'expansion de l'entreprise, les actions ont été vendues au niveau national.

Autres types de propriété d'entreprise

Outre les trois modes d'organisation d'entreprise les plus courantes — entreprise individuelle, société en nom collectif et société par actions — certains propriétaires d'entreprises choisissent d'autres formes d'entreprise pour répondre à leurs besoins particuliers. Nous allons examiner plusieurs de ces options :

- Sociétés à responsabilité limitée
- Coopératives
- Sociétés à but non lucratif

Les sociétés à responsabilité limitée

Que diriez-vous d'une forme juridique d'entreprise qui présente les caractéristiques attrayantes des trois formes d'entreprise courantes (société par actions, entreprise individuelle et société en nom collectif) et qui évite les caractéristiques peu attrayantes de ces trois formes d'entreprise? C'est exactement ce que permet la société à responsabilité limitée (SARL). Cette forme permet aux propriétaires d'entreprises d'avoir une responsabilité limitée (un avantage clé des sociétés par actions) et d'éviter la « double imposition » (un avantage clé des entreprises individuelles et des sociétés en nom collectif). Examinons la SARL plus en détail.

En 1977, le Wyoming est devenu le premier État à autoriser les entreprises à opérer en tant que sociétés à responsabilité limitée. Vingt ans plus tard, en 1997, Hawaï est devenu le dernier État à approuver la nouvelle forme d'entreprise. Depuis lors, la société à responsabilité limitée a gagné en popularité. Sa croissance rapide a été alimentée en partie par des changements dans les lois d'État qui permettent à une société à responsabilité limitée de n'avoir qu'un seul membre. La tendance à la création de SARL peut être observée en lisant les noms des entreprises sur le côté des camions ou sur les vitrines des magasins de votre ville. Il est courant de voir des noms tels que Coupe d'arbres Jasmin Simard, SARL, et Clinique vétérinaire du Boisé pour chats, SARL. Cependant, les SARL ne se limitent pas aux petites ou moyennes entreprises. Des entreprises telles que Crayola, Domino's Pizza, Ritz-Carlton Hotel Company et iSold It (qui aide les gens à vendre leurs biens indésirables sur eBay) opèrent sous la forme d'un organisme à responsabilité limitée. Dans une société à responsabilité limitée, les propriétaires (appelés membres plutôt qu'actionnaires) ne sont pas personnellement responsables des dettes de la société, et ses revenus ne sont imposés qu'une seule fois, au niveau personnel (ce qui élimine la double imposition).

Nous avons vanté les avantages de la protection de la responsabilité limitée pour une SARL. Il convient à présent de préciser les circonstances dans lesquelles un associé de SARL (ou un actionnaire de société) peut être tenu personnellement responsable des dettes de sa société. Un propriétaire d'entreprise peut être tenu personnellement responsable :

- s'il se porte personnellement garant d'une dette de l'entreprise ou d'un prêt bancaire que l'entreprise ne parvient pas à rembourser;
- s'il ne paie pas les impôts sur l'emploi au gouvernement;
- s'il adopte un comportement frauduleux ou illégal qui nuit à l'entreprise ou à quelqu'un d'autre;
- s'il ne traite pas l'entreprise comme une entité juridique distincte, par exemple en utilisant les actifs de l'entreprise à des fins personnelles.

Les coopératives

Une coopérative est une entreprise détenue et contrôlée par les personnes qui utilisent ses services. Les personnes et les entreprises qui font partie de la coopérative s'associent pour commercialiser des produits, acheter des fournitures et fournir des services à ses membres. Si elles sont gérées correctement, les coopératives augmentent les bénéfices de leurs membres producteurs et réduisent les coûts pour leurs membres consommateurs. Les coopératives sont assez répandues dans le monde agricole. Par exemple, quelque 750 producteurs de canneberges et de pamplemousses membres commercialisent leur sauce aux canneberges, leurs jus de fruits et leurs canneberges séchées par l'intermédiaire de la coopérative Ocean Spray.^[6] Plus de trois cent mille agriculteurs obtiennent les produits dont ils ont besoin pour leur production (aliments pour animaux, semences, engrais,

fournitures agricoles, par l'intermédiaire de la Southern States Cooperative.^[7]



Source : MEC à Ottawa extrait de <https://commons.wikimedia.org/>

Les coopératives existent également en dehors de l'agriculture. Par exemple, MEC (Mountain Equipment Co-op), qui vend du matériel de plein air de qualité, compte plus de cinq millions de membres à travers le pays, qui ont chacun payé cinq dollars pour leur adhésion à vie. L'entreprise partage ses succès financiers avec ses membres et reverse également 1 % de son chiffre d'affaires pour maintenir la participation aux activités de plein air.

Les sociétés sans but lucratif

Une société sans but lucratif est une entreprise créée pour servir un objectif public plutôt que pour réaliser un gain financier. Tant que l'activité de l'entreprise est menée à des fins caritatives, religieuses, éducatives, scientifiques ou littéraires, elle peut être exonérée de l'impôt sur le revenu. En outre, les particuliers et les autres organismes qui contribuent à la société sans but lucratif peuvent bénéficier d'une déduction fiscale pour ces contributions. Les types de groupes qui demandent normalement le statut d'entreprise sans but lucratif varient considérablement et comprennent les églises, les synagogues, les mosquées et autres lieux de culte, les musées, les universités et les groupes de protection de la nature.

Statistique Canada ayant mis fin à sa collecte approfondie de statistiques sur les organismes à sans but lucratif en 2008, les données disponibles les plus récentes sont les suivantes :

- 170 000 entreprises caritatives et sans but lucratif au Canada.
- 85 000 d'entre elles sont des organismes de bienfaisance enregistrés (reconnus par l'Agence du revenu du Canada).
- Le secteur caritatif et sans but lucratif représente en moyenne 8,1 % du PIB total du Canada, soit plus que l'industrie du commerce de détail et près de la valeur de l'industrie de l'extraction minière, pétrolière et gazière.
- Deux millions de Canadiens travaillent dans le secteur caritatif et sans but lucratif.
- Plus de 13 millions de personnes font du bénévolat pour des entreprises caritatives et sans but lucratif.

Pensez-vous que ces chiffres ont augmenté ou diminué au cours de la dernière décennie? Pourquoi?

Les fusions et les acquisitions



Observez la rapidité avec laquelle vous pouvez jumeler certaines des fusions les plus récentes et les plus importantes ou certaines grandes entreprises.

Si vous ne voyez pas le jeu de jumelage intégré, [accédez-y : https://quizlet.com/274512349/match](https://quizlet.com/274512349/match).



Un élément interactif ou médiatique a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=71>

Le titre de l'article était « Wanted : More than 2,000 in Google hiring spree »^[4]. Le plus grand moteur de recherche sur le Web au monde a dévoilé ses projets de croissance interne et d'augmentation de ses effectifs de plus de 2 000 personnes, la moitié des embauches se faisant aux États-Unis et l'autre moitié dans d'autres pays. Les nouveaux employés aideront l'entreprise à se développer dans de nouveaux marchés et à se battre pour attirer des talents internationaux dans le secteur concurrentiel des fournisseurs d'informations sur Internet. Lorsqu'elle est correctement exécutée, la croissance interne profite à l'entreprise.

Une autre approche en matière de croissance consiste à fusionner avec une autre entreprise ou à l'acquérir. La croissance par fusion ou acquisition se justifie par le fait que $1 + 1 = 3$: l'entreprise combinée a plus de valeur que la somme des deux entreprises distinctes. Cette logique est attrayante pour les entreprises confrontées à des pressions concurrentielles. Pour s'emparer d'une plus grande part de marché et améliorer leur rentabilité, les entreprises voudront devenir plus rentables en s'associant à d'autres entreprises.

Bien qu'ils soient souvent utilisés comme synonymes, les termes « fusion » et « acquisition » ont des significations légèrement différentes. Une fusion a lieu lorsque deux entreprises se regroupent pour former une nouvelle entreprise. Une acquisition est l'achat d'une entreprise par une autre.

Le paysage canadien

En juin 2013, Shoppers Drug Mart, la plus grande chaîne de pharmacies du Canada, a fusionné avec Loblaw, le plus grand distributeur de produits alimentaires du Canada, dans le cadre d'une transaction de 12,4 milliards de dollars. Plutôt que d'empiéter sur la part de marché de l'autre, l'accord permet aux deux entreprises de tirer parti de leurs atouts respectifs. Les ventes de produits alimentaires de Shoppers s'élèvent à environ 1 milliard de dollars par an, contre 30 milliards de dollars pour Loblaw. Puisque la part du marché pharmaceutique de Loblaw n'est que de cinq pour cent, l'ajout des produits et des services de santé de Shoppers dans les épiceries de Loblaw permet au détaillant alimentaire d'élargir ses services dans ce qu'il considère comme un secteur en croissance : la santé, le bien-être et la nutrition (www.cbc.ca). Cette fusion est à mettre en parallèle avec une acquisition réalisée la même année. Sobey's a acquis 200 magasins Safeway dans l'ouest du Canada dans le cadre d'une transaction de 5,8 milliards de dollars. Selon les médias, en plus de 213 épiceries Safeway, dont plus de 60 % se trouvent à Calgary, Vancouver, Edmonton et Winnipeg, Sobey's acquerra également :

- 199 pharmacies en magasin;
- 62 stations-service;
- 10 magasins d'alcool;
- 4 centres de distribution primaire et une entreprise d'opérations de gros connexe; et
- 12 installations de fabrication.

Sobey's recevra également des biens immobiliers d'une valeur de 1,8 milliard de dollars dans le cadre de cette transaction.

Un autre exemple d'acquisition est le rachat de Reebok par Adidas pour 3,8 milliards de dollars.^[9] L'opération devait permettre à Adidas de renforcer sa présence en Amérique du Nord et l'aider à concurrencer son rival Nike. Une fois cette acquisition réalisée, Reebok a cessé d'exister en tant qu'entreprise, bien qu'Adidas continue de vendre des chaussures sous la marque Reebok.

Les motivations derrière les fusions et les acquisitions

Les entreprises sont motivées par l'idée de fusionner ou d'acquérir d'autres entreprises pour plusieurs raisons, dont les suivantes.

Gagner des produits complémentaires

- Shoppers Drug Mart a commencé à vendre les produits Choix du Président lors de sa fusion avec Loblaw.
- Loblaw est en mesure d'ajouter les produits de soins de santé de Shoppers à ses rayons.
- Sobey's acquiert les stations-service et les magasins d'alcool de Safeway.

Atteindre de nouveaux marchés ou canaux de distribution

- Sobey's a acquis l'accès à douze installations de fabrication, quatre centres de distribution et un commerce d'opérations de gros connexe.
- Loblaw élargit l'accès aux centres urbains où se trouvent déjà des commerces Shoppers, offrant ainsi une plus grande variété de produits aux clients des zones densément peuplées.

Réaliser des synergies

- L'intégration des programmes de fidélisation des deux entreprises leur permettra de disposer d'une vaste base de connaissances sur les habitudes d'achat des consommateurs et de réaliser des économies d'échelle, ce qui, selon les entreprises, se traduira par des économies d'environ 300 millions de dollars par an.
- Puisque la part du marché pharmaceutique de Loblaw n'est que de cinq pour cent, l'ajout des produits et des services de santé de Shoppers dans ses épiceries permet au détaillant alimentaire d'élargir ses services dans ce qu'il considère comme un secteur en croissance : la santé, le bien-être et la nutrition.

L'option la moins conviviale

Offres publiques d'achat (OPA) hostiles : Ben & Jerry's

Mais que se passe-t-il si une entreprise veut en acquérir une autre, mais que cette dernière ne veut pas être acquise? Il peut en résulter une offre publique d'achat hostile, c'est-à-dire une prise de contrôle à laquelle s'opposent la direction et le conseil d'administration de l'entreprise ciblée. Ben Cohen et Jerry Greenfield, les marchands de crème glacée dont nous avons discuté précédemment, se sont retrouvés dans l'une de ces situations : Unilever, une très grande entreprise néerlandaise et britannique qui possède trois marques de crème glacée, a voulu acheter Ben & Jerry's, contre la volonté de ses fondateurs. La plupart des actionnaires de Ben & Jerry's se sont rangés du côté d'Unilever. Ils n'avaient guère confiance envers la capacité de Ben Cohen et de Jerry Greenfield à poursuivre la gestion de la société et étaient frustrés par l'accent mis sur la mission sociale de l'entreprise. Les actionnaires ont apprécié l'offre d'Unilever d'acheter leurs actions Ben & Jerry's à près du double du prix du marché actuel et voulaient prendre leurs gains. En fin de compte, Unilever a gagné; Ben & Jerry's a été racheté par Unilever dans le cadre d'une offre publique d'achat hostile.^[10] Malgré les craintes de voir disparaître la mission sociale de l'entreprise, il n'en a rien été. Bien que ni Ben Cohen ni Jerry Greenfield ne participent à la gestion actuelle de l'entreprise, ils sont revenus à leurs racines d'activistes sociaux et sont fortement impliqués dans de nombreuses initiatives sociales parrainées par l'entreprise.

Renforcer le vocabulaire

Utilisez cette activité rapide pour vous assurer de comprendre le vocabulaire relatif aux fusions et aux acquisitions.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=71>

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Une entreprise individuelle est une entreprise détenue par une seule personne.
 - Ses avantages comprennent : le contrôle total par le propriétaire, la création facile et peu coûteuse et la possibilité pour le propriétaire de conserver tous les bénéfices.
 - Ses désavantages comprennent : la responsabilité illimitée du propriétaire, la responsabilité totale en matière de talents et de financement et la dissolution de l'entreprise en cas de décès du propriétaire.
2. Une société en nom collectif est une entreprise détenue conjointement par deux personnes ou plus.
 - Ses avantages comprennent : l'augmentation du nombre d'associés s'accompagne d'une augmentation des ressources et des talents, et l'entreprise peut continuer à fonctionner même après le décès d'un associé.
 - Ses inconvénients comprennent : les litiges entre partenaires, la responsabilité illimitée et le partage des bénéfices.
3. Une société en commandite comporte un seul commandité qui dirige l'entreprise et qui est responsable de ses dettes, en plus d'un nombre quelconque de commanditaires qui ont une participation limitée dans l'entreprise et dont les pertes sont limitées au montant de leur investissement.
4. Une société par actions est une entité juridique distincte des parties qui la possèdent, les actionnaires y investissent en achetant des actions. Les sociétés par actions sont dirigées par un conseil d'administration élu par les actionnaires.
 - Ses avantages comprennent : la responsabilité limitée, l'accès plus facile au financement et la durée de vie illimitée de la société.
 - Ses inconvénients comprennent : le problème de représentation, la double imposition, les frais de constitution et les réglementations.
5. Une société à responsabilité limitée (SARL) est semblable à une société de type « compagnie », mais elle est soumise à moins de règles et de restrictions que cette dernière. Par exemple, une SARL peut avoir un nombre illimité de membres.
6. Une coopérative est une entreprise détenue et contrôlée par les personnes qui utilisent ses services. Les personnes et les entreprises qui font partie de la coopérative s'associent pour commercialiser des produits, acheter des fournitures et fournir des services à ses membres.
7. Une société à but non lucratif est une organisation créée pour servir un objectif public plutôt que pour réaliser un gain financier. Elle tire profit d'un traitement fiscal favorable.
8. Une fusion a lieu lorsque deux entreprises se regroupent pour former une nouvelle entreprise.
9. Une acquisition est l'achat d'une entreprise par une autre sans qu'une nouvelle entreprise ne soit créée. Une offre publique d'achat hostile se produit lorsqu'une entreprise est achetée alors que la direction et le conseil d'administration de l'entreprise ne veulent pas être rachetés.

7. L'entrepreneuriat : la création d'une entreprise

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir le terme « entrepreneur » et décrire les trois caractéristiques de l'activité entrepreneuriale.
2. Nommer cinq avantages potentiels de créer sa propre entreprise.
3. Définir ce qu'est une petite entreprise et expliquer l'importance des petites entreprises pour l'économie canadienne.
4. Expliquer pourquoi les petites entreprises ont tendance à favoriser l'innovation plus efficacement que les grandes entreprises.
5. Décrire le secteur manufacturier et le secteur de la production des services d'une économie.
6. Expliquer ce qu'il faut pour créer une entreprise et évaluer les avantages et inconvénients d'une création d'entreprise à partir de zéro, de l'achat d'une entreprise existante ou de l'obtention d'une franchise.
7. Expliquer pourquoi certaines entreprises échouent.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=76>

Artisanat pour adultes : la bière artisanale

Canadian Business dresse souvent les profils d'entrepreneurs novateurs et a rassemblé [15 de ses meilleurs profils en ligne](#). Voici l'un de ces profils :

Matt Johnston était tout à fait sobre lorsqu'il a signé le bail d'une brasserie de 55 000 pieds carrés à Hamilton et qu'il a investi des sommes importantes dans l'équipement de fabrication de la bière, même si ses gestes auraient pu laisser penser qu'il avait bu un verre ou deux. Il n'avait même pas encore obtenu de prêt commercial.

Mais comment pouvait-il savoir que le projet d'expansion de son entreprise de bière artisanale serait rejeté par la quasi-totalité des grandes banques canadiennes? Ou que des problèmes structurels retarderaient la construction de six mois et entraîneraient un dépassement de budget d'un million de dollars? « C'était l'un des moments les plus effrayants de notre parcours jusqu'à présent », admet M. Johnston.

Les choses allaient mieux en septembre 2013, lorsque l'homme de 41 ans a lancé son entreprise, [Collective Arts Brewing](#), avec son cofondateur Bob Russell.

Ces deux amis nés à Hamilton ont mis en commun leur expertise (Johnston connaissait les bières, Russell l'art) pour créer une bière qui mettrait les buveurs en contact avec des créateurs, grâce à un éventail toujours renouvelé d'étiquettes dignes d'un tableau mural, conçues et illustrées par des artistes et des musiciens. Scannez une étiquette à l'aide d'une application gratuite appelée [Blippar](#) (pas d'horrible code QR ici), et vous verrez une vidéo musicale ou la biographie de l'artiste.

Depuis sa création, plus de 350 étiquettes ont été soigneusement sélectionnées entre des milliers de candidatures; parmi les artistes présentés figurent le groupe canadien [The Strumbellas](#) l'illustrateur espagnol [Eduardo Bertone](#) et la peintre américaine [Lola Gil](#). « La bière artisanale est censée être créative, alors pourquoi apposer la même étiquette ennuyeuse sur les bouteilles pendant les dix prochaines années? » dit Johnston.

La bière est également très bonne. Rhyme & Reason, leur bière phare extra pâle houblonnée aux notes de pin et de fruits tropicaux, a été initialement produite par le brasseur Nickel Brook Brewery à Burlington, en Ontario. C'est l'une des bières artisanales les plus vendues par la Régie des alcools de l'Ontario. Leur deuxième brassin, le Saint of Circumstance, infusé aux agrumes, figure dans le Top 30.

Compte tenu de la popularité croissante de Collective Arts, Nickel Brook n'a pas pu répondre à la demande. Collective Arts a dû prendre une décision : trouver un nouveau fournisseur ou construire quelque chose par ses propres moyens. Comme Nickel Brook cherchait également à se développer, ils se sont associés pour tirer parti de leurs forces et de leurs ressources et ont acheté un espace vide autrefois occupé par l'ancien géant de la bière Lakeport Brewery Company à Hamilton. « Nous nous sommes en quelque sorte dit que nous ne pouvions pas réussir en tant qu'individus. La construction d'une brasserie est une entreprise coûteuse, et aucun d'entre nous n'en avait les moyens; il était donc logique de travailler ensemble », explique M. Johnston.

Le partenariat s'est avéré encore plus bénéfique lorsqu'ils ont découvert que le terrain ne pouvait pas supporter le poids de leurs réservoirs, ce qui signifiait que 6 000 pieds carrés de béton devaient être retirés de la fondation pour que 150 plaques d'acier hélicoïdal puissent être vissées dans un sol plus stable, augmentant ainsi la capacité portante du sol. Le fait de disposer des ressources de deux entreprises a permis d'atténuer les coûts. « En s'associant, on réduit le risque de moitié et on double les chances de réussite », explique M. Johnston.



Collective Arts Brewery extrait de <http://ontariobevo.net>

Et puis il y a eu le problème de l'obtention d'un prêt. Toute petite entreprise, en particulier celle qui est jeune et sans revenus, est confrontée à un problème de financement. Pour les brasseries artisanales, il s'agit plutôt d'une mission de combat. Il y a actuellement 166 brasseries artisanales en Ontario qui se disputent les investisseurs, l'espace d'étagère et les robinets des bars. Les ventes de bières artisanales dans la province ont peut-être augmenté de 575 % entre 2006 et 2013, mais elles ne représentent toujours que 4 % de toutes les ventes de bière.

Heureusement, Collective Arts a trouvé un sauveur. Après avoir essayé le refus d'au moins cinq banques canadiennes, un établissement financier étranger a cru en leur idée et leur a apporté un peu moins de la moitié des 7 millions de dollars nécessaires au démarrage de la nouvelle brasserie. Le reste des fonds provient des deux brasseries elles-mêmes.

Ils sont maintenant prêts à se tourner vers l'ouest, où les marchés semblent plus encourageants (la bière artisanale représente environ 15 % des ventes de bière en Colombie-Britannique). Cette belle bière sera distribuée dans les quatre provinces de l'Ouest cette année (article écrit en 2015), puis dans l'ensemble du Canada et dans certains États américains d'ici 2016.

La prochaine étape importante consistera à couper le ruban de la nouvelle brasserie au printemps. Ils l'ont baptisée Arts & Science Brewing, un clin d'œil à l'artisanat et à la chimie qui se cachent derrière la bière. Les deux entreprises fonctionneront séparément, mais elles partageront 30 employés et les installations de production, qui peuvent produire jusqu'à 12 millions de bouteilles au cours de la première année. Le site comprend également une salle de concert pouvant accueillir 400 personnes, une galerie d'art, un bar et une brasserie en plein air : un « espace de rêve » où ils peuvent vendre directement leur gamme de bières et inviter certains de leurs groupes préférés à se produire. Les frayeurs qu'il a eues en dirigeant cette entreprise lui ont laissé un goût amer, mais tant que les bières attirent de nouveaux admirateurs pour les artistes qu'il présente, il passe par dessus. « Lorsque quelqu'un voit notre étiquette et tweete "J'adore les Strumbellas", c'est une victoire pour moi. »

La nature de l'entrepreneuriat

Si nous examinons de plus près la définition d'entrepreneuriat, nous pouvons identifier trois caractéristiques de l'activité entrepreneuriale :¹⁴

1. Innovation. L'esprit d'entrepreneuriat consiste généralement à proposer un nouveau produit, à appliquer une nouvelle technique ou technologie, à ouvrir un nouveau marché ou à développer une nouvelle forme d'entreprise dans le but de produire ou d'améliorer un produit.
2. Diriger une entreprise. Une entreprise, comme nous l'avons vu au chapitre 1 « Les fondements de l'entreprise », combine des ressources pour produire des biens ou des services. L'entrepreneuriat consiste à créer une entreprise dans le but de réaliser des bénéfices.
3. Prise de risques. Le terme « risque » signifie que le résultat de l'aventure entrepreneuriale ne peut être connu. Les entrepreneurs travaillent donc toujours dans un certain degré d'incertitude et ne peuvent pas connaître l'issue de bon nombre de leurs décisions. Par conséquent, bon nombre des mesures qu'ils prennent sont principalement motivées par leur confiance envers l'innovation et leur compréhension de l'environnement de l'entreprise dans lequel ils opèrent.

Il est facile de reconnaître ces caractéristiques dans l'expérience entrepreneuriale des brasseries artisanales. Ils ont certainement eu une idée innovante. Mais s'agissait-il d'une bonne idée d'entreprise? Sur le plan pratique, une « bonne » idée d'entreprise doit devenir plus qu'une simple idée. Si, comme Collective Arts, vous souhaitez tirer des revenus de votre idée, vous devrez probablement la transformer en produit, c'est-à-dire en quelque chose que vous pouvez commercialiser parce qu'il répond à un besoin. Si vous souhaitez développer un produit, vous aurez besoin d'une certaine forme d'entreprise pour coordonner les ressources nécessaires à sa réalisation (en d'autres termes, une entreprise). Le risque entre dans l'équation lorsque vous prenez la décision de créer une entreprise et lorsque vous vous engagez à la gérer.

Pour stimuler votre réflexion sur l'entrepreneuriat, [répondez à ce court questionnaire](#) pour aligner votre pensée avec celle de Richard Branson, Warren Buffett, Marissa Mayer ou une autre personne d'affaires célèbre. Veuillez prendre note de ce qui suit : Ce jeu-questionnaire est très général et non scientifique. Il vise simplement à favoriser la réflexion.

Quelques points à connaître avant de se lancer dans l'entrepreneuriat

Mark Zuckerberg a fondé Facebook alors qu'il était étudiant à Harvard. À l'âge de 27 ans, il s'est constitué une fortune personnelle de 13,5 milliards de dollars. À l'âge de 31 ans, sa valeur nette s'élevait à 37,5 milliards de dollars. Indépendamment des obstacles auxquels son entreprise a été confrontée au début de l'année 2018, son succès en tant qu'entrepreneur n'est plus à démontrer.

Et vous? Vous êtes-vous déjà demandé à quoi ressemblerait la création de votre propre entreprise? Vous pourriez même devenir un « entrepreneur en série » comme Marcia Kilgore.^[2] Après l'école secondaire, elle quitte le Canada pour s'installer à New York afin de fréquenter l'université Columbia. Mais lorsque son aide financière a été retardée, Marcia a abandonné ses projets d'études et a occupé un emploi d'entraîneuse personnelle (une occupation naturelle pour une ancienne culturiste et détentrice d'un titre de championne des poids moyens). Toutefois, les choses sont devenues ennuyeuses l'été, lorsque ses riches clients ont quitté la ville pour les Hamptons. Pour s'occuper, elle a suivi un cours de soins de la peau dans un institut d'esthétique de Manhattan. Adolescente, elle était gênée par son teint et voulait savoir comment le traiter elle-même. Elle a appris à faire des soins du visage et à travailler avec des remèdes naturels. Elle a commencé à offrir des soins du visage à ses clientes de conditionnement physique, qui étaient ravies des résultats. La demande pour ses services ayant explosé, elle a créé sa première entreprise (Bliss Spa) et elle a recruté des clients célèbres, dont Madonna, Oprah Winfrey et Jennifer Lopez. L'entreprise est devenue internationale et elle l'a vendue pour plus de 30 millions de dollars.^[3]

Mais l'histoire ne s'arrête pas là; elle a lancé deux autres entreprises : Soap and Glory, un fournisseur de produits de beauté abordables vendus chez Target, et FitFlops, qui vend des sandales qui tonifient et raffermissent les muscles des jambes lorsqu'on marche. Oprah adore les sandales de Kilgore et les a présentées dans son émission.^[4] Il n'y a pas de meilleur soutien que ça. Kilgore n'a jamais terminé l'université, mais lorsqu'on lui a demandé si elle suivrait à nouveau la même voie, elle a répondu : « Si je devais décider quoi faire à nouveau, je ferais les mêmes choix... J'ai trouvé par accident ce en quoi je suis douée, et je suis contente de l'avoir fait. »

Voici donc quelques questions à se poser si l'on souhaite se lancer à son compte :

- Comment trouver une idée d'entreprise?
- Dois-je créer une entreprise à partir de zéro, acheter une entreprise existante ou investir dans une franchise?
- Quelles sont les étapes de l'élaboration d'un plan d'activités?
- Où puis-je trouver de l'aide pour démarrer mon entreprise?
- Comment puis-je augmenter mes chances de réussite?

Dans ce chapitre, nous apporterons quelques réponses à ces questions.

Pourquoi créer sa propre entreprise?

Quelles sont les caractéristiques qui distinguent les créateurs d'entreprise de ceux qui ne le sont pas? Ou, plus précisément, pourquoi certaines personnes concrétisent-elles leur désir de créer leur propre entreprise? Les raisons les plus courantes de créer une entreprise sont les suivantes :

- Être son propre patron
- S'adapter au mode de vie souhaité
- Atteindre l'indépendance financière
- Jouir d'une liberté de création
- Utiliser ses compétences et ses connaissances

Comment pouvez-vous traduire ces caractéristiques en succès potentiel? Les experts suggèrent d'évaluer vos forces et faiblesses en vous posant quelques questions pertinentes :^[6]

- Suis-je une personne entreprenante? Vous devrez développer et concrétiser vos idées.
- Est-ce que je m'entends bien avec des personnalités différentes? Il est essentiel d'entretenir de solides relations de travail avec des personnes diverses.
- Quelle est ma capacité à prendre des décisions? Surtout sous pression...
- Ai-je la résistance physique et émotionnelle nécessaire? Il faut s'attendre à travailler six ou sept journées d'environ douze heures par semaine.
- Est-ce que je planifie et organise bien? Une mauvaise planification est à l'origine de la plupart des échecs d'entreprises.
- Quel sera l'impact de mon entreprise sur ma famille? Les membres de la famille doivent savoir à quoi s'attendre : de longues heures de travail et, au moins dans un premier temps, un niveau de vie plus modeste.

Avant d'examiner les raisons de l'échec d'entreprises, il convient de se demander pourquoi un grand nombre d'idées d'entreprises n'aboutissent même pas à l'ouverture d'une entreprise. Un analyste commercial cite quatre réserves (ou craintes) qui empêchent les gens de créer une entreprise :^[6]

- L'argent : sans argent, il est difficile d'aller bien loin. Ce qu'il faut faire : trouver rapidement un financement initial ou au moins avoir fait suffisamment d'études pour avoir un plan de collecte de fonds.
- La sécurité : nombreux sont ceux qui ne veulent pas sacrifier le revenu régulier que procure un emploi de neuf à cinq. Ce qu'il faut faire : ne pas abandonner son travail. Diriger l'entreprise à temps partiel ou s'associer à quelqu'un qui vous aidera à gérer votre entreprise (un « cofondateur »).
- La concurrence : beaucoup de gens ne savent pas comment distinguer leurs idées d'entreprise d'idées semblables. Ce qu'il faut faire : trouver comment faire quelque chose de moins cher, de plus rapide ou de mieux.
- Un manque d'idées : certaines personnes ne savent tout simplement pas quel type d'activité elles souhaitent exercer. Ce qu'il faut faire : découvrir les tendances qui ont du succès. Transformer un passe-temps en entreprise. Pensez à une franchise. Trouvez une solution à ce qui vous embête (les entrepreneurs appellent cela un « point de douleur ») et essayez d'en faire une entreprise.

Si vous souhaitez toujours vous mettre à votre compte, essayez de considérer ces inconvénients comme de simples obstacles à surmonter grâce à une combinaison de planification et de créativité.

Les sources de capital de départ

Comme nous l'avons vu plus haut, de nombreuses entreprises échouent, ou ne démarrent jamais, en raison d'un manque de fonds. Mais où un entrepreneur peut-il trouver de l'argent pour démarrer une entreprise? De nombreux entrepreneurs débutants sont financés par des amis et des membres de leur famille, du moins aux toutes premières étapes. D'autres peuvent emprunter au moyen de leurs cartes de crédit personnelles, mais bien souvent, les taux d'intérêt élevés rendent cette approche peu attrayante ou trop onéreuse pour la nouvelle entreprise.

Un entrepreneur ayant une idée géniale peut obtenir un financement dans le cadre d'un concours de présentation; les municipalités locales et les agences gouvernementales comprennent que la croissance économique dépend de la réussite des nouvelles entreprises et organisent donc souvent des concours dans l'espoir de les attirer.

Le financement participatif est devenu un moyen de plus en plus courant de lever des capitaux. Un entrepreneur qui adopte cette approche utilise généralement une plateforme de financement participatif comme Kickstarter ou GoFundMe pour attirer les investisseurs. L'entrepreneur peut offrir des symboles d'appréciation en échange de fonds ou une participation au capital en échange d'un investissement suffisamment important. Prenez quelques instants pour consulter [Kickstarter](#) ou un autre site et voir quels types d'entreprises sont proposés dans votre région ou quelles sont les tendances mondiales.

Certains entrepreneurs reçoivent des fonds d'investisseurs providentiels (ou « anges investisseurs »), des investisseurs fortunés qui fournissent des capitaux aux jeunes entreprises en échange d'une participation au capital de la société. De nombreux investisseurs providentiels sont eux-mêmes des entrepreneurs prospères et investissent non seulement pour gagner de l'argent, mais aussi pour aider d'autres propriétaires d'entreprise en herbe à réussir.

Les sociétés de capital-risque investissent également dans des entreprises en phase de démarrage, mais généralement à un stade un peu plus avancé et pour des montants plus importants que les investisseurs providentiels. Comme les investisseurs providentiels, les sociétés de capital-risque prennent également une participation dans l'entreprise. Ils ont tendance à s'attendre à un retour sur investissement plus important que les investisseurs providentiels.

Distinguer les entrepreneurs des propriétaires de petites entreprises

Bien que la plupart des projets entrepreneuriaux commencent par de petites ou moyennes entreprises, les propriétaires de petites entreprises ne sont pas tous des entrepreneurs. Les entrepreneurs sont des innovateurs qui démarrent des entreprises pour créer des produits nouveaux ou améliorés. Ils s'efforcent de répondre à un besoin qui n'est pas satisfait, et leur objectif est de développer l'entreprise et, à terme, de l'étendre à d'autres marchés.

En revanche, de nombreuses personnes créent ou achètent des petites ou moyennes entreprises dans le seul but de se procurer un revenu pour elles-mêmes et leur famille. Elles n'ont pas l'intention d'être particulièrement innovantes, ni de se développer de manière significative. Ce désir d'opérer est ce que l'on appelle parfois une « entreprise de style de vie »^[7]. La pizzeria ou le salon de beauté du quartier, le consultant indépendant qui travaille à domicile, voire l'imprimerie locale, sont autant d'entreprises axées sur ce mode de vie.

L'importance des petites entreprises pour l'économie canadienne

Qu'est-ce qu'une « petite entreprise »?

Afin d'évaluer la valeur des petites entreprises pour l'économie canadienne, il faut d'abord savoir ce qu'est une petite entreprise. Commençons par examiner les critères utilisés par Industrie Canada. En 2012, Industrie Canada en a donné une définition : les « petites entreprises » sont celles qui comptent moins de 100 employés. Une petite entreprise est une entreprise indépendante qui exerce peu d'influence dans son secteur d'activité.

Pourquoi les petites entreprises sont-elles importantes?

Malgré tout, les petites entreprises constituent une force dans l'économie canadienne et dans d'autres économies. Les millions de personnes qui ont créé des entreprises ont contribué à façonner le monde des affaires tel que nous le connaissons aujourd'hui. Certains fondateurs de petites entreprises, comme Henry Ford et Thomas Edison, sont même entrés dans l'histoire. D'autres, comme Bill Gates (Microsoft), Mike Lazaridis (Research in Motion), Steve Jobs (Apple Computer), Larry Page et Sergey Brin (Google), ont changé la façon dont les affaires mondiales sont menées aujourd'hui.

Outre leur contribution à notre bien-être économique général, les fondateurs de petites entreprises contribuent également à la croissance et à la vitalité dans des domaines précis du développement économique et socio-économique. En particulier, les petites entreprises font ce qui suit :

- créer des emplois;
- susciter l'innovation;
- offrir à de nombreuses personnes, y compris les femmes et les minorités, la possibilité de connaître la réussite financière et d'être indépendantes.

En outre, elles complètent l'activité économique des grandes entreprises en leur fournissant des équipements, des services et la distribution de leurs produits. Examinons de plus près chacune de ces contributions.

La création d'emplois

La majorité des travailleurs canadiens sont entrés dans le monde des affaires en travaillant pour de petites entreprises. Bien que la répartition entre les personnes travaillant dans les petites entreprises et celles travaillant dans les grandes entreprises soit à peu près égale, les petites entreprises embauchent et licencient plus fréquemment que les grandes entreprises.^[4] Pourquoi en est-il ainsi? À tout moment, de nombreuses petites entreprises sont créées et certaines se développent. Ces petites entreprises ont besoin de travailleurs et embauchent donc du personnel. Toutefois, les taux de survie et d'expansion des petites entreprises sont faibles et par conséquent, de nombreuses petites entreprises ferment ou se contractent à tout moment et des travailleurs perdent leurs emplois. Heureusement, les petites entreprises créent plus d'emplois qu'elles n'en suppriment au fil du temps, ce qui se traduit par une augmentation nette du nombre de travailleurs.

L'ampleur de l'augmentation nette du nombre de travailleurs lors d'une année donnée dépend de plusieurs facteurs, au premier rang desquels figure l'économie. Une économie forte encourage les gens à créer des petites entreprises et à développer les petites entreprises existantes, ce qui augmente la main-d'œuvre. Une économie faible fait exactement le contraire : elle freine la création et l'expansion d'entreprises, ce qui entraîne une diminution de la main-d'œuvre par le biais de licenciements.

L'innovation

Compte tenu des ressources financières dont disposent les grandes entreprises, on pourrait s'attendre à ce qu'elles lancent pratiquement tous les nouveaux produits qui arrivent sur le marché. Pourtant, selon la Small Business Administration (SBA) des États-Unis, les petites ou moyennes entreprises développent plus de brevets par employé que les grandes entreprises. Au cours d'une période récente de quatre ans, les grandes entreprises ont déposé 1,7 brevet par centaine d'employés, tandis que les petites entreprises ont déposé un nombre impressionnant de 26,5 brevets par employé.^[5] Bien que des statistiques similaires ne soient pas disponibles pour le Canada, nos pratiques commerciales tendent à s'aligner sur celles de nos voisins américains.

Au fil des ans, la liste des innovations importantes réalisées par des petites entreprises comprend l'avion, la climatisation, les empreintes génétiques et les livraisons nationales de nuit.^[10]

Les propriétaires de petites entreprises sont également particulièrement doués pour trouver de nouvelles façons de faire les choses. En 1994 par exemple, un jeune diplômé en informatique travaillant à Wall Street a eu l'idée novatrice de vendre des livres sur Internet. Au cours de la première année d'activité, les ventes de la nouvelle société de Jeff Bezos, Amazon.com, ont atteint un demi-million de dollars. En moins de vingt ans, les ventes annuelles ont atteint 107 milliards de dollars.^[11] Non seulement cette approche novatrice en matière de vente au détail en ligne a rendu Bezos extrêmement riche, mais elle a également établi un modèle viable pour le secteur du commerce électronique.



Source : Magasin Amazon Go à Seattle WA sous licence CC BY | <https://en.wikipedia.org>

En 2018, le modèle d'Amazon s'imisce dans le physique. Peu de temps après avoir fait son entrée sur le marché de l'épicerie en acquérant la société Whole Foods, il a conçu un magasin sans caissiers ni caisses, où les achats sont débités du compte Amazon par l'intermédiaire d'une application. Il espère révolutionner les achats de produits alimentaires comme il l'a fait pour les achats de livres.

Pourquoi les petites entreprises sont-elles si innovantes? D'une part, elles ont tendance à offrir des environnements qui attirent les personnes ayant le talent d'inventer de nouveaux produits ou d'améliorer la façon dont les choses sont faites. La prise de décision rapide est encouragée, les programmes de recherche ont tendance à être ciblés et les structures de rémunération récompensent généralement les personnes les plus performantes.

Selon une étude de la SBA, les environnements favorables des petites entreprises sont environ treize fois plus innovants par employé que les environnements moins propices à l'innovation dans lesquels les grandes entreprises opèrent traditionnellement.^[12]

Le succès des petites entreprises dans la promotion de la créativité n'est pas passé inaperçu auprès des grandes entreprises. En fait, de nombreuses grandes entreprises ont réagi en réduisant leurs effectifs pour se comporter davantage comme des petites entreprises. Certaines grandes entreprises disposent désormais d'unités de travail distinctes dont l'objectif est de stimuler l'innovation. Les personnes travaillant dans ces unités peuvent concentrer leur attention sur la création de nouveaux produits qui peuvent ensuite être développés par l'entreprise.

Les possibilités pour les femmes

Les petites entreprises sont le portail par lequel de nombreuses personnes accèdent à la vie économique. Posséder une entreprise permet aux gens de connaître la réussite financière et d'être fiers de leurs accomplissements. Si la majorité des petites entreprises sont encore détenues par des hommes blancs, les deux dernières décennies ont vu une augmentation substantielle du nombre d'entreprises détenues par des femmes.

Le budget 2018 du Canada prévoyait un investissement continu dans les entrepreneuses. Le 28 février 2018, le Financial Post a publié un article à ce sujet :

« De loin, le nouvel impact net le plus important sur la classe entrepreneuriale canadienne est le nouveau financement de 1,65 milliard de dollars mis à la disposition des femmes chefs d'entreprise, qui sera élaboré sur trois ans par l'intermédiaire de la Banque de développement du Canada et d'Exportation et développement Canada. »



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=76>

Quels sont les secteurs d'activité des petites entreprises?

Si vous souhaitez créer une nouvelle entreprise, vous devriez probablement éviter certains secteurs d'activité. Il serait difficile, par exemple, de créer une nouvelle entreprise pour fabriquer des automobiles ou de l'aluminium, car il faudrait faire des investissements considérables en biens immobiliers, en usines et en équipements, et mobiliser un énorme volume de capitaux pour payer la main-d'œuvre. Ces investissements initiaux importants constituent des obstacles à l'entrée.

Heureusement, de nombreuses possibilités sont encore disponibles. De nombreux types d'entreprises nécessitent des investissements initiaux raisonnables, et il n'est pas surprenant que ce soit ceux qui présentent le plus souvent des possibilités intéressantes pour les petites entreprises.

Les industries par secteur

Définissons une industrie comme étant un groupe d'entreprises qui se font concurrence pour vendre des produits similaires. Nous nous concentrerons sur la relation entre une petite entreprise et l'industrie dans laquelle elle opère, en divisant les entreprises en deux grands types ou secteurs d'industries : le secteur manufacturier et le secteur de la production des services.

- Le secteur manufacturier comprend toutes les entreprises qui produisent des biens matériels. En général, les entreprises de ce secteur sont impliquées dans l'industrie manufacturière, la construction et l'agriculture.
- Le secteur de la production des services comprend toutes les entreprises qui fournissent des services, mais qui ne fabriquent pas de biens tangibles. Elles peuvent être impliquées dans le commerce de détail et de gros, le transport, la finance, le divertissement, les loisirs, l'hébergement, la restauration et toute autre activité.

Environ 20 % des petites entreprises américaines sont concentrées dans le secteur manufacturier. Les 80 % restants sont dans le secteur de la production des services.^[13] La forte concentration de petites entreprises dans le secteur des services reflète la composition de l'ensemble de l'économie américaine. Au cours des cinquante dernières années, le secteur de la production des services a connu une croissance impressionnante. En 1960 par exemple, le secteur manufacturier représentait 38 % du PIB et le secteur de la production des services 62 %. En 2015, l'équilibre s'est considérablement modifié, le secteur manufacturier ne représentant plus qu'environ 21 % du PIB.^[14]

Le secteur manufacturier

Les domaines les plus importants du secteur manufacturier sont la construction et l'industrie manufacturière. Les entreprises de construction sont souvent créées par des travailleurs qualifiés, tels que des électriciens, des peintres, des plombiers et des constructeurs de maisons; ces entreprises travaillent généralement sur des projets locaux. Bien que l'industrie manufacturière soit principalement le domaine des grandes entreprises, il existe des exceptions. BTIO/Realityworks, par exemple, est une entreprise manufacturière (les composantes proviennent de l'Ohio et de la Chine, et l'assemblage est réalisé dans le Wisconsin).

Et si vous faisiez quelque chose avec des déchets? Daniel Blake n'a jamais suivi le conseil de sa mère, qui lui demandait de manger tout ce qu'il y avait dans son assiette. Lorsqu'il a servi comme missionnaire à Porto Rico, Aruba, Bonaire et Curaçao après sa première année d'université, il a remarqué que les familles dans lesquelles il séjournait ne suivaient pas plus ce conseil. Cependant, elles n'ont pas jeté leur nourriture non consommée à la poubelle. Au lieu de cela, elles l'ont mis sur un tas de compost et ont utilisé le paillis pour nourrir leurs potagers et leurs arbres fruitiers. Alors qu'il mangeait à un buffet à volonté à l'université Brigham Young, Blake a été surpris de voir des quantités de nourriture non consommée dans la poubelle. C'est ainsi qu'est née une idée : pourquoi ne pas transformer les déchets en argent? Deux ans plus tard, il dirigeait son entreprise, EcoScraps, qui collectait 40 tonnes de déchets alimentaires par jour auprès de 75 épiciers et les transformait en terreau de haute qualité qu'il vendait en ligne et à des pépiniéristes. Son bénéfice a atteint près d'un demi-million de dollars pour un chiffre d'affaires de 1,5 million de dollars.^[15]

Le secteur de la production des services

De nombreuses petites entreprises de ce secteur sont des détaillants : elles achètent des biens à d'autres entreprises et les vendent aux consommateurs, dans des magasins, par téléphone, par publipostage ou sur Internet. En fait, les entrepreneurs se tournent de plus en plus vers Internet pour lancer leurs entreprises. Prenons l'exemple de Tony Roeder, qui était fasciné par les brouettes rouges Radio Flyer que de nombreux adultes d'aujourd'hui ont possédées lorsqu'ils étaient enfants. En 1998, il a lancé une boutique en ligne sur Yahoo! pour vendre des brouettes rouges depuis son domicile. En trois ans, il a transformé sa boutique en ligne en une entreprise d'un million de dollars.^[16]

D'autres propriétaires de petites entreprises dans ce secteur sont des grossistes; ils vendent des produits à des entreprises qui les achètent pour les revendre ou pour l'usage de l'entreprise. Une boulangerie locale, par exemple, agit comme un grossiste lorsqu'elle vend des desserts à un restaurant, qui les revend ensuite à ses clients. Une petite entreprise qui achète des fleurs à un producteur local (le fabricant) et les revend à un magasin de détail est un autre exemple de grossiste.

Une grande partie des petites entreprises de ce secteur fournissent des services professionnels, commerciaux ou personnels. Les médecins et les dentistes font partie du secteur des services, tout comme les agents d'assurance, les comptables et les avocats. Il en va de même pour les entreprises qui fournissent des services personnels, tels que le nettoyage à sec et la coiffure.

David Marcks, par exemple, s'est lancé dans le secteur des services il y a environ quatorze ans, lorsqu'il a appris que son border collie aimait chasser les oies sur le terrain de golf où il travaillait. Si les oies sont agréables à regarder, elles peuvent faire des dégâts sur les tertres, les allées et les verts des terrains de golf. C'est là qu'intervient la société de Marcks, Geese Police : Marcks emploie des chiens spécialement dressés pour chasser les oies. Il possède aujourd'hui vingt-sept camions, trente-deux border collies et cinq bureaux. Les terrains de golf ne représentent qu'environ 5 % de son activité, car ses chiens patrouillent désormais aussi dans les parcs d'entreprise et les terrains de jeux.^[17]

Les avantages et les inconvénients de posséder une entreprise

Souhaitez-vous devenir un jour propriétaire d'entreprise? Avant de prendre une décision, vous pouvez considérer les avantages et les inconvénients suivants associés à la propriété d'une entreprise.^[18]

Les avantages de posséder une petite entreprise

Être propriétaire d'entreprise peut être extrêmement gratifiant. Avoir le courage de prendre un risque et de se lancer dans l'aventure fait partie du rêve nord-américain. Le succès apporte de nombreux avantages :



Un élément interactif ou médiatique a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=76>

Les inconvénients de posséder une petite entreprise

Comme l'a dit le petit garçon après son premier tour de montagnes russes : « J'aime les hauts, mais pas les bas! » Voici quelques-uns des risques auxquels vous vous exposez si vous souhaitez créer une petite entreprise :



Un élément interactif ou médiatique a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=76>

Malgré ces inconvénients et d'autres, la plupart des propriétaires de petites entreprises sont satisfaits de leur décision de créer une entreprise. Un sondage mené par le Wall Street Journal et Cicco and Associates indique que les propriétaires de petites entreprises et les cadres d'entreprise de haut niveau s'accordent à dire que les propriétaires de petites entreprises ont une expérience commerciale plus satisfaisante.

Il est intéressant de noter que les chercheurs s'attendaient à ce que les propriétaires de petites entreprises soient satisfaits de leurs choix; ils ont toutefois été surpris par le nombre de cadres d'entreprise qui pensaient que l'herbe était plus verte dans le monde de la propriété des petites entreprises.^[19]

La création d'une entreprise

La création d'une entreprise nécessite du talent, de la détermination, du travail acharné et de la persévérance. Elle nécessite également beaucoup de recherche et de planification. Avant de créer votre entreprise, vous devez évaluer vos forces et vos faiblesses ainsi que vos objectifs personnels afin de déterminer si la propriété d'une entreprise vous convient.^[20]

Questions à se poser avant de créer une entreprise

Si vous souhaitez créer une entreprise, vous devez prendre des décisions avant même de mettre votre talent, votre détermination, votre travail et votre persévérance au service de votre projet.

Voici les questions de base auxquelles vous devrez répondre :

- Quelle est exactement mon idée d'entreprise? Est-ce faisable?
- Quel est le secteur d'activité dans lequel je souhaite entrer?
- Quel sera mon avantage concurrentiel?
- Est-ce que je veux créer une nouvelle entreprise, acheter une entreprise existante ou acheter une franchise?
- Quelle mode d'organisation commerciale souhaitez-vous?

Après avoir pris ces décisions, vous serez prêt à franchir l'étape la plus importante du processus complet de création d'une entreprise : vous devez décrire votre future entreprise sous la forme d'un plan d'activités, un document qui définit les objectifs de l'entreprise que vous proposez et explique comment ces objectifs seront atteints. Considérez le plan d'activités comme étant le schéma directeur d'un projet d'entreprise : il montre comment vous avez l'intention de développer l'entreprise et comment vous comptez vous assurer de sa solidité. Vous devez également franchir une deuxième étape cruciale avant de démarrer votre entreprise : Vous devez obtenir un financement, c'est-à-dire l'argent dont vous aurez besoin pour lancer votre entreprise.

L'idée d'entreprise

Pour certains, trouver une bonne idée d'entreprise est une aventure gratifiante. Pour la plupart d'entre eux toutefois, il s'agit d'une tâche ardue. Pour trouver une idée d'entreprise, il faut d'abord identifier ce que les clients veulent, ou, ce qui est peut-être plus important, répondre à un besoin non satisfait. Votre entreprise ne survivra probablement que si son objectif est de satisfaire ses clients, c'est-à-dire les utilisateurs finaux de ses biens ou services. Pour trouver une idée d'entreprise, ne vous demandez pas « Que voulons-nous vendre? », mais plutôt « Qu'est-ce que le client veut acheter? »^[21]

Pour trouver une idée d'entreprise innovante, il faut être créatif. L'idée elle-même peut provenir de différentes sources. L'expérience préalable représente la majeure partie des nouvelles idées d'entreprise et augmente vos chances de réussite. Prenons l'exemple de Sam Walton, le défunt fondateur de Wal-Mart. Il a commencé sa carrière dans le commerce de détail chez JCPenney, puis est devenu un franchiseur prospère d'un magasin populaire Ben Franklin. En 1962, il a eu l'idée d'ouvrir de grands magasins dans les zones rurales, avec des coûts faibles et des rabais importants. Il a fondé son premier magasin Wal-Mart en 1962 et, à sa mort trente ans plus tard, la valeur nette de sa famille s'élevait à 25 milliards de dollars.^[22]

L'expérience acquise dans le secteur a également donné à Howard Schultz, cadre new-yorkais d'une société d'articles ménagers, son idée révolutionnaire. En 1981, M. Schultz a remarqué qu'un petit client, soit le Starbucks Coffee, Tea and Spice de Seattle, commandait plus de filtres pour cafetières que Macy's et de nombreux autres gros clients. Il a donc traversé le pays pour en découvrir les raisons. Sa rencontre avec les propriétaires-exploitants de la première société Starbucks Coffee Co. lui a permis de devenir copropriétaire de l'entreprise. La vision de Schultz pour l'entreprise dépasse de loin celle des autres propriétaires. Tout en souhaitant que Starbucks reste une petite entreprise locale, M. Schultz a vu le potentiel d'une entreprise nationale qui non seulement vendrait des grains de café de qualité internationale, mais qui offrirait également aux clients l'expérience d'un café-bar européen. Après avoir tenté en vain de convaincre ses partenaires de tenter l'expérience, Schultz quitte Starbucks et lance sa propre chaîne de bars à café, qu'il appelle Il Giornale (d'après un journal italien). Deux ans plus tard, il rachète les propriétaires d'origine et récupère le nom Starbucks.^[23]

Les options de propriété

Comme nous l'avons déjà vu, il est possible de devenir propriétaire d'une petite entreprise de trois façons : en créant une nouvelle entreprise, en achetant une entreprise existante ou en obtenant une franchise. Examinons de plus près les avantages et inconvénients de chaque option.

Partir de zéro

L'option la plus courante, et la plus risquée, consiste à partir de zéro. Cette approche vous permet de faire table rase et de développer l'entreprise comme vous l'entendez. Vous choisissez les biens ou les services que vous allez proposer, vous vous installez dans un lieu sûr, vous embauchez vos employés et il ne vous reste plus qu'à développer votre clientèle et à bâtir votre réputation. C'est la voie empruntée par Andres Mason, qui a trouvé le moyen d'insuffler l'hystérie au processus de chasse aux aubaines sur le Web. Le résultat est une histoire de succès instantané appelée Groupon.^[24] Voici comment fonctionne Groupon (un mélange des mots « group » [groupe] et « coupon ») : Un courriel quotidien est envoyé à plus de 6,5 millions de personnes dans plus de 70 villes des États-Unis et du Canada, proposant une offre à prix très réduit pour acheter quelque chose ou faire quelque chose dans leur ville. Si la personne qui reçoit le courriel apprécie l'offre, elle s'engage à l'acheter. Mais le hic, c'est que si le nombre d'inscriptions est insuffisant, l'offre est annulée. Groupon gagne de l'argent en conservant la moitié des recettes de l'opération. L'entreprise qui propose le produit ou le service bénéficie d'une visibilité. Mais ce n'est pas tout : le « site Web d'offres quotidiennes est non seulement peu rentable, mais il perd des centaines de millions de dollars »^[25] Comme pour toutes les entreprises en démarrage, l'argent représente toujours un défi.

Acheter une entreprise existante

Si vous décidez d'acheter une entreprise existante, certaines choses seront plus faciles. Vous disposerez déjà d'un produit éprouvé, de clients actuels, de fournisseurs actifs, d'un site connu et d'employés formés. Il vous sera également beaucoup plus facile de prévoir le succès futur de l'entreprise.

Le chemin vers la propriété d'une entreprise est bien sûr semé d'embûches. Tout d'abord, il est difficile de déterminer le prix à payer pour une entreprise. Vous pouvez facilement déterminer la valeur d'éléments tels que les bâtiments et l'équipement, mais combien devriez-vous payer pour le fait que l'entreprise a déjà une clientèle stable?

En outre, une entreprise, comme une voiture d'occasion, peut présenter des problèmes de rendement que vous ne pouvez pas détecter sans faire un essai routier (une option, malheureusement, que vous n'avez pas lorsque vous achetez une entreprise). Peut-être que les propriétaires actuels ont déçu les clients; peut-être que l'emplacement n'est plus aussi bon qu'il l'était. Vous pouvez hériter d'employés que vous n'auriez pas embauchés vous-même. Avant de s'engager dans cette voie, il convient de procéder à une étude minutieuse, appelée « diligence raisonnable ».

Obtenir une franchise

Enfin, vous pouvez acheter une franchise. Un franchiseur (l'entreprise qui vend la franchise) accorde au franchisé (l'acheteur, vous) le droit d'utiliser une marque et de vendre ses produits ou services. Les franchises commercialisent des produits dans divers secteurs, notamment l'alimentation, le commerce de détail, l'hôtellerie, les voyages, l'immobilier, les services aux entreprises, les services de nettoyage, et même les centres d'amaigrissement et les services de mariage. La figure 6.7 présente les dix premières franchises selon le magazine Entrepreneur pour 2018. Les franchiseurs posent leur candidature pour figurer sur la liste et sont ensuite évalués sur la base des [cinq piliers](#) de l'entrepreneur.

Classement	2018
1	McDonald's
2	7-Eleven Inc.
3	Dunkin'Donuts
4	The UPS Store
5	RE/MAX LLC
6	Sonic Drive-in
7	Great Clips
8	Taco Bell
9	Hardee's
10	Sport Clips

Au Canada, un travailleur sur 14 est directement ou indirectement employé par le secteur du franchisage et on estime à 1 300 le nombre de marques de franchise présentes au Canada. Les investissements individuels varient considérablement, de 10 000 à plusieurs millions de dollars. Les franchises PFK, par exemple, nécessitent un investissement total de 1,3 à 2,5 millions de dollars chacune. Ces frais comprennent le coût de la propriété, de l'équipement et de la formation, les frais de démarrage et la redevance de franchisage, qui est une redevance unique pour le droit d'exploitation d'un point de vente PFK. McDonald's se situe dans la même fourchette de prix (1 million à 2,3 millions de dollars). Les sandwicheries SUBWAY offrent un solution plus abordable, avec un investissement total prévu allant de 116 000 \$ à 263 000 \$. Visitez [Occasion Franchise\[26\]](#) pour voir les franchises selon le niveau d'investissement requis.

En plus de votre investissement initial, vous devrez payer deux autres redevances mensuelles : une redevance de franchise (généralement de 3 à 12 % du chiffre d'affaires) pour le soutien continu du franchiseur et le droit de continuer à utiliser le nom commercial de l'entreprise, ainsi qu'une redevance publicitaire pour couvrir votre part de la publicité nationale et régionale. Vous devrez également acheter vos produits auprès du franchiseur.^[27]

Toutefois, il y a aussi des inconvénients. Le coût d'obtention et de gestion d'une franchise peut être élevé, et vous devez respecter les règles du franchiseur, même si vous n'êtes pas d'accord avec celles-ci. Le franchiseur conserve un contrôle important sur ses franchisés. Par exemple, si vous possédez une franchise de restauration rapide, le contrat de franchise dictera probablement les aliments et les boissons que vous pouvez vendre, les méthodes utilisées pour stocker, préparer et servir les aliments, ainsi que les prix que vous facturerez. En outre, l'accord déterminera l'apparence des locaux et la manière dont ils seront entretenus. Comme pour toute entreprise commerciale, vous devez faire vos devoirs avant d'investir dans une franchise.

Pourquoi certaines entreprises échouent-elles et où pouvez-vous trouver de l'aide?

Pourquoi certaines entreprises échouent-elles?

Si vous avez suivi l'évolution de l'occupation des centres commerciaux au cours des dernières années, vous avez remarqué que les enseignes se succèdent à une fréquence surprenante. Il en va de même pour les restaurants et en fait, pour toutes sortes d'entreprises. Par définition, la création d'une entreprise, petite ou grande, est risquée, et si de nombreuses entreprises réussissent, une grande partie d'entre elles échouent. Les statistiques officielles les plus récentes pour le Canada, qui datent de 2016, indiquent ce qui suit en ce qui concerne les créations et les fermetures de PME. Consultez le tableau ci-dessous ou trouvez les informations textuelles équivalentes d'[Industrie Canada](#). Remarque : Ces statistiques ne concernent pas directement les entrepreneurs, mais les petites et moyennes entreprises ou PME.

Aussi décevantes que soient ces statistiques sur la survie des entreprises, certains secteurs sont pires que d'autres. Si vous souhaitez rester en activité pendant longtemps, il est préférable d'éviter certains de ces secteurs à risque. Même si vos amis pensent que vous faites les meilleures pizzas du monde, cela ne signifie pas que vous pouvez réussir en tant que propriétaire d'une pizzeria. L'ouverture d'un restaurant ou d'un bar est l'une des entreprises les plus risquées (et par conséquent, le financement de démarrage est difficile à obtenir).

Vous pouvez également éviter le secteur des transports. Posséder un taxi peut sembler lucratif jusqu'à ce que vous découvriez le coût d'une licence de taxi. Le prix varie évidemment d'une ville à l'autre, mais à New York, il s'élève à plus de 400 000 dollars. Il n'est pas étonnant que les entreprises de taxis résistent à Uber et Lyft avec toute l'énergie dont elles sont capables. De plus, l'ouverture d'un magasin de vente de vêtements peut s'avérer difficile. Votre vision de ce qui est à la mode peut être erronée, et une mauvaise saison peut tuer votre entreprise. Il en va de même pour les magasins vendant des appareils de communication : puisque chaque centre commercial possède un ou plusieurs magasins de téléphones cellulaires, la concurrence est rude et les affaires peuvent être très lentes.^[28]

Les entreprises échouent pour un grand nombre de raisons, mais de nombreux experts s'accordent à dire que la grande majorité des échecs résultent d'une combinaison des problèmes suivants :

- Mauvaise idée d'entreprise : comme toute idée, une idée d'entreprise peut être imparfaite, que ce soit au niveau de la conception ou de l'exécution. Si vous essayez de vendre des souffleuses à neige à Hawaï, vous pouvez compter sur une faible concurrence, mais vous êtes tout de même voué à l'échec.
- Difficultés financières : trop de nouvelles entreprises sont sous-financées. Le propriétaire emprunte suffisamment d'argent pour créer son entreprise, mais n'a pas assez de liquidités supplémentaires pour fonctionner pendant la phase de démarrage, lorsque très peu d'argent entre et beaucoup d'argent sort.

- L'inexpérience ou l'incompétence en matière de gestion : De nombreux nouveaux propriétaires d'entreprise n'ont aucune expérience en gestion d'entreprise; beaucoup d'entre eux ont des compétences limitées en matière de gestion. Il se peut qu'un propriétaire sache comment fabriquer ou commercialiser un produit, mais qu'il ne sache pas comment gérer le personnel. Il se peut qu'un propriétaire ne parvienne pas à attirer et à garder des employés talentueux. Il se peut qu'un propriétaire ait des compétences insuffisantes en matière de direction et qu'il ne soit pas disposé à planifier.
- Manque d'orientation vis-à-vis de la clientèle : l'un des principaux avantages d'une petite entreprise est la possibilité d'accorder une attention particulière aux clients. Cependant, certaines petites entreprises ne parviennent pas à tirer parti de cet avantage. Peut-être le propriétaire n'anticipe-t-il pas les besoins des clients et ne suit-il pas l'évolution des marchés ou les pratiques des concurrents axées sur la clientèle.
- Incapacité à gérer la croissance : on pourrait penser qu'une augmentation des ventes est une bonne chose. C'est souvent le cas, bien sûr, mais cela peut parfois constituer un problème majeur. Lorsqu'une entreprise se développe, le rôle du propriétaire change. Il doit déléguer du travail à d'autres et mettre en place une structure d'entreprise capable de faire face à l'augmentation du volume. Certains propriétaires ne font pas la transition et se retrouvent dépassés. Les choses ne se font pas, les clients sont mécontents et l'expansion nuit à l'entreprise.

Quelques considérations canadiennes

Ce chapitre a permis d'acquérir des connaissances solides et fondamentales sur l'entrepreneuriat. Mais prenez quelques instants pour voir qui pourrait être laissé pour compte dans la croissance de l'entrepreneuriat.



Un élément interactif ou médiatique a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=76>

Éléments importants à retenir

Termes et concepts importants

1. Un entrepreneur est une personne qui identifie une occasion commerciale et qui prend le risque de créer et de gérer une entreprise pour en tirer profit.
2. Les trois caractéristiques de l'activité entrepreneuriale sont l'innovation, la gestion d'une entreprise et la prise de risques.
3. Une petite entreprise est détenue et exploitée de manière indépendante, exerce peu d'influence dans son secteur d'activité et compte moins de cent employés.
4. Une industrie est un groupe d'entreprises qui se font concurrence pour vendre des produits similaires. Il existe deux grands types d'industries, ou secteurs : le secteur manufacturier et le secteur des services.
5. Une fois que vous avez décidé de créer une entreprise, vous devez élaborer un plan d'activités, c'est-à-dire un document qui définit les objectifs de l'entreprise proposée et explique comment elle les atteindra.

8. La gestion et la direction

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Identifier les quatre fonctions interdépendantes de la gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
2. Expliquer le processus par lequel une entreprise élabore et met en œuvre un plan stratégique.
3. Expliquer comment les gestionnaires dirigent les autres et les motivent pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
4. Décrire le processus par lequel un gestionnaire contrôle les opérations et évalue le rendement.
5. Expliquer ce qu'est l'analyse comparative et son importance pour la gestion des entreprises.
6. Décrire les compétences requises pour réussir en tant que gestionnaire.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=83>

La gestion remarquable

Imaginez le scénario suivant : vous êtes à mi-parcours du semestre et vous vous apprêtez à passer les examens de mi-session. Vous ouvrez vos notes de cours et les déclarez « pathétiques ». Vous regrettez d'avoir tout griffonné avec tant de négligence et d'avoir séché les cours tant de fois. C'est alors que l'idée vous vient : et s'il existait un service de prise de notes sur le campus? Lorsque vous seriez prêt à étudier pour un examen important, vous pourriez acheter des notes de cours complètes et lisibles. Vous avez entendu dire qu'il existe des services de notes de cours dans certaines grandes écoles, mais ce n'est pas le cas sur votre campus. Vous vous demandez alors pourquoi vous ne créez pas une entreprise de prise de notes? Votre prochaine série d'examens ne pourra peut-être pas être sauvée, mais après cela, vous auriez toujours de très bonnes notes. Vous pourriez par le fait même apprendre à gérer une entreprise (n'est-ce pas là l'objectif d'une formation en gestion d'entreprise?).

Vous pourriez commencer par embaucher un groupe d'étudiants pour prendre des notes de cours. Les preneurs de notes les enverront ensuite par courriel à votre assistante, qui les fera copier (sur un type de papier spécial qui ne peut pas être dupliqué). La dernière étape consistera à assembler des paquets de notes et, bien sûr, à les vendre. Vous décidez de nommer votre entreprise « Notes-4-You ».

L'idée semble excellente, mais une question vous trouble : pourquoi cette entreprise a-t-elle besoin de vous? Les preneurs de notes ont-ils besoin d'un patron? Ne pourraient-ils pas simplement vendre les notes eux-mêmes? Ce processus pourrait fonctionner, mais il fonctionnerait mieux s'il y avait quelqu'un pour superviser les opérations : un gestionnaire pour s'assurer que les opérations de préparation et de vente des notes sont effectuées de manière à la fois efficace et efficiente. Vous rendriez le processus efficace en veillant à ce que les bonnes choses soient faites et qu'elles contribuent toutes au succès de l'entreprise. Vous rendriez le processus efficace en veillant à ce que les activités soient exécutées de la bonne manière et en utilisant le moins de ressources possible.

Le processus de gestion

L'efficacité de votre entreprise nécessitera une gestion solide : le processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources en vue d'atteindre des objectifs en particulier. Un plan vous permet de dépasser le stade de l'idée. Cependant, il ne permet pas de terminer le travail. Pour cela, il faut organiser les choses de manière efficace. Vous devrez mettre en place des personnes et d'autres ressources pour faire avancer les choses. Et parce que votre entreprise de prise de notes est censée se porter mieux si vous en êtes le responsable, vous devez être un dirigeant capable de motiver vos collaborateurs pour qu'ils travaillent bien. Enfin, pour savoir si les choses se passent réellement bien, vous devrez contrôler vos opérations, c'est-à-dire mesurer les résultats et les comparer aux résultats que vous avez définis dans votre plan. Le processus de gestion ci-dessous résume l'interrelation entre la planification et les autres fonctions exercées par les gestionnaires. Ce chapitre aborde de façon assez détaillée la planification, la direction et le contrôle. L'organisation est un sujet particulièrement complexe qui mérite un chapitre à part entière.



Planifier

Sans plan, il est difficile de réussir quoi que ce soit. La raison en est simple : si on ne sait pas où aller, on ne peut pas avancer. Les gestionnaires performants décident de l'endroit où ils veulent être et trouvent ensuite le moyen d'y parvenir; ils fixent des objectifs et déterminent la meilleure façon de les atteindre. Grâce au processus de planification, tous les membres de l'entreprise savent ce qu'il faut faire, qui doit le faire et comment cela doit être fait.

L'élaboration d'un plan stratégique

Avoir une idée (comme créer une entreprise de prise de notes) est un bon début, mais ce n'est qu'un début. La planification est un pas en avant. La planification commence au plus haut niveau et se poursuit dans l'ensemble de l'entreprise. La première étape est généralement la planification stratégique : il s'agit d'établir un plan d'action global. Pour entamer ce processus, vous devez vous poser quelques questions fondamentales : pourquoi, par exemple, l'entreprise existe-t-elle? Quelle valeur crée-t-elle? Sam Walton s'est posé ces questions lors de la création de Wal-Mart : sa nouvelle chaîne de magasins aurait pour mission d'offrir aux clients les prix les plus bas et le meilleur service possible.^[1]

Une fois que vous avez identifié l'objectif de votre entreprise, vous êtes prêt à franchir les autres étapes du processus de planification stratégique :

- Rédiger un énoncé de mission qui explique aux clients, aux employés et à d'autres personnes la raison d'être de votre entreprise.
- Identifier les valeurs ou croyances fondamentales qui guideront le comportement des membres de l'entreprise.

- Évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise.
- Fixer des buts et des objectifs, ou des objectifs de rendement, pour diriger toutes les activités que vous réaliserez pour accomplir votre mission.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans tactiques et opérationnels pour atteindre les buts et les objectifs.

Dans les prochaines sections, nous examinerons ces composantes du processus de planification stratégique.

Énoncé de mission

Comme nous l'avons vu dans un chapitre précédent, l'énoncé de mission décrit l'objectif de votre entreprise, autrement dit, sa raison d'être. Elle indique au lecteur ce que l'entreprise s'est engagée à faire. Cette mission peut être très concise, comme celle de Mary Kay inc. (la société de cosmétiques) : « Enrichir la vie des femmes du monde entier »^[2] Elle peut également être aussi détaillée que celle de Harley-Davidson : « Nous réalisons des rêves inspirés par les nombreuses routes du monde en proposant des motos et des expériences client extraordinaires. Nous attisons la passion de la liberté chez nos clients pour qu'ils expriment leur propre individualité. »^[3]

L'énoncé de mission de Notes-4-You pourrait être : « Fournir des notes de cours de haute qualité aux étudiants de collège. » D'autre part, vous pouvez préparer une déclaration plus détaillée qui explique ce que l'entreprise s'engage à faire, qui sont ses clients, quel est son objectif, quels biens ou services elle fournit et comment elle sert ses clients.

Il convient de noter que certaines entreprises n'utilisent plus d'énoncés de mission, préférant communiquer leur raison d'être autrement.

Valeurs fondamentales

Que votre entreprise ait ou non défini une mission, il est important d'identifier ce que votre entreprise représente en matière de valeurs et de principes qui guideront ses actions. Dans le chapitre « Éthique des affaires et responsabilité sociale », nous avons expliqué que les principes directeurs que vous identifiez comme essentiels pour votre entreprise sont connus sous le nom de valeurs fondamentales; des croyances fondamentales sur ce qui est important et sur ce qui est approprié ou ne l'est pas dans la conduite des activités de l'entreprise. Les valeurs fondamentales ont une incidence sur l'ensemble des processus et des opérations de planification. Chez Volvo, trois valeurs (la sécurité, la qualité et le respect de l'environnement) définissent « l'approche en matière de développement, de conception et de production de produits » de l'entreprise.^[4] Les valeurs fondamentales doivent également guider le comportement de chaque employé au sein de l'entreprise. Chez Coca-Cola par exemple, les valeurs de direction, de collaboration, d'intégrité, de responsabilité, de passion, de diversité et de qualité indiquent exactement aux employés quels sont les comportements acceptables.^[5] Les entreprises communiquent leurs valeurs fondamentales à leurs employés et les tiennent responsables de leur mise en pratique en liant leurs valeurs aux évaluations de rendement et à la rémunération.

En choisissant les valeurs fondamentales de Notes-4-You, vous êtes déterminé à être unique. Après réflexion, vous optez pour le travail d'équipe, la confiance et la fiabilité. Pourquoi avez-vous choisi ces trois valeurs? Lorsque vous planifiez votre entreprise, vous réalisez qu'il vous faudra une équipe qui collabore, qui se fait confiance et sur laquelle on peut compter pour satisfaire les clients. Lors de la constitution de votre équipe, vous choisirez des employés qui adhéreront à ces valeurs.

Effectuer une analyse FFPM

L'étape suivante du processus de planification stratégique consiste à évaluer l'adéquation de votre entreprise avec son environnement. Une approche courante en matière d'analyse de l'environnement consiste à faire correspondre les atouts de votre entreprise avec les opportunités qui s'offrent à elle. On parle d'analyse FFPM parce qu'il s'agit d'analyser les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces d'une entreprise. Les deux paragraphes suivants, ou [cette vidéo](#), expliquent les tenants et les aboutissants d'une analyse FFOM.



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=83>

Conseil : Utilisez la roue dentée pour accélérer la vitesse; la vidéo est un peu lente.

Elle commence par un examen des facteurs externes susceptibles d'influencer l'entreprise de manière positive ou négative. Il peut s'agir de la conjoncture économique, de la concurrence, des technologies émergentes, des lois et règlements et des attentes des clients.

L'un des objectifs de l'évaluation de l'environnement externe est d'identifier à la fois les opportunités qui pourraient profiter à l'entreprise et les menaces qui pèsent sur son succès. Par exemple, une entreprise qui fabrique des casques de vélo pour enfants verrait une modification de la loi fédérale imposant le port du casque à tous les enfants comme une opportunité. La nouvelle que deux grandes entreprises d'équipement sportif allaient lancer des casques de vélo constituerait une menace.

L'étape suivante consiste à évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs internes susceptibles d'influencer le rendement de l'entreprise de manière positive ou négative. Les points forts peuvent être une main-d'œuvre motivée, une technologie de pointe, un talent impressionnant en matière de gestion ou un endroit attrayant.

Points forts peut être le signe d'une faiblesse potentielle (main-d'œuvre insuffisante, technologie désuète, gestion incompétente ou mauvais emplacement). Armés d'une bonne idée des forces et faiblesses internes, ainsi que des opportunités et des menaces externes, les gestionnaires seront mieux placés pour tirer parti des opportunités et des forces. De même, les gestionnaires veulent améliorer les points faibles et protéger l'entreprise contre les menaces extérieures.

Par exemple, Notes-4-You pourrait dire qu'en fournissant un excellent service à un prix raisonnable pendant qu'elle est encore petite, elle peut consolider sa position sur le campus. Lorsque le marché se développera en raison de l'augmentation du nombre d'étudiants, l'entreprise aura acquis une solide réputation et sera en mesure de se développer. Ainsi, même si un concurrent s'installe sur le campus (ce qui constitue une menace), l'entreprise s'attend à être le fournisseur privilégié de notes de cours. Cette stratégie ne fonctionnera que si les preneurs de notes sont fiables et si le processus n'aliène pas le corps enseignant ou l'administration.

Fixer des buts

Votre énoncé de mission précise ce que votre entreprise s'est généralement engagée à faire, mais elle ne vous dit pas comment le faire. L'étape suivante du processus de planification stratégique consiste donc à définir des buts et des objectifs. Les objectifs sont des réalisations majeures que l'entreprise souhaite accomplir sur une longue période. Afin de stimuler tout en gérant, l'acronyme SMART est souvent utilisé pour guider l'élaboration des objectifs. Un objectif SMART est un objectif qui est :



Spécifique : Le qui, le quoi, le où, le quand, le pourquoi et le lequel de l'objectif. Définissez l'objectif autant que possible, sans ambiguïté.

Mesurable : Pouvez-vous suivre les progrès et mesurer les résultats? Combien, quelle quantité, comment saurai-je que mon objectif est atteint?

Atteignable : L'objectif est-il suffisamment raisonnable pour être atteint? Assurez-vous que l'objectif n'est pas hors de portée ou inférieur à la norme de rendement.

Réaliste : L'objectif en vaut-il la peine et répondra-t-il à vos besoins et à ceux de votre entreprise? Chaque objectif est-il cohérent avec les autres objectifs, plans et échéanciers établis?

Temporel : Votre objectif doit être assorti d'une limite de temps. Cela créera un sentiment d'urgence et incitera à une meilleure gestion du temps.

Fixer des objectifs

Les objectifs sont des cibles de rendement à court terme qui orientent les activités de l'entreprise vers l'atteinte d'un but. Ils doivent être clairement énoncés, atteignables et mesurables : ils doivent donner des dates cibles pour l'achèvement des tâches et stipuler qui est responsable de prendre les mesures nécessaires.^[6]

Une entreprise aura un certain nombre de buts et d'objectifs connexes. Certains se concentreront sur des mesures financières, telles que la maximisation des profits et la croissance des ventes. D'autres visent l'efficacité opérationnelle ou le contrôle de la qualité. D'autres encore régiront les relations de l'entreprise avec ses employés, sa communauté, son environnement, ou les trois à la fois.

Enfin, les buts et les objectifs évoluent au fil du temps. Lorsqu'une entreprise réévalue sa place dans son environnement commercial, elle repense non seulement sa mission, mais aussi l'approche qu'elle adopte pour la remplir. La réalité du changement était un thème majeur lorsque l'ancien PDG de McDonald's, Jim Cantalupo, a expliqué son objectif de revitaliser l'entreprise :

« Le monde a changé. Nos clients ont changé. Nous devons changer nous aussi. La croissance est le fruit d'une amélioration, et non uniquement d'une expansion visant à augmenter le nombre de restaurants. Le nouveau McDonald's se concentre sur le développement des ventes dans les restaurants existants plutôt que sur l'ouverture de nouveaux restaurants. Nous introduisons un nouveau niveau de discipline et d'efficacité dans tous les aspects de l'entreprise et nous plaçons la barre plus haute en matière de rendement »^[7]

Ce changement d'orientation s'est accompagné d'objectifs de rendement précis : une croissance annuelle des ventes de 3 à 5 % et une croissance des revenus de 6 à 7 % dans les restaurants existants, ainsi qu'une amélioration de cinq points (sur la base de sondages auprès des clients) de la rapidité du service, de la convivialité et de la qualité de la nourriture.

Lors de la définition des buts stratégiques et des objectifs de rendement de Notes-4-You, il convient de rester simple. Étant donné que vous devez gagner de l'argent pour rester en activité, vous pouvez inclure un but financier (et des objectifs connexes). Votre énoncé de mission promet « des notes de cours de haute qualité, fiables et à un prix compétitif » pour que vous puissiez vous concentrer sur la qualité des notes de cours que vous prendrez et distribuerez. Enfin, votre mission étant de servir les étudiants, l'un des buts pourrait être axé sur la clientèle. Votre liste de buts et d'objectifs pourrait ressembler à ceci :

- But 1 : Réaliser un retour sur investissement de 10 % au cours des cinq premières années.
- Objectif : Avoir un chiffre d'affaires de 20 000 \$ et un bénéfice de 2 000 \$ pour les douze premiers mois d'activité.
- But 2 : Créer un produit de haute qualité.
- Objectif : Obtenir des notes de satisfaction de 90 % ou plus en matière de qualité des notes durant la première année (sur la base des réponses au sondage sur la compréhensibilité, la lisibilité et l'exhaustivité).
- But 3 : Atteindre un taux de satisfaction de la clientèle de 98 % à la fin de la cinquième année.
- Objectif : Rendre les notes disponibles dans les deux jours qui suivent le cours, dans 95 % des cas.

Examinez dans quelle mesure ces buts et objectifs répondent aux critères SMART.

Plans tactiques

Le plan global est décomposé en éléments plus faciles à gérer et à plus court terme appelés plans tactiques. Ces plans précisent les activités et l'affectation des ressources (personnes, équipements, argent) nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique sur une période donnée. Souvent, un plan stratégique à long terme est divisé en plusieurs plans tactiques; un plan stratégique de cinq ans, par exemple, peut être mis en œuvre sous la forme de cinq plans tactiques d'un an.

Plans opérationnels

Le plan tactique est ensuite divisé en diverses composantes opérationnelles qui fournissent des mesures détaillées sur les mesures que des gens ou des groupes doivent prendre pour mettre en œuvre les plans tactique et stratégique. Les plans opérationnels ne couvrent qu'une courte période, par exemple, un mois ou deux. Chez Notes-4-You, les preneurs de notes peuvent être invités à remettre leurs notes de cours dactylographiées cinq heures plus tôt que d'habitude le dernier jour du semestre (directive opérationnelle). L'objectif est d'améliorer la note de satisfaction du client en matière de fiabilité (objectif tactique) et, par conséquent, de gagner la loyauté des étudiants en prêtant attention au service à la clientèle (objectif stratégique).

Prévoir les éventualités et les crises

Même avec une bonne planification, les choses ne se passent pas toujours comme prévu. Peut-être vos plans étaient-ils erronés, ou peut-être un élément de l'environnement a-t-il changé de manière inattendue. Les gestionnaires qui réussissent anticipent et planifient l'inattendu. Pour faire face à l'incertitude, il faut prévoir des plans d'urgence et gérer les crises.

Plan d'urgence

Dans un plan d'urgence, les gestionnaires identifient les aspects de l'entreprise qui sont les plus susceptibles d'être touchés par le changement. Ensuite, ils élaborent des plans d'action alternatifs au cas où un changement anticipé se produirait. Vous vous engagez dans un plan d'urgence chaque fois que vous élaborez un plan de secours ou de rechange.

Gestion de crise

Les entreprises risquent également de rencontrer des crises qui exigent une attention immédiate. Plutôt que d'attendre qu'une telle crise se produise et de se démener pour savoir ce qu'il faut faire, de nombreuses entreprises pratiquent la gestion de crise. Certaines, par exemple, mettent en place des équipes formées pour faire face aux situations d'urgence. Les membres rassemblent rapidement des informations et réagissent à la crise pendant que tous les autres s'acquittent de leurs tâches habituelles. L'équipe tient également le public, les employés, les médias et les représentants du gouvernement informés de la situation et de la réponse de l'entreprise.

Un exemple de gestion de crise concerne Wendy's. Après avoir appris qu'une femme avait déclaré avoir trouvé le bout d'un doigt dans un bol de chili acheté dans un restaurant Wendy's à San Jose, en Californie, l'équipe des relations

publiques de l'entreprise a réagi rapidement. Quelques jours plus tard, l'entreprise a annoncé que le doigt ne provenait pas d'un employé ou d'un fournisseur. Peu après, la police a arrêté la femme et l'a inculpée de vol au premier degré pour avoir menti sur la façon dont le doigt s'était retrouvé dans son bol de chili et avoir tenté d'extorquer 2,5 millions de dollars à l'entreprise. Toutefois, la crise n'était pas terminée pour Wendy's. L'incident a fait la une des journaux, tandis que le public, dégoûté, voulait savoir à qui appartenait ce doigt. Wendy's a offert une récompense de 100 000 \$ à toute personne ayant des informations susceptibles d'aider la police à répondre à cette question. Le défi auquel Wendy's était confronté consistait à inciter les clients à revenir dans ses cinquante restaurants de la région de San Francisco (où les ventes s'étaient effondrées) tout en gardant un profil bas au niveau national. Wendy's a atteint cet objectif en distribuant des laits frappés gratuits et des bons de réduction aux clients des régions concernées et, pour éviter d'attirer l'attention sur le doigt manquant, en ne modifiant pas sa publicité nationale. La stratégie de gestion de crise a fonctionné et l'affaire s'est calmée (bien qu'elle ait repris temporairement lorsque la police a arrêté le mari de la femme, qui aurait acheté le doigt à un collègue de travail qui l'avait perdu suite à un accident quelques mois plus tôt).^[8]

Cependant, même si des plans de gestion de crise ont été mis en place, il est peu probable que la plupart des entreprises sortent d'un épisode potentiellement dommageable aussi indemnes que Wendy's. D'une part, les coupables de l'affaire Wendy's ont été arrêtés et le public était prêt à pardonner à une entreprise qu'il considérait comme une victime. Toutefois, compte tenu de la méfiance actuelle du public à l'égard du comportement des entreprises, les sociétés dont la réputation a été entachée par un jugement douteux ne s'en sortent généralement pas aussi bien.

Réfléchissez à la manière dont cette crise, qui s'est produite en 2005, se serait déroulée dans la culture et le climat médiatique d'aujourd'hui. Un exemple plus récent, datant de 2017, donne un aperçu de la situation. L'entreprise Pepsi semble avoir manqué de nombreux signaux d'alarme lorsqu'elle a créé sa campagne de paix et de compréhension, sur fond de protestation contre la brutalité policière. Quelques minutes après la publication de la promotion, les utilisateurs des médias sociaux ont appelé à un boycottage immédiat de Pepsi et ont accusé l'entreprise de saper le mouvement Black Lives Matter et de l'exploiter pour vendre des produits. L'entreprise Pepsi s'est excusée et a retiré la publicité, mais celle-ci a perduré dans les médias sociaux. Voir différentes collections de réactions sur Twitter (en anglais); [Twitter is tearing apart Kendall Jenner's Pepsi ad](#).



Capture d'écran de Twitter réagissant à la publicité de Pepsi mettant en scène Kendall Jenner

Diriger

La troisième fonction de gestion consiste à diriger, c'est-à-dire à donner une orientation et une direction aux autres et à les motiver pour qu'ils atteignent les objectifs de l'entreprise. [ORGANISER a été omis, car il peut faire l'objet d'un chapitre supplémentaire] En tant que propriétaire et président de Notes-4-You, vous vous considérez peut-être comme un chef d'orchestre. Vous avez donné à vos musiciens (employés) leurs partitions (plans). Vous les avez placés dans des sections (services) et arrangés celles-ci (structure organisationnelle) de manière à ce que la musique sonne le mieux possible. Votre tâche consiste maintenant à faire bouger votre baguette et à diriger l'orchestre pour que ses membres jouent une musique harmonieuse.^[9] Vous n'appréciez pas la métaphore du chef d'orchestre? Quelle métaphore utiliseriez-vous pour décrire le processus de direction?

Quelles sont les caractéristiques que doit posséder un dirigeant? Vous pouvez penser à un dirigeant que vous connaissez personnellement, comme un patron, un capitaine d'équipe, ou à un dirigeant sur une scène plus large, par exemple dans le domaine de la politique, du sport ou de l'économie. Quels attributs font de cette personne un leader efficace ou capable de diriger une équipe? En tapant sur Google, vous obtiendrez 50 000 000 résultats, mais beaucoup d'entre eux énumèrent des éléments communs. Jetez un coup d'œil à une représentation solide des résultats obtenus par Brian Tracey (l'utilisation de cette infographie ne cautionne ni cette personne, ni son produit).



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=83>

Sept qualités et attributs des grands dirigeants — Une infographie de l'équipe de [Brian Tracy International](#)

Les styles de direction

En tant que chef d'orchestre, il est assez facile de prendre une baguette, de donner le signal à chaque section et de faire jouer l'orchestre, mais cela ne signifie pas que la musique sera harmonieuse. Que se passe-t-il si vos signaux sont ignorés, mal interprétés ou ambigus? Peut-être que vos musiciens n'aiment pas votre approche de la musique et qu'ils s'en iront. En outre, vous ne voulez pas vous contenter de faire de la musique : vous voulez inspirer vos musiciens pour qu'ils fassent de la belle musique. Comment pouvez-vous atteindre cet objectif? Comment pouvez-vous devenir un leader efficace et quel style devez-vous utiliser pour motiver les autres à atteindre les objectifs de l'entreprise?

Malheureusement, il n'y a pas de réponses définitives à ce genre de questions. Au fil du temps, chaque gestionnaire affine son propre style de direction, c'est-à-dire sa façon d'interagir avec les autres et de les influencer. En dépit d'un large éventail de différences personnelles, les styles de direction tendent à refléter l'une des approches suivantes de la direction et de la motivation des personnes : l'autocratie, la démocratie (également connue comme étant participative) ou la liberté d'action (« style laissez-faire »).

- Style autocratique. Les gestionnaires qui ont développé un style de leadership autocratique ont tendance à prendre des décisions sans demander l'avis de leurs subordonnés. Ils exercent leur autorité et attendent de leurs subordonnés qu'ils assument la responsabilité de l'exécution des tâches requises sans explication excessive.

- Style démocratique. Les gestionnaires qui privilégient un style de leadership démocratique recherchent généralement la contribution de leurs subordonnés tout en conservant le pouvoir de prendre les décisions finales. Ils sont également plus susceptibles de tenir les subordonnés au courant des éléments qui ont une incidence sur leur travail.
- Style « laissez-faire ». En pratiquant un style de direction « laissez-faire », les gestionnaires adoptent une approche non interventionniste et donnent relativement peu de directives à leurs subordonnés. Ils peuvent conseiller les employés, mais leur laissent généralement une grande liberté pour résoudre les problèmes et prendre des décisions par eux-mêmes.

À première vue, vous ne voudriez probablement pas travailler pour un dirigeant autocratique. Après tout, la plupart des gens n'aiment pas qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire sans avoir leur mot à dire. Nombreux sont ceux qui aiment l'idée de travailler pour un dirigeant démocratique; il est flatteur de se voir demander son avis. Et même si travailler dans un environnement « laissez-faire » peut sembler un peu déstabilisant au début, la possibilité de prendre ses propres décisions est attrayante pour de nombreuses personnes. Chaque style de direction peut être approprié dans certaines situations.

Pour illustrer ce propos, disons que vous dirigez un groupe d'étudiants dans le cadre d'un projet d'équipe pour votre classe. Y a-t-il des moments où il serait préférable que vous adoptiez un style de leadership autocratique? Que se passerait-il si votre équipe était nouvellement formée, ne connaissait pas les tâches à accomplir, était soumise à un délai serré et attendait de vous des directives? Dans cette situation, vous pourriez juger approprié d'adopter un style de leadership autocratique (sur une base temporaire) et d'attribuer des tâches à chaque membre du groupe. Dans une situation d'urgence, comme un incendie, ou dans les dernières secondes d'une partie de volleyball serrée, il n'y a généralement pas de temps pour le débat; le dirigeant ou l'entraîneur doit prendre une décision en une fraction de seconde, ce qui exige un style autocratique.

En revanche, comme la plupart des situations ne sont pas urgentes et que la plupart des gens préfèrent avoir la possibilité de donner leur avis, le style de leadership démocratique est souvent privilégié. Les gens sont tout simplement plus motivés et s'approprient davantage les décisions (c'est-à-dire qu'ils y adhèrent) lorsqu'ils ont eu l'occasion d'apporter leur contribution. Il convient de noter que, dans la plupart des cas, c'est toujours le dirigeant qui prend la décision. Tant que leur avis est entendu, la plupart des gens acceptent qu'il incombe au dirigeant de décider dans les cas où les gens sont en désaccord.

Que diriez-vous d'une direction « laissez-faire »? De nombreuses personnes fonctionnent de manière plus efficace lorsqu'elles peuvent fixer leurs propres horaires et effectuer leur travail de la manière qu'elles préfèrent. Il faut une grande confiance pour qu'un gestionnaire adopte ce style. Certains gestionnaires partent d'un postulat de confiance qu'il appartient à l'employé de maintenir par un bon rendement. Dans d'autres cas, cette confiance doit être gagnée au fil du temps. Cette approche fonctionnerait-elle toujours avec votre groupe d'étude? De toute évidence, non. Cela fonctionnera si les membres de votre équipe sont désireux et capables de travailler de manière indépendante et s'ils apprécient la possibilité de prendre des décisions. D'autre part, si les personnes ne sont pas prêtes à travailler de manière responsable et au mieux de leurs capacités, l'utilisation du style « laissez-faire » peut mener l'équipe à ne pas respecter les délais ou à obtenir de mauvais résultats dans le cadre du projet.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est qu'aucun style de direction n'est efficace en permanence pour toutes les personnes ou dans toutes les cultures d'entreprise. Si le style démocratique est souvent considéré comme le plus approprié (suivi de près par le style « laissez-faire »), il est parfois essentiel de suivre un style autocratique. Les bons dirigeants apprennent à adapter leur style à la situation et aux personnes qu'ils dirigent.

Le leadership transformationnel

Les théories sur ce qui constitue un leadership efficace évoluent au fil du temps. Une théorie qui a reçu beaucoup d'attention au cours de la dernière décennie oppose deux styles de direction : transactionnel et transformationnel. Les dirigeants dits transactionnels exercent leur autorité en fonction de leur rang dans l'entreprise. Ils permettent aux subordonnés de savoir ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils recevront s'ils atteignent les objectifs fixés. Ils concentrent leur attention sur l'identification des erreurs et sur les mesures disciplinaires à l'encontre des employés dont le rendement est médiocre. Les dirigeants transformationnels encadrent et forment leurs subordonnés, en leur offrant des opportunités stimulantes, en travaillant individuellement avec eux pour les aider à répondre à leurs besoins professionnels et personnels et en les encourageant à aborder les problèmes sous de nouvelles perspectives. Ils incitent les employés à voir au-delà de leurs intérêts personnels pour voir ceux du groupe.

Quel est donc le style de direction le plus efficace? L'avis de la plupart des experts ne vous surprendra probablement pas. Dans les entreprises d'aujourd'hui, où la constitution d'équipes et le partage d'informations sont importants et où les projets sont souvent de nature collaborative, le leadership transformationnel s'est avéré plus efficace. Les entreprises modernes recherchent des gestionnaires capables de développer des relations positives avec leurs subordonnés et de motiver les employés à se concentrer sur les intérêts de l'entreprise. Les dirigeants qui peuvent être à la fois transactionnels et transformationnels sont rares, et ceux qui ont les deux capacités sont très recherchés.^[10]

Contrôler

Arrêtons-nous un instant pour réfléchir aux fonctions de gestion vues jusqu'à présent, à savoir la planification, l'organisation et la direction. En tant que fondateur de Notes-4-You, vous avez commencé par établir des plans pour votre nouvelle entreprise. Vous avez défini sa mission et fixé des objectifs, ou des cibles de rendement, que vous deviez atteindre pour réaliser votre mission. Ensuite, vous avez organisé votre entreprise en affectant les personnes et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de vos plans. Enfin, vous avez fourni des orientations à vos employés et les avez motivés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Votre travail est-il terminé? Pouvez-vous prendre des vacances bien méritées? Malheureusement, la réponse est non : votre travail ne fait que commencer. Maintenant que les choses avancent, vous devez contrôler vos opérations pour vérifier si tout se déroule comme prévu. Si ce n'est pas le cas, vous devrez prendre des mesures correctives. Ce processus consistant à comparer le rendement réel au rendement prévu et à prendre les mesures correctives nécessaires s'appelle le contrôle.

Un processus de contrôle en cinq étapes

1. Fixer les normes en fonction desquelles le rendement sera mesuré.
2. Mesurer le rendement.
3. Comparer le rendement réel avec la norme et identifier tout écart par rapport à la norme.
4. Déterminer les raisons de l'écart.
5. Prendre des mesures correctives si nécessaire.

Vous pouvez considérer la fonction de contrôle comme étant le processus en cinq étapes décrit ci-dessus. Voyons comment ce processus pourrait fonctionner avec Notes-4-You. Supposons qu'après avoir évalué les inscriptions en classe, vous estimez pouvoir vendre cent paquets de notes par mois aux étudiants suivant un cours de géologie populaire en première année. Vous fixez donc votre norme à cent unités. À la fin du mois cependant, vous consultez vos registres et constatez que vous n'en avez vendu que quatre-vingts. En discutant avec vos vendeurs, vous apprenez pourquoi il vous manque vingt paquets : il s'avère que la photocopieuse tombait si souvent en panne que les paquets n'étaient souvent pas prêts à temps. Vous prenez immédiatement une mesure corrective en augmentant la maintenance de la photocopieuse.

Essayons maintenant un scénario légèrement différent. Supposons que vous ayez toujours la même norme (cent paquets) et que les ventes réelles soient toujours de quatre-vingts paquets. En cherchant la raison de ce déficit, vous constatez que vous avez surestimé le nombre d'étudiants qui suivent le cours de géologie. En calculant un nombre plus précis d'étudiants, vous voyez que votre norme initiale (les ventes estimées) était trop élevée de vingt paquets. Dans ce cas, vous devez ajuster vos normes pour refléter les ventes attendues de quatre-vingts paquets.

Dans les deux cas, votre processus de contrôle a été utile. Dans le premier cas, vous avez pris connaissance d'un problème qui réduisait vos ventes. La correction de ce problème permettrait sans aucun doute d'augmenter les ventes et, par conséquent, les bénéfices. Dans le second cas, vous avez rencontré un problème de planification et avez appris une bonne leçon de gestion : vous devez planifier plus soigneusement.

L'analyse comparative

L'analyse comparative peut être considérée comme une activité de contrôle spécialisée. Plutôt que de contrôler un seul aspect du rendement (par exemple, les défauts d'un produit en particulier), l'analyse comparative vise à améliorer la performance globale d'une entreprise. Le processus d'analyse comparative implique des comparaisons avec les pratiques et les processus d'autres entreprises dans le but d'apprendre et d'améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacités. Les exercices d'analyse comparative peuvent être menés de différentes manières :

- Les entreprises surveillent souvent les informations accessibles au public pour garder un œil sur la concurrence. Les rapports annuels, les articles de presse et d'autres sources sont suivis de près afin de rester au courant des derniers développements. Dans le monde scolaire, les universités et les collèges utilisent souvent les tableaux de classement publiés pour comparer leurs programmes en ce qui concerne la satisfaction des étudiants, les salaires des diplômés et d'autres aspects importants.
- Les entreprises peuvent également travailler directement avec des sociétés de secteurs non apparentés afin de comparer les fonctions de l'entreprise qui sont similaires. Un fabricant d'avions n'aurait probablement pas grand-chose en commun avec une entreprise fabriquant des plastiques techniques, mais tous deux ont des fonctions communes comme la comptabilité, la finance, les technologies de l'information et les ressources humaines. Les entreprises peuvent échanger des idées qui les aident à améliorer leur efficacité, souvent à un coût très faible pour l'une ou l'autre.
- Afin de se comparer plus directement à la concurrence sans s'appuyer uniquement sur des données publiques, les entreprises peuvent participer à des consortiums d'analyse comparative dans lesquels un consultant externe recueille des données clés auprès de tous les participants, les rend anonymes et partage ensuite les résultats avec tous les participants. Les entreprises peuvent ainsi se comparer aux autres entreprises de l'industrie sans révéler leurs propres rendements.

Les compétences en gestion

Pour réussir en tant que gestionnaire, vous devez maîtriser plusieurs compétences. Pour obtenir un poste de débutant, vous devrez posséder les compétences techniques nécessaires pour effectuer les tâches qui vous seront confiées. Pour progresser, vous devrez acquérir de solides compétences interpersonnelles et conceptuelles. L'importance relative des différentes compétences varie d'un poste à l'autre et d'une entreprise à l'autre, mais dans une certaine mesure, vous aurez besoin de toutes ces compétences pour vous forger une carrière de gestionnaire.

Tout au long de votre carrière, on attendra de vous que vous communiquiez clairement vos idées, que vous utilisiez votre temps efficacement et que vous preniez des décisions judicieuses.

Les compétences techniques

On vous embauchera probablement pour votre premier emploi sur la base de vos compétences techniques (celles dont vous avez besoin pour effectuer des tâches précises) et vous les utiliserez beaucoup au début de votre carrière. Si vous avez choisi la comptabilité comme spécialisation, vous utiliserez ce que vous avez appris pour préparer des états financiers. Si vous avez un diplôme en marketing et que vous rejoignez une agence de publicité, vous utiliserez vos connaissances en matière de promotion pour préparer des campagnes publicitaires. Les compétences techniques vous seront utiles lorsque vous accéderez à un poste de gestionnaire de premier niveau et que vous superviserez l'exécution des tâches de vos subordonnés. Les compétences techniques, bien que développées grâce à la formation et à l'expérience professionnelle, sont généralement acquises au cours de l'éducation formelle.

Les compétences interpersonnelles

Au fur et à mesure que vous gravirez les échelons de l'entreprise, vous constaterez que vous ne pouvez pas tout faire vous-même : vous devrez compter sur d'autres personnes pour vous aider à atteindre les objectifs dont vous êtes responsable. C'est pourquoi les compétences interpersonnelles, également connues sous le nom de compétences relationnelles (la capacité à s'entendre avec d'autres personnes et à les motiver) sont essentielles pour les cadres de niveau intermédiaire. Ces cadres jouent un rôle central, car ils rendent des comptes à la haute direction tout en supervisant les activités des gestionnaires de premier niveau. Ils doivent donc entretenir de solides relations de travail avec des personnes à tous les niveaux et dans tous les domaines. Plus que la plupart des autres gestionnaires, ils doivent posséder des compétences relationnelles qui favorisent le travail d'équipe, instaurent la confiance, permettent de gérer les conflits et encouragent l'amélioration.^[11]

Les compétences conceptuelles

Les cadres supérieurs, qui sont chargés de décider ce qui est bon pour l'entreprise dans une perspective plus large, s'appuient sur des compétences conceptuelles, c'est-à-dire sur la capacité à raisonner de manière abstraite et à analyser des situations complexes. Les cadres supérieurs sont souvent appelés à sortir des sentiers battus, c'est-à-dire à trouver des solutions créatives à des problèmes complexes, parfois ambigus. Ils ont besoin à la fois de solides capacités d'analyse et de grands talents créatifs.

Les compétences en matière de communication

Presque tous les employés doivent posséder des compétences efficaces en matière de communication. À tous les niveaux d'une entreprise, on vous jugera souvent sur votre capacité à communiquer, tant à l'oral qu'à l'écrit. Qu'il s'agisse d'une conversation informelle ou d'une présentation formelle, vous devez vous exprimer de manière claire et concise. Parler trop fort, divaguer et utiliser une mauvaise grammaire réduisent votre capacité à influencer les autres, tout comme une mauvaise communication écrite. Les documents confus et truffés d'erreurs (y compris les courriels) n'apportent rien de bon à votre message et donnent une mauvaise image de vous.^[12]

Les compétences en matière de gestion du temps

Les gestionnaires doivent faire face à plusieurs demandes et leurs journées sont généralement remplies d'interruptions. Paradoxalement, certaines technologies censées faire gagner du temps, comme la messagerie vocale et le courrier électronique, ont en fait augmenté la charge de travail. Si vous ne développez pas certaines compétences en matière de gestion du temps, vous risquez d'arriver à la fin de la journée avec le sentiment d'avoir beaucoup travaillé, mais peu accompli. Que peuvent faire les gestionnaires pour alléger le fardeau? Voici quelques suggestions pleines de bon sens :

- Hiérarchiser les tâches en se concentrant d'abord sur les plus importantes.
- Consacrer du temps chaque jour à répondre aux appels téléphoniques et aux courriels.
- Déléguer les tâches courantes.
- Ne pas procrastiner.
- Insister pour que les réunions commencent et se terminent à l'heure, et s'en tenir à son horaire.
- Éliminer la paperasse inutile.^[13]

Les compétences en matière de prise de décision

Tout gestionnaire est amené à prendre des décisions, seul ou en équipe. Faire appel à vos compétences décisionnelles est souvent un processus au cours duquel vous devez définir un problème, analyser les solutions possibles et choisir le meilleur résultat. Par chance, comme le même processus est valable pour les décisions personnelles, nous utiliserons un exemple personnel pour démontrer l'approche par processus en matière de prise de décision. Imaginez le scénario suivant : vos notes de mi-parcours, bien inférieures à ce que vous espériez, vous contrarient. Pire encore, vous avez non seulement des problèmes scolaires, mais les autres membres de l'équipe de votre projet d'entreprise sont mécontents parce que vous ne faites pas votre part. Votre entraîneur de crosse est très contrarié parce que vous avez manqué trop d'entraînements, et les membres du club de vélos de montagne dont vous êtes censé être le président parlent de vous destituer si vous ne vous présentez pas à la prochaine réunion. De plus, votre partenaire a l'impression que vous l'ignorez.

Une approche en six étapes pour la prise de décision

En supposant que votre priorité absolue soit de sauver votre moyenne, nous allons nous attaquer à votre problème en utilisant une approche en six étapes pour résoudre les problèmes qui n'ont pas de solutions simples.

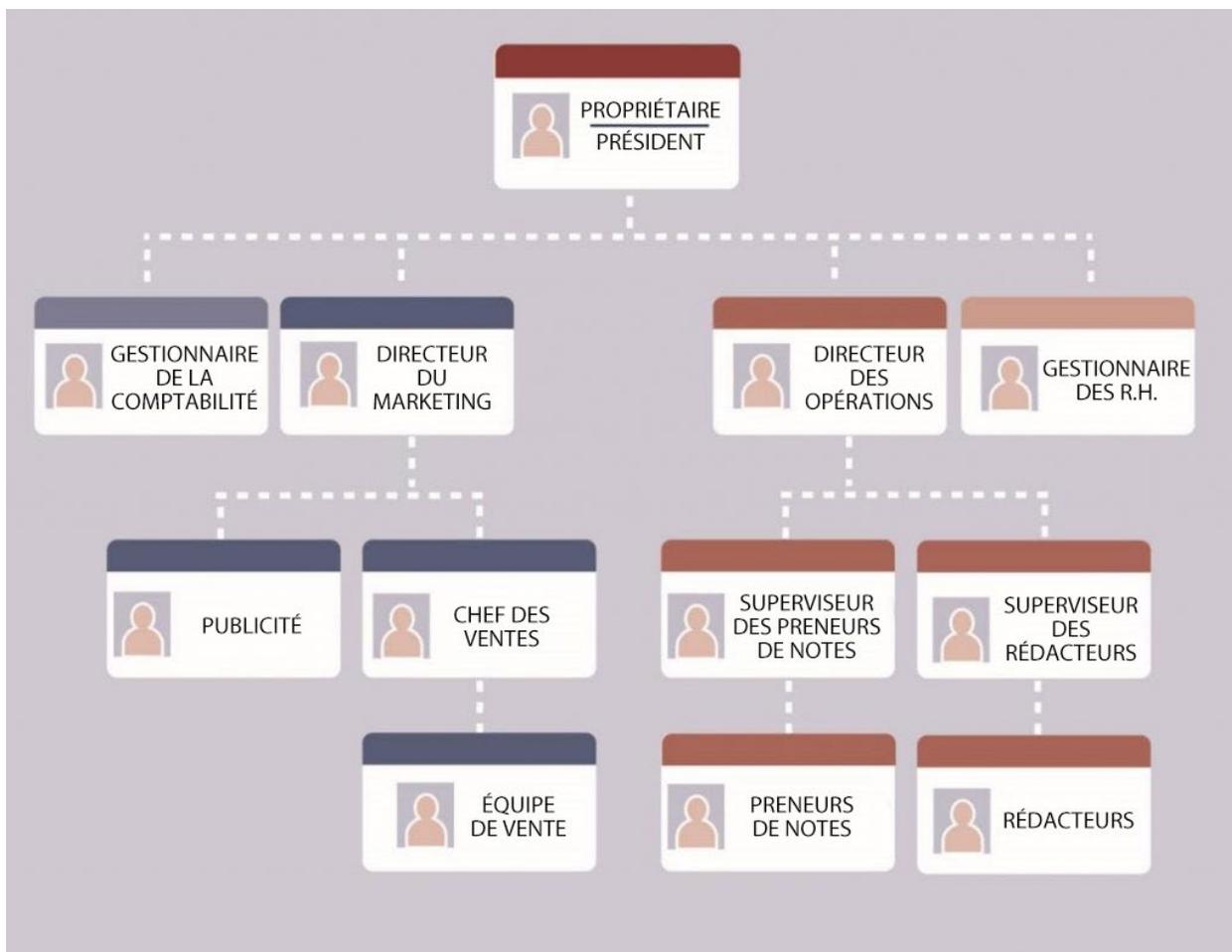


Un élément interactif ou médiatique a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=83>

Appliquer vos compétences à Notes-4-You

Quels sont donc les types de compétences que devront posséder les gestionnaires de Notes-4-You? Pour superviser les opérations de prise de notes et de copie, les gestionnaires de premier niveau devront posséder des compétences techniques, probablement en opérations et peut-être en comptabilité. Les gestionnaires intermédiaires doivent posséder de solides compétences interpersonnelles pour entretenir des relations de travail positives avec leurs subordonnés et les motiver. En tant que président (le gestionnaire principal), vous devez résoudre des problèmes et trouver des moyens créatifs pour assurer la croissance de l'entreprise, ce qui nécessite des compétences conceptuelles. Et tout le monde devra communiquer efficacement : après tout, puisque vous dirigez une entreprise de vente de notes écrites, il serait plutôt mal vu que vos employés écrivent mal. Enfin, chacun devra utiliser son temps de manière efficace et faire appel à ses compétences en matière de résolution de problèmes pour gérer les crises quotidiennes qui semblent toucher toutes les nouvelles entreprises. Voici un exemple de structure organisationnelle que Notes-4-You pourrait employer :



Organigramme potentiel de l'entreprise Note-4-You

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. La gestion doit inclure à la fois l'efficacité (atteindre les objectifs en utilisant le moins de ressources possible) et l'efficacité (atteindre les objectifs de la manière la plus précise possible).
2. Le processus de gestion comporte quatre fonctions : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
3. La planification d'une entreprise commence par la planification stratégique, qui consiste à établir un plan d'action global.
4. La direction identifie d'abord ses objectifs, crée un énoncé de mission et définit ses valeurs fondamentales.
5. Une analyse FFOM évalue les forces et faiblesses de l'entreprise et son adéquation avec l'environnement externe.
6. Des buts et des objectifs, ou des objectifs de rendement, sont fixés pour orienter les actions de l'entreprise, et des plans tactiques et des plans opérationnels mettent en œuvre les objectifs.
7. Le style de direction d'un gestionnaire varie en fonction du gestionnaire, de la situation et des personnes dirigées. Il existe plusieurs styles de gestion :
 - Un gestionnaire autocratique a tendance à prendre des décisions sans demander l'avis d'autres personnes et attend de ses subordonnés qu'ils suivent les instructions.
 - Un gestionnaire qui préfère le style démocratique invite ses subordonnés à prendre part aux décisions.
 - Un gestionnaire qui préfère le style « laissez-faire » ne donne pas plus de conseils que nécessaire et laisse ses subordonnés prendre des décisions et résoudre les problèmes.
8. Le gestionnaire de style transactionnel exerce son autorité en fonction de son rang dans l'entreprise, fait savoir aux subordonnés ce que l'on attend d'eux et intervient lorsque des erreurs sont commises.
9. Le gestionnaire de style transformationnel encadre et développe ses subordonnés et les motive à atteindre les objectifs de l'entreprise.
10. Le processus de contrôle peut être considéré comme un processus en cinq étapes : (1)  tablir des normes, (2) mesurer le rendement, (3) comparer le rendement réel aux normes et identifier les écarts, (4) déterminer la raison des écarts et (5) prendre des mesures correctives si nécessaire. L'analyse comparative est un processus qui permet d'améliorer l'efficacité et l'efficacité globale de l'entreprise en comparant son rendement à celui de ses concurrents.
11. Les cadres supérieurs ont besoin de solides compétences conceptuelles tandis que les cadres intermédiaires ont besoin de bonnes compétences interpersonnelles; les cadres inférieurs ont besoin de compétences techniques.
12. Tous les gestionnaires doivent posséder de solides compétences en matière de communication, de prise de décision et de gestion du temps.

9. La structure des organisations

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Identifier les trois niveaux de gestion et les responsabilités à chaque niveau.
2. Discuter des différentes options d'entreprise d'une entreprise et créer un organigramme.
3. Expliquer comment la spécialisation contribue à rendre les entreprises plus efficaces.
4. Discuter des différentes façons dont une entreprise peut départementaliser.
5. Expliquer d'autres termes clés liés à ce chapitre, tels que la hiérarchie de commandements, la délégation de pouvoirs et l'éventail de commandement.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=91>

L'organisation

Si vous avez lu notre chapitre « Gestion et direction », vous vous souvenez avoir élaboré un plan stratégique pour votre nouvelle entreprise, Notes-4-You. Une fois que l'entreprise a terminé le processus de planification, elle doit s'organiser pour mettre ce plan en œuvre. Un gestionnaire chargé de l'entreprise alloue des ressources (personnes, équipements et argent) pour atteindre les objectifs d'une entreprise. Les gestionnaires qui réussissent s'assurent que toutes les activités identifiées dans le processus de planification sont attribuées à une personne, à un service ou à une équipe et que chacun dispose des ressources nécessaires pour effectuer les activités attribuées.

Niveaux de gestion : L'organisation des gestionnaires

Une entreprise typique comporte plusieurs niveaux de gestion. Ces couches forment une pyramide, la haute direction occupant l'espace étroit du sommet, les gestionnaires de premier niveau la base large et les gestionnaires intermédiaires les niveaux intermédiaires.



Au fur et à mesure que l'on monte dans la pyramide, les postes de gestion deviennent plus exigeants, mais ils impliquent davantage d'autorité et de responsabilités (ainsi que plus de pouvoir et de prestige et une meilleure rémunération). La haute direction consacre la majeure partie de son temps à la planification et à la prise de décisions, tandis que les gestionnaires de premier niveau se concentrent sur les opérations quotidiennes. Pour des raisons évidentes, les personnes occupant des postes à la base de la pyramide sont beaucoup plus nombreuses qu'aux deux autres niveaux. Examinons chaque niveau de gestion plus en détail.

Cadres supérieurs

Les cadres supérieurs sont responsables de la santé et du rendement de l'entreprise. Ils fixent les objectifs, ou cibles de rendement, destinés à orienter toutes les activités qui doivent être réalisées pour que l'entreprise puisse remplir sa mission. Les cadres supérieurs analysent régulièrement l'environnement externe pour y déceler les opportunités et les menaces, et ils réorientent les efforts de l'entreprise si nécessaire. Ils passent une grande partie de leur temps à planifier et à prendre des décisions importantes. Ils représentent l'entreprise dans les affaires importantes avec d'autres entreprises et organismes gouvernementaux, et ils en font la promotion auprès du public. Les titres des postes à ce niveau comprennent généralement le président-directeur général, le directeur financier, le directeur des opérations, le président et le vice-président.

Gestionnaires intermédiaires

Les gestionnaires intermédiaires sont au centre de la hiérarchie de gestion : ils rendent compte à la haute direction et supervisent les activités des gestionnaires de premier niveau. Ils sont chargés de concevoir et de mettre en œuvre des activités et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale. Les titres de poste les plus courants sont directeur des opérations, directeur de division, directeur d'usine et directeur de succursale.

Gestionnaires de premier niveau

Les gestionnaires de premier niveau supervisent les employés et coordonnent leurs activités afin de s'assurer que le travail effectué dans l'ensemble de l'entreprise est conforme aux plans des cadres supérieurs et intermédiaires. C'est à ce niveau que la plupart des employés acquièrent leur première expérience de gestion. Les titres des emplois varient considérablement, mais comprennent des désignations telles que gestionnaire, chef de groupe, gestionnaire de bureau, contremaître et superviseur.

Jetons un coup d'œil rapide à la hiérarchie de gestion de Notes-4-You. En tant que président, vous êtes membre de la haute direction et vous êtes responsable de la performance globale de votre entreprise. Vous passez une grande partie de votre temps à fixer des objectifs de rendement, afin de vous assurer que l'entreprise atteint les buts que vous lui avez fixés : augmentation des ventes, notes de meilleure qualité et distribution en temps voulu.

Plusieurs gestionnaires intermédiaires vous rendent compte, y compris votre directeur des opérations. En tant que gestionnaire intermédiaire, cette personne se concentre sur la mise en œuvre de deux de vos objectifs : produire des notes de haute qualité et les distribuer aux clients en temps utile. Pour accomplir cette tâche, le directeur des opérations supervise le travail de deux gestionnaires de premier niveau, le superviseur de la prise de notes et le superviseur de la copie. Chaque gestionnaire de premier niveau supervise plusieurs employés non gestionnaires afin de s'assurer que leur travail est conforme aux plans élaborés par les cadres supérieurs et intermédiaires.

Si vous avez couvert le chapitre sur la gestion et la direction, les qualités admirables ont été abordées. Vous pensez peut-être que toutes ces qualités, et bien d'autres encore, sont nécessaires pour être un bon leader, mais il vous faudra plus que quelques caractéristiques solides aux différents niveaux. Déterminez quelles qualités correspondent le mieux aux différents niveaux et pourquoi.

Si vous avez un compte hypotheses.is, n'hésitez pas à annoter la section et à suggérer des attributs appropriés pour les trois niveaux différents.

La structure organisationnelle : comment les entreprises accomplissent-elles leur travail?

La mise en place d'une structure organisationnelle engage les gestionnaires dans deux activités : la spécialisation des emplois (division des tâches en emplois) et la départementalisation (regroupement des emplois en unités). Une structure organisationnelle décrit les différents rôles au sein d'une entreprise, les postes qui relèvent de chacun d'entre eux et la manière dont l'entreprise va organiser son travail en services. Veuillez noter qu'une structure organisationnelle est un agencement de postes qui convient le mieux à votre entreprise à un moment donné. Compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent, une structure qui fonctionne aujourd'hui pourrait être dépassée demain. C'est pourquoi on entend si souvent parler de restructurations d'entreprises, qui modifient les structures organisationnelles existantes pour devenir plus compétitives une fois que les conditions ont changé. Voyons maintenant comment se déroulent les processus de spécialisation et de départementalisation.

Spécialisation

La spécialisation consiste à organiser les activités en groupes de tâches connexes qui peuvent être prises en charge par certaines personnes ou certains groupes. Cet aspect de la conception d'une structure organisationnelle comprend deux tâches :

1. Identifier les activités qui doivent être effectuées pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
2. Diviser ces activités en tâches pouvant être exécutées par des employés seuls ou des groupes d'employés.

La spécialisation présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle est source d'efficacité. Imaginez une situation dans laquelle chaque service est responsable du paiement de ses propres factures; une personne s'occupant de cette fonction quelques fois par semaine serait probablement beaucoup moins efficace qu'une personne dont le travail consiste à payer les factures. Outre l'amélioration de l'efficacité, la spécialisation se traduit par des emplois plus faciles à apprendre et des rôles plus clairs pour les employés. Cependant, cette approche présente également des inconvénients. Faire toujours la même chose conduit parfois à l'ennui et peut finir par rendre les employés insatisfaits de leur travail. Très vite, les entreprises peuvent constater une baisse du rendement et une augmentation de l'absentéisme et du roulement (le pourcentage de travailleurs qui quittent une entreprise et qu'il faut remplacer).

Départementalisation

L'étape suivante de la conception d'une structure organisationnelle est la départementalisation, c'est-à-dire le regroupement d'emplois spécialisés en unités significatives. Selon l'entreprise et la taille des unités de travail, elles peuvent être appelées divisions, services ou simplement groupes.

Les regroupements traditionnels d'emplois donnent lieu à différentes structures organisationnelles et, par souci de simplicité, nous nous concentrerons sur deux types : la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle.

La structure fonctionnelle

Une entreprise dont la structure est fonctionnelle regroupe des employés qui ont des compétences comparables et effectuent des tâches similaires. Cette forme de structure est assez typique des petites et moyennes entreprises, qui regroupent leur personnel par fonction : les comptables sont regroupés, de même que les personnes chargées des finances, des opérations, du marketing et des ventes, des ressources humaines, de la production et de la recherche et du développement. Chaque unité est dirigée par une personne experte dans la fonction particulière de l'unité.

L'approche fonctionnelle présente un certain nombre d'avantages. La structure est simple à comprendre et permet au personnel de se spécialiser dans des domaines particuliers; tous les membres du groupe de marketing ont probablement des intérêts et une expertise similaires. Toutefois, l'homogénéité présente aussi des inconvénients : elle peut entraver la communication et la prise de décision entre les unités et même favoriser les conflits entre services. Le département de marketing, par exemple, peut s'opposer au département de la comptabilité parce que les spécialistes du marketing veulent dépenser le plus possible en publicité, tandis que les comptables veulent contrôler les coûts.

La structure divisionnelle

Les grandes entreprises considèrent souvent qu'il n'est pas judicieux de fonctionner comme une grande unité dans le cadre d'une structure organisationnelle fonctionnelle. En raison de la taille de l'entreprise, il est difficile pour les responsables de superviser les opérations et de servir les clients. Pour remédier à ce problème, la plupart des grandes entreprises ont une structure divisionnelle. Elles sont semblables à bien des égards aux entreprises autonomes, à ceci près que certaines tâches communes, comme le travail juridique, tendent à être centralisées au niveau du siège social. Chaque division fonctionne de manière relativement autonome, car elle possède la plupart des compétences fonctionnelles (production, marketing, comptabilité, finances, ressources humaines) nécessaires pour atteindre ses objectifs. Le défi consiste à trouver la manière la plus appropriée de structurer les opérations pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise. À cette fin, des divisions peuvent être constituées en fonction des produits, des clients, des processus ou de la géographie.

Divisions par produits

La division par produits signifie qu'une entreprise est structurée en fonction de ses gammes de produits. General Motors, par exemple, possède quatre divisions basées sur les produits : Buick, Cadillac, Chevrolet et GMC.¹⁴ Chaque division dispose de son propre groupe de recherche et développement, de ses propres opérations de fabrication et de sa propre équipe de marketing. Cela permet aux employés de la division de concentrer tous leurs efforts sur les produits fabriqués par leur division. L'inconvénient de ce système est qu'il entraîne une augmentation des coûts, car les services d'appui à l'entreprise (tels que la comptabilité et les ressources humaines) sont dupliqués dans chacune des quatre divisions.

Divisions par clients

Certaines entreprises préfèrent une structure de division par clients parce qu'elle leur permet de mieux servir leurs différentes catégories de clients. Ainsi, les quelque 200 sociétés en exploitation de Johnson & Johnson sont regroupées en trois segments d'activité basés sur la clientèle : les produits de consommation (produits de soins personnels et d'hygiène vendus au grand public), les produits pharmaceutiques (médicaments d'ordonnance vendus aux pharmacies) et les produits professionnels (dispositifs médicaux et produits de diagnostic utilisés par les médecins, les optométristes, les hôpitaux, les laboratoires et les cliniques).^[2]

Divisions par processus

Si les marchandises passent par plusieurs étapes au cours de la production, une entreprise peut opter pour une structure de division par processus. Cette forme fonctionne bien chez Bowater Thunder Bay, une entreprise canadienne qui abat des arbres et transforme le bois en papier journal et en pâte à papier. La première étape du processus de production est l'abattage et l'effeuillage des arbres. Ensuite, les grosses bûches sont vendues aux scieries et les petites bûches sont découpées et envoyées aux usines de Bowater. À l'usine, les copeaux de bois sont transformés chimiquement en pâte à papier. Environ 90 % sont vendus à d'autres fabricants (comme matière première pour des produits domestiques et de bureau), et les 10 % restants sont transformés en papier journal. Bowater a donc trois divisions : l'abattage des arbres, le traitement chimique et la finition (qui permet de fabriquer du papier journal).^[3]

Divisions géographiques

La division géographique permet aux entreprises qui opèrent sur plusieurs sites de répondre aux besoins des clients au niveau local. L'entreprise Adidas, par exemple, est organisée en fonction des régions du monde où elle opère. Elle compte cinq régions différentes, et chacune d'entre elles présente son rendement séparément dans ses rapports annuels.^[4]



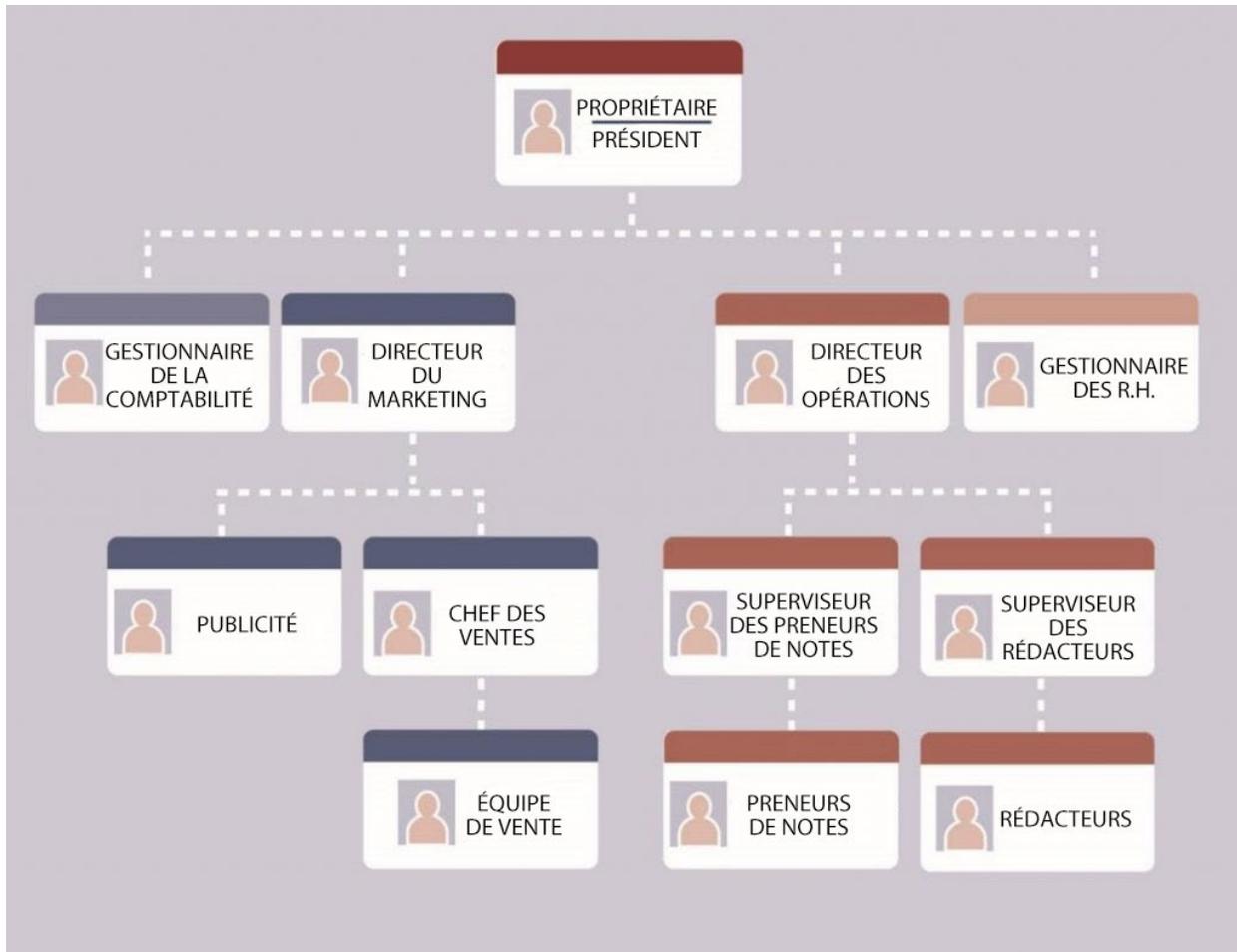
Source : Groupe Adidas

Synthèse de la structure divisionnelle

La structure divisionnelle présente des avantages et des inconvénients. D'une part, la structure divisionnelle améliore généralement la capacité à répondre aux changements au sein de l'environnement de l'entreprise. En revanche, si les services doivent être dupliqués entre les unités, les coûts seront plus élevés. En outre, certaines entreprises ont constaté que les unités ont tendance à se concentrer sur leurs propres besoins et objectifs au détriment de l'entreprise dans son ensemble.

Organigramme de l'entreprise

Une fois qu'une entreprise a défini sa structure, elle peut la représenter dans un organigramme : un diagramme décrivant les relations entre les postes au sein de l'entreprise. Voici un exemple de ce type d'organigramme :

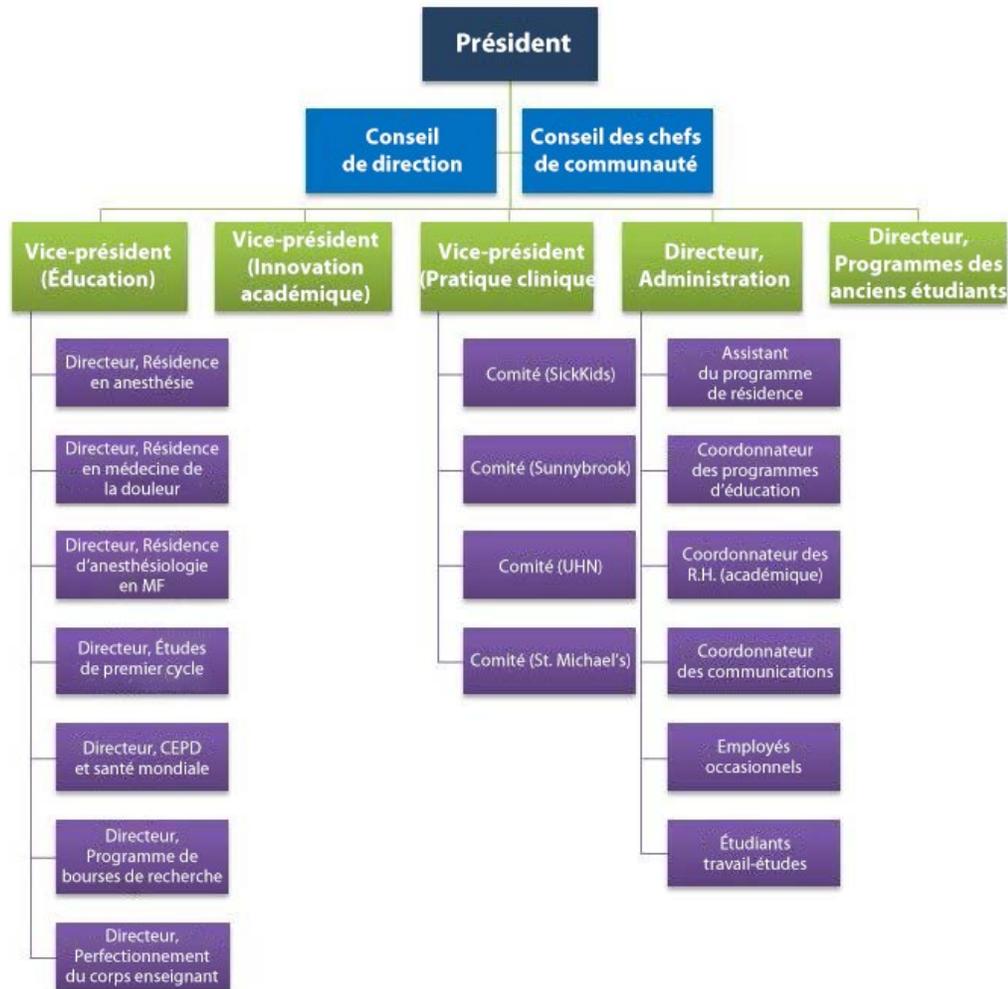


Organigramme potentiel de l'entreprise Note-4-You

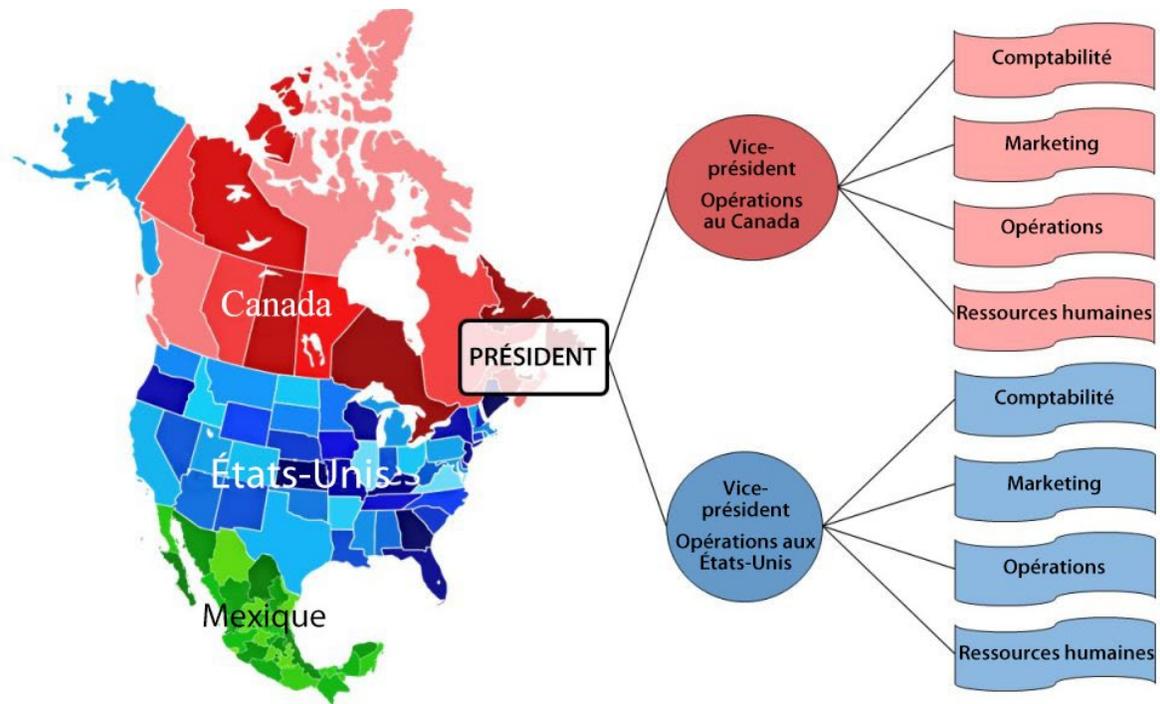
Imaginez que vous écrivez votre nom tout en haut du tableau, en tant que président de l'entreprise. Vous écrivez ensuite, sous votre nom, le nom et le poste des personnes qui travaillent directement pour vous, à savoir vos directeurs de la comptabilité, du marketing, des opérations et des ressources humaines. Le niveau suivant identifie les personnes qui travaillent pour ces gestionnaires. Étant donné que vous avez commencé à petite échelle, ni votre directeur de la comptabilité ni votre gestionnaire des ressources humaines ne gèrent directement d'employés pour le moment. Toutefois, votre directeur du marketing, quant à lui, supervisera une personne chargée de la publicité et un chef des ventes (qui, à son tour, supervisera l'équipe de vente). Votre directeur des opérations supervisera deux personnes, l'une chargée de superviser les preneurs de notes et l'autre de superviser les personnes responsables de faire des copies. Les lignes entre les postes sur le tableau indiquent les liens hiérarchiques; par exemple, le superviseur des preneurs de notes rend compte directement au directeur des opérations.

Bien que la structure suggère que vous ne communiquerez qu'avec vos quatre subordonnés directs, ce n'est pas ainsi que les choses se passent en pratique. Derrière chaque réseau de communication formelle se cache un réseau de communications informelles, c'est-à-dire des relations non officielles entre les membres d'une entreprise. Il se peut qu'au fil du temps, vous receviez des communications directement des membres de l'équipe de vente; en fait, vous pourriez encourager cette ligne de communication.

Examinons maintenant l'organigramme d'une entreprise qui s'appuie sur une structure divisionnelle. Les établissements d'enseignement en sont un bon exemple, que ce soit dans leur ensemble ou au niveau départemental. Utilisez l'exemple ci-dessous ou consultez l'organigramme de votre propre établissement. De nombreuses entreprises dotées d'une structure divisionnelle s'organisent en fonction des produits, des services ou de la clientèle. Les établissements d'enseignement reflètent un mélange de ces options de structure divisionnelle.



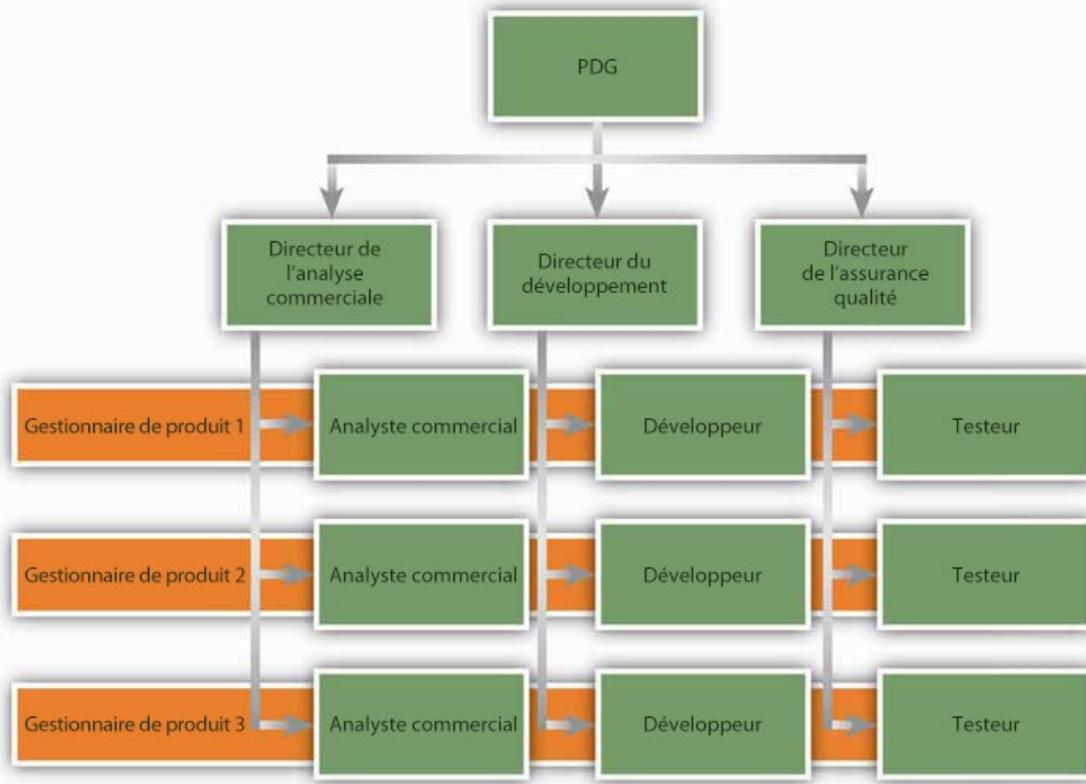
Au fil du temps, les entreprises révisent leurs structures organisationnelles pour s'adapter à la croissance et aux changements de l'environnement externe. Il n'est pas rare, par exemple, qu'une entreprise adopte une structure fonctionnelle au cours de ses premières années d'existence. Puis, au fur et à mesure qu'elle devient plus grande et plus complexe, elle peut passer à une structure divisionnelle, peut-être pour accueillir de nouveaux produits ou pour mieux répondre aux besoins de certains clients ou de certaines régions géographiques. Certaines entreprises pourraient finalement s'appuyer sur la combinaison d'une structure fonctionnelle et d'une structure divisionnelle. Cette approche pourrait être intéressante pour une société émettrice de cartes de crédit aux États-Unis et au Canada. L'organigramme de cette entreprise pourrait ressembler au schéma suivant.



La hiérarchie de commandements

Les lignes verticales de l'organigramme montrent la hiérarchie de commandements de l'entreprise : les relations d'autorité entre les personnes travaillant à différents niveaux de l'entreprise. Autrement dit, ils indiquent qui rend compte à qui. Lorsque vous examinez un organigramme, vous voudrez probablement savoir si chaque personne dépend d'un ou de plusieurs superviseurs : autrement dit, dans quelle mesure y a-t-il une unité de commandement? Pour comprendre pourquoi l'unité de commandement est une caractéristique organisationnelle importante, il faut y réfléchir d'un point de vue personnel. Souhaiteriez-vous rendre compte à plus d'un patron? Que se passe-t-il si vous recevez des instructions contradictoires? Quelles directives suivriez-vous?

Il existe toutefois des conditions dans lesquelles une organisation et ses employés peuvent tirer profit de la violation du principe de l'unité de commandement. Dans une structure matricielle par exemple, des employés issus de différents domaines fonctionnels (conception de produits, fabrication, finances, marketing, ressources humaines, etc.) forment des équipes pour combiner leurs compétences dans le cadre d'un projet ou d'un produit en particulier. Cet organigramme matriciel peut ressembler à celui de la figure suivante.



<https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/7-3-contemporary-forms-of-organizational-structures/>

Nike a parfois recours à ce type d'organisation. Pour concevoir de nouveaux produits, l'entreprise peut créer des équipes de produits composées de concepteurs, de spécialistes du marketing et d'autres spécialistes de catégories sportives particulières, par exemple pour les chaussures de course ou les chaussures de basket-ball. Chaque membre de l'équipe est évalué à la fois par le chef d'équipe et par le chef de son service fonctionnel.

L'éventail de commandement

Un autre élément à prendre en compte dans la hiérarchie de commandements d'une entreprise est le nombre de niveaux entre le poste de gestion le plus élevé et le niveau de gestion le plus bas. En règle générale, les nouvelles entreprises n'ont que quelques niveaux de gestion; une structure organisationnelle souvent qualifiée de plane. Supposons, par exemple, qu'un membre de l'équipe de vente de Notes-4-You veuille exprimer son inquiétude quant à la lenteur des ventes au sein d'un certain groupe d'étudiants. Le message de cette personne devra passer par seulement deux niveaux de gestion, soit le chef des ventes et le directeur du marketing, avant d'atteindre le président.

Toutefois, à mesure qu'une entreprise prend de l'expansion, elle a tendance à ajouter des niveaux entre le sommet et la base, ce qui signifie que l'entreprise s'agrandit. L'ajout de niveaux de gestion peut ralentir la communication et la prise de décision, ce qui nuit à l'efficacité et à la productivité de l'entreprise. C'est l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises d'aujourd'hui se restructurent pour devenir plus planes.

Il existe des compromis entre les avantages et les inconvénients des entreprises horizontales et verticales. Les entreprises déterminent les compromis à faire en fonction d'un principe appelé « éventail de commandement », qui mesure le nombre de personnes qui rendent des comptes à un gestionnaire en particulier. Si, par exemple, vous supprimez des niveaux de gestion pour rendre votre entreprise plus plane, vous finirez par augmenter le nombre de personnes qui rendent des comptes à un superviseur en particulier. Si vous vous reportez à l'organigramme de Notes-4-You, vous vous souviendrez que, dans votre structure actuelle, quatre gestionnaires vous rendent des comptes en tant que président : les directeurs de la comptabilité, du marketing, des opérations et des ressources humaines. À leur tour, deux de ces gestionnaires ont des postes qui leur sont rattachés : le directeur de la publicité et le chef des ventes rendent compte au directeur du marketing, tandis que le superviseur des preneurs de notes et le superviseur des copieurs dépendent du directeur des opérations. Supposons que vous supprimiez un niveau de gestion en vous débarrassant des directeurs du marketing et des opérations. Votre entreprise serait plus plane, mais qu'en serait-il de votre charge de travail? En tant que président, vous aurez six subordonnés directs au lieu de quatre : le directeur de la comptabilité, le directeur de la publicité, le directeur commercial, le superviseur des preneurs de notes, le superviseur des copieurs et le directeur des ressources humaines.

Alors, qu'est-ce qui est préférable : un éventail de commandement limité (avec peu de subordonnés directs) ou un éventail de commandement important (avec de nombreux subordonnés directs)? La réponse à cette question dépend de plusieurs facteurs, notamment la fréquence et le type d'interaction, la proximité des subordonnés, la compétence du superviseur et des subordonnés et la nature du travail supervisé. Par exemple, on s'attend à ce que l'éventail de commandement soit beaucoup plus important dans un centre d'appel à sans but lucratif que dans la salle d'urgence d'un hôpital.

Déléguer des pouvoirs

Compte tenu de la tendance à l'aplanissement des entreprises et à l'élargissement de l'éventail de commandement, comment les gestionnaires gèrent-ils l'augmentation de la charge de travail? Ils doivent apprendre à gérer la délégation, c'est-à-dire le fait de confier du travail à des subordonnés. Malheureusement, de nombreux gestionnaires hésitent à déléguer. Par conséquent, non seulement ils se surchargent de tâches qui pourraient être accomplies par d'autres, mais ils privent également leurs subordonnés de la possibilité d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences.

Responsabilité et délégation des pouvoirs

En tant que propriétaire de Notes-4-You, vous voudrez probablement contrôler tous les aspects de votre entreprise, en particulier pendant la phase de démarrage. Toutefois, au fur et à mesure que l'entreprise se développe, vous devrez confier la responsabilité de certaines tâches à d'autres personnes. Vous devrez également accepter le fait que la responsabilité seule, soit l'obligation d'accomplir une tâche, ne suffira pas à accomplir le travail. Vous devez accorder à vos subordonnés le pouvoir dont ils ont besoin pour accomplir une tâche, c'est-à-dire le pouvoir de prendre les décisions nécessaires. (Ils auront également besoin de ressources suffisantes.) En fin de compte, vous tiendrez également vos subordonnés responsables de leur rendement.

Centralisation et décentralisation

Si votre entreprise prend de l'expansion (par exemple, en proposant des services de prise de notes à d'autres écoles), vous devrez décider si la plupart des décisions doivent toujours être prises par des personnes au sommet ou si vous devez déléguer cette tâche à des employés de niveau inférieur. La première option, dans laquelle la plupart des décisions prises sont concentrées au sommet, est appelée centralisation. La seconde option, qui consiste à répartir la prise de décision dans l'ensemble de l'entreprise, est appelée décentralisation.

La centralisation présente l'avantage de la cohérence dans la prise de décisions. Étant donné que dans un modèle centralisé, les décisions clés sont prises par les mêmes cadres supérieurs, ces décisions tendent à être plus uniformes que si elles étaient prises par plusieurs personnes différentes à des niveaux inférieurs de l'entreprise. Dans la plupart des cas, les décisions peuvent également être prises plus rapidement, à condition que la direction générale n'essaie pas de contrôler un trop grand nombre de décisions. Cependant, la centralisation présente des inconvénients importants. Si la direction générale prend pratiquement toutes les décisions clés, les cadres inférieurs se sentiront sous-utilisés et ne développeront pas les compétences décisionnelles qui leur permettraient d'être promus. Un modèle trop centralisé pourrait également ne pas tenir compte des informations dont seuls les employés de première ligne disposent ou pourrait en fait retarder le processus de prise de décision. Prenons le cas où le directeur commercial d'un compte rencontre le représentant d'un client qui demande un prix de vente spécial; le client propose d'acheter 50 % de produits en plus si le directeur commercial réduit le prix de 5 % pendant un mois. Si le directeur commercial doit obtenir l'approbation du siège social, l'opportunité risque de disparaître avant qu'il ait pu l'obtenir; le directeur commercial d'un concurrent pourrait être le prochain rendez-vous du client.

Un modèle de décision trop décentralisé comporte également des risques. Imaginons le cas d'une entreprise ayant adopté une structure divisionnelle basée sur la géographie et ayant fortement décentralisé la prise de décision. Afin de développer ses activités, supposons qu'une division décide d'étendre son territoire à celui d'une autre division. Si l'approbation du siège social n'était pas requise, les divisions de l'entreprise pourraient se retrouver en concurrence les unes avec les autres, au détriment de l'entreprise dans son ensemble. Les entreprises qui souhaitent maximiser leur potentiel doivent trouver le bon équilibre entre la centralisation et la décentralisation de la prise de décision.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Les gestionnaires coordonnent les activités définies dans le processus de planification entre les employés, les services ou d'autres unités et attribuent les ressources nécessaires à leur réalisation.
2. Il existe généralement trois niveaux de gestion : la haute direction, qui est responsable de la performance globale; les gestionnaires intermédiaires, qui rendent compte à la haute direction et supervisent les gestionnaires inférieurs; et les gestionnaires de premier niveau, qui supervisent les employés pour s'assurer que le travail est effectué correctement et dans les délais impartis.
3. La direction doit mettre au point une structure organisationnelle, ou une disposition des personnes au sein de l'entreprise, qui permettra d'atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise.
4. Le processus commence par la spécialisation, c'est-à-dire la division des tâches nécessaires en emplois; le principe du regroupement des emplois en unités s'appelle la départementalisation.
5. Les unités sont ensuite regroupées dans une structure organisationnelle appropriée. Une entreprise à structure fonctionnelle regroupe les employés ayant des compétences et des tâches comparables; une entreprise à structure divisionnelle est composée d'unités autonomes basées sur la division par produits, par clients, par processus ou par territoires géographiques. Les formes de division organisationnelle sont souvent combinées.
6. La structure d'une entreprise est représentée par un organigramme, c'est-à-dire un diagramme montrant les relations entre les différents postes de l'entreprise.
 - Ce diagramme met en évidence la hiérarchie de commandements ou les relations d'autorité entre les personnes travaillant à différents niveaux.
 - Il indique également le nombre de niveaux entre le niveau le plus élevé et le niveau le plus bas. Une entreprise à plusieurs niveaux dispose d'un éventail de commandement important, chaque responsable supervisant un grand nombre de subordonnés; dans le cas d'un éventail de commandement limité, seul un nombre limité de subordonnés rend compte à chaque responsable.

10. La gestion des activités

Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir la gestion des activités et discuter du rôle du directeur des opérations dans une entreprise de fabrication.
2. Décrire les décisions et les activités du directeur des opérations dans la supervision du processus de production d'une entreprise de fabrication.
3. Expliquer l'importance du graphique PERT et du diagramme de Gantt.
4. Expliquer comment les entreprises de fabrication utilisent la technologie pour produire et livrer des biens de manière efficace et rentable.
5. Décrire les décisions prises lors de la planification du processus de livraison des produits dans une société de services.
6. Identifier les caractéristiques qui distinguent les opérations de service des opérations de fabrication et identifier les activités entreprises pour gérer les opérations dans une entreprise de services.
7. Expliquer comment la gestion de la qualité totale apporte de la valeur aux clients.
8. Expliquer comment l'externalisation apporte de la valeur aux clients.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=101>

Le défi : produire des Jetboards de qualité



Le PowerSki Jetboard en action!

Le processus de développement d'un produit peut s'avérer long et complexe. Il a fallu seize ans à Bob Montgomery et à d'autres membres de son entreprise pour mettre au point le PowerSki Jetboard, ce qui a nécessité des milliers de modifications de la conception. Toutefois, le jeu en valait la chandelle : le Jetboard était un engin nautique motorisé passionnant, à mi-chemin entre une planche de surf à haute performance et un ski nautique/planche nautique de compétition, qui a bénéficié d'une grande attention de la part des médias et qui a fait l'objet de critiques élogieuses. Il a reçu de nombreuses distinctions, dont le prix de la « meilleure invention de l'année » décerné par le magazine Time.^[1] Des articles sur le Jetboard ont été publiés dans plus de cinquante magazines dans le monde entier, et il a été présenté dans plusieurs films, dans plus de vingt-cinq émissions de télévision et sur YouTube.^[2]

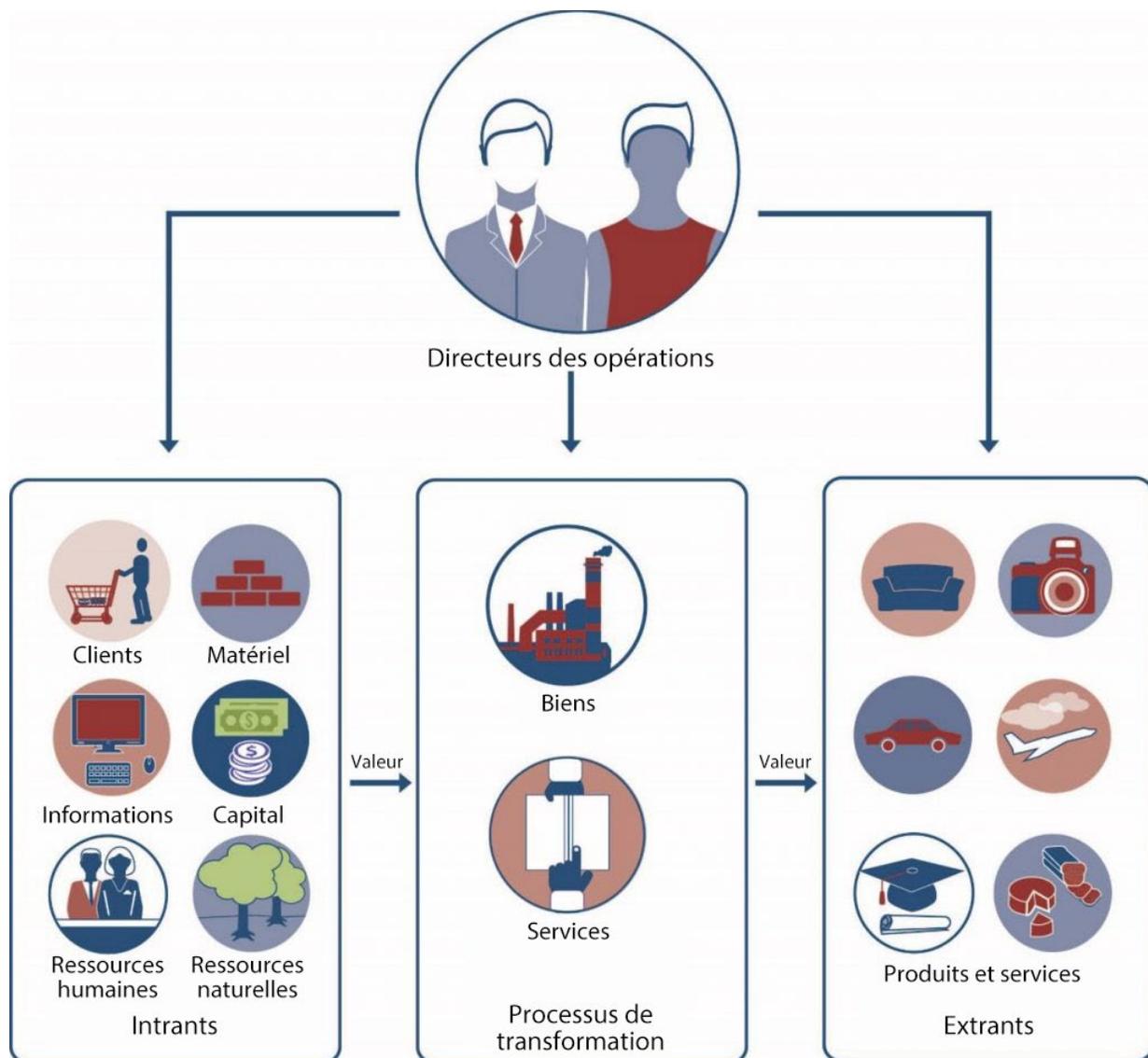
M. Montgomery et son équipe de PowerSki ont eu le plaisir de tirer leur révérence, bien méritée, pour le travail qu'ils ont accompli en concevant le produit, mais pour l'entreprise, avoir un produit n'était qu'un début. L'étape suivante consistait à mettre au point un système permettant de produire des Jetboards de haute qualité à des prix raisonnables. Avant de mettre en place ce système, les gestionnaires de PowerSki ont dû répondre à plusieurs questions.

- Quel type de processus de production devraient-ils utiliser pour fabriquer les Jetboards?
- Quelle devrait être la taille de leurs installations de production et où devraient-elles être situées?
- Où devraient-ils acheter le matériel nécessaire?
- Quels systèmes seront nécessaires pour contrôler le processus de production et garantir un produit de qualité?

Les réponses à ces questions et à d'autres ont aidé PowerSki à mettre en place un système de fabrication lui permettant d'accomplir la tâche la plus importante qu'elle s'était fixée : produire efficacement des Jetboards de qualité.

La gestion des activités dans l'industrie de la fabrication

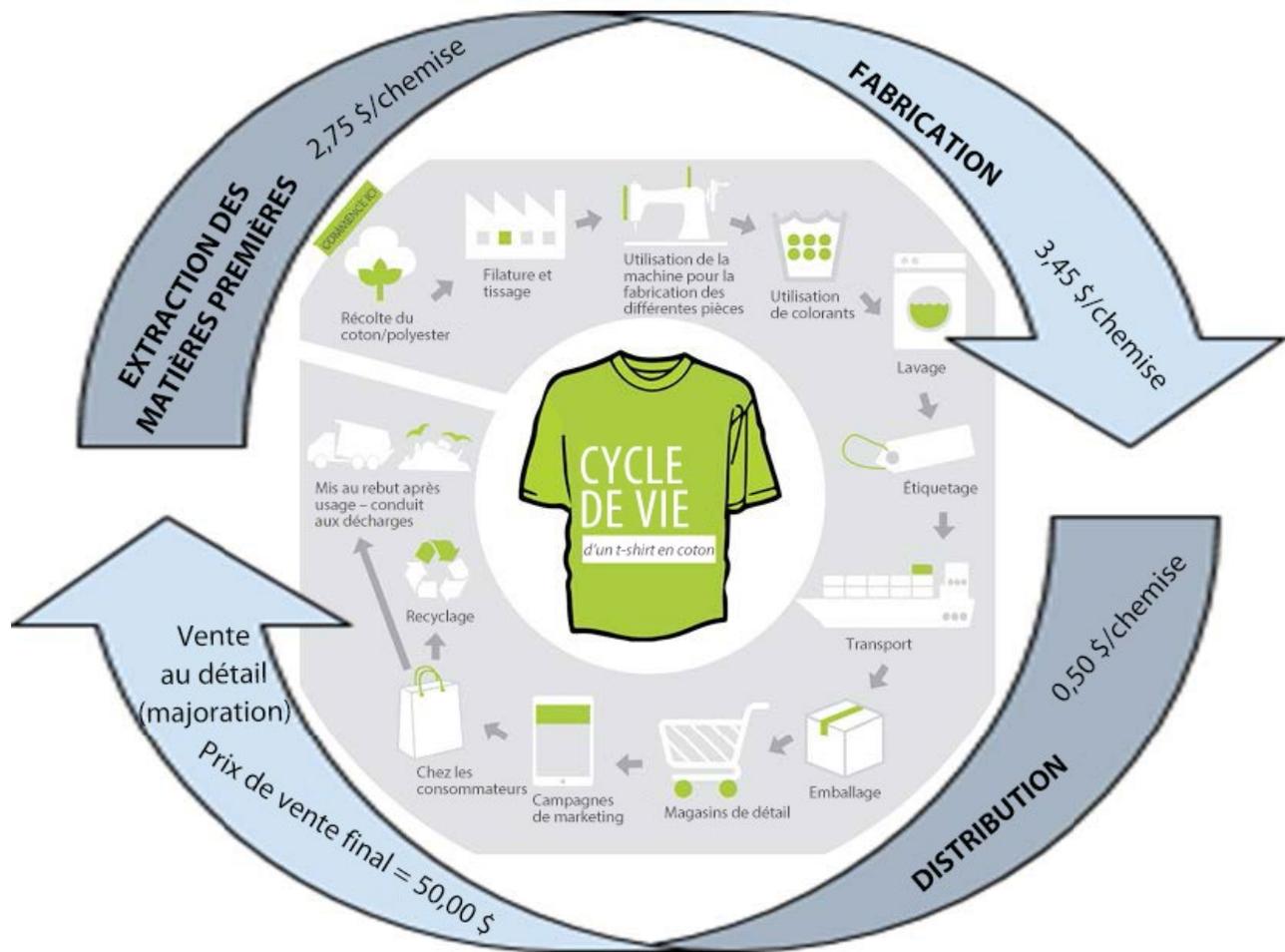
Comme PowerSki, chaque entreprise (qu'elle produise des biens ou qu'elle fournisse des services) considère que la première tâche consiste à fournir aux clients des produits de qualité. Ainsi, pour rivaliser avec d'autres entreprises, une entreprise doit convertir des ressources (matériaux, main-d'œuvre, argent, informations) en biens ou en services de la manière la plus efficace possible. Le cadre supérieur qui dirige ce processus de transformation est appelé directeur des opérations. Le travail de gestion des opérations (GO) consiste à gérer toutes les activités qu'implique la transformation d'une idée de produit en un produit fini. Ainsi, parce que l'organisation de toutes les activités d'une entreprise est complexe, il est plus important que jamais pour la gestion des opérations de s'assurer qu'une diligence raisonnable sert à structurer les opérations. La diligence raisonnable est l'ensemble des mesures importantes prises par les directeurs ou les gestionnaires d'une entreprise pour s'assurer que tous les risques et erreurs potentiels sont entièrement atténués. En outre, les directeurs des opérations sont impliqués dans la planification et le contrôle des systèmes de production de biens et de services. Autrement dit, les directeurs des opérations gèrent le processus qui transforme les intrants en extrants. La figure ci-dessous illustre ces fonctions traditionnelles de la gestion des opérations.



Processus de transformation

À l'instar de PowerSki, tous les fabricants s'emploient à remplir la même fonction de base : transformer des ressources en produits finis. Pour remplir cette fonction dans l'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui, les fabricants doivent continuellement s'efforcer d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Ils doivent affiner leurs processus de production en mettant l'accent sur la qualité, en réduisant les coûts des matériaux et de la main-d'œuvre et en éliminant tous les coûts qui n'ajoutent aucune valeur au produit fini.

La chaîne d'approvisionnement identifie le processus de transformation d'une idée de produit en un produit fini, et la manière dont le processus convertira les matières premières en biens ou en services de la manière la plus efficace possible. La chaîne de valeur identifie la manière dont la valeur est ajoutée tout au long de la création du bien ou du service final produit et la manière dont les coûts des activités opérationnelles représentent une proportion du prix de vente final du bien ou du service.



Cycle de vie d'un chandail en coton

Les directeurs des opérations ont aussi pour tâche de prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs en matière d'opérations. Leurs responsabilités peuvent être regroupées comme suit :

- Planification de la production. Lors de la planification de la production, les gestionnaires déterminent comment les biens seront produits, où la production aura lieu et comment les installations de fabrication seront aménagées.
- Contrôle de la production. Une fois le processus de production lancé, les gestionnaires doivent continuellement planifier et suivre les activités qui composent ce processus. Ils doivent solliciter la rétroaction, y répondre et procéder aux ajustements nécessaires. À cette étape, ils supervisent également l'achat des matériaux bruts et la gestion des inventaires.
- Contrôle de la qualité. Le directeur des opérations est directement impliqué dans les efforts visant à garantir que les marchandises sont produites conformément aux spécifications et que les normes de qualité sont maintenues.

Examinons de plus près chacune de ces responsabilités.

La planification du processus de production

Les décisions prises au cours de l'étape de la planification ont des implications à long terme et sont cruciales pour le succès de l'entreprise. Avant de prendre des décisions concernant le processus opérationnel, les gestionnaires doivent tenir compte des objectifs fixés par les directeurs du marketing. L'entreprise a-t-elle l'intention d'être un producteur à faible coût et d'affronter la concurrence sur la base des prix? Ou prévoit-elle se concentrer sur la qualité et viser le marché haut de gamme? De nombreuses décisions comprennent des compromis. Par exemple, un faible coût ne va généralement pas de pair avec une qualité élevée. Toutes les fonctions de l'entreprise doivent être alignées sur la stratégie globale pour garantir le succès.

En gardant ces idées à l'esprit, examinons les types de décisions qui doivent être prises dans le processus de planification de la production. Nous avons réparti ces décisions en fonction des méthodes de production, du choix de l'emplacement, de la disposition des installations et de la gestion des composantes et des matériaux.

Les décisions relatives à la méthode de production

La première étape pour planifier la production consiste à déterminer le type de processus de production le mieux adapté à la fabrication des produits que votre entreprise a l'intention de produire. Par exemple, la figure ci-dessus illustre le processus de production d'un chandail en coton. Pour prendre cette décision, vous devez répondre à des questions telles que :

- Est-ce que je fabrique un produit unique basé uniquement sur les exigences du client ou est-ce que je fabrique des produits normalisés en grande quantité qui seront vendus plus tard?
- Est-ce que j'offre à mes clients la possibilité de « personnaliser » un produit par ailleurs normalisé pour répondre à leurs besoins particuliers?

Pour comprendre la nature de cette décision, il suffit de comparer trois types de processus ou méthodes de base : la fabrication sur commande, la production de masse et la personnalisation de masse. La tâche du directeur des opérations consiste à travailler avec d'autres gestionnaires, en particulier les directeurs du marketing, afin de sélectionner le processus qui répond le mieux aux besoins des clients de l'entreprise.

Fabrication sur commande

Il fut un temps où la plupart des biens de consommation, tels que les meubles et les vêtements, étaient fabriqués par des personnes pratiquant divers métiers. De par leur nature même, les produits étaient personnalisés pour répondre aux besoins des acheteurs qui les commandaient. Ce processus, appelé stratégie de fabrication sur commande, est encore couramment utilisé par des entreprises telles que les imprimeries ou les ateliers de signalisation qui produisent des biens de faible volume et d'une grande variété selon les exigences du client. Ce niveau de personnalisation se traduit souvent par un cycle de production et de livraison plus long que les autres approches.

Production de masse

Au début du XX^e siècle, un nouveau concept de production de biens a été introduit : la production de masse (ou stratégie de fabrication sur stock), qui consiste à produire de grandes quantités de biens identiques à un coût suffisamment bas pour pouvoir les vendre à un grand nombre de clients. Les marchandises sont fabriquées en prévision de la demande future (sur la base de prévisions) et conservées en stock en vue d'une vente ultérieure. Cette approche est particulièrement appropriée pour les produits normalisés, qui vont des aliments transformés aux appareils électroniques. La durée du cycle s'en trouve raccourcie si on compare au processus de fabrication sur commande. Ce type de production

tire également parti des économies d'échelle, c'est-à-dire de la réduction des coûts par unité obtenue grâce à l'augmentation du nombre total d'unités produites.

Personnalisation de masse

La production de masse présente au moins un inconvénient majeur : les clients, comme le disait un vieux slogan publicitaire, ne peuvent pas « avoir ce qu'ils veulent ». Ils doivent accepter des produits normalisés tels qu'ils sortent des chaînes de montage. Toutefois, les clients recherchent de plus en plus des produits conçus pour répondre à des goûts ou à des besoins individuels, mais qui peuvent être achetés à des prix raisonnables. Pour répondre aux exigences de ces consommateurs, de nombreuses entreprises se sont tournées vers une approche appelée « personnalisation de masse », qui combine les avantages des produits personnalisés avec ceux issus de la production de masse.

Cette approche exige qu'une entreprise interagisse avec le client pour découvrir exactement ce qu'il veut, puis qu'elle fabrique le bien en utilisant des méthodes de production efficaces pour conserver de faibles coûts. Une méthode efficace consiste à produire en masse un produit jusqu'à un certain seuil, puis à le personnaliser pour satisfaire différents clients.

L'un des personnalisateurs de masse parmi les plus connus est Nike, qui a atteint le succès en permettant à ses clients de configurer leurs propres chaussures, vêtements et équipements de sport dans le cadre du programme NikeiD. Le Web a beaucoup à voir avec la croissance de la personnalisation de masse. Levi's, par exemple, permet à ses clients de trouver une paire de jeans parfaitement adaptée en suivant un processus d'essayage en ligne. Oakley propose des lunettes de soleil, des lunettes de protection, des montres et des sacs à dos personnalisés, tandis que Mars inc. peut fabriquer des M&M's dans la couleur souhaitée par le client (par exemple, les couleurs d'une école) et ajouter du texte et même des images sur les bonbons.



M&M's personnalisés : À garder à l'esprit pour un an ou deux dans l'avenir!

Naturellement, la personnalisation de masse ne fonctionne pas pour tous les types de biens. La plupart des gens ne se soucient pas des détergents ou des produits de papier personnalisés. Si nous sommes nombreux à aimer l'idée de vêtements, de chaussures ou de lunettes de soleil personnalisés, nous ne sommes souvent pas prêts à payer les prix élevés qui y sont associés.

Les décisions relatives aux installations

Après avoir sélectionné le meilleur processus de production, les directeurs des opérations doivent décider où les produits seront fabriqués, quelle sera la taille des installations de fabrication et comment ces installations seront aménagées.

Sélection de l'emplacement

Lors de la sélection de l'emplacement de l'entreprise, les gestionnaires doivent tenir compte de plusieurs facteurs.

- Pour minimiser les frais de transport, les gestionnaires souhaitent souvent implanter les usines à proximité des fournisseurs, des clients ou des deux.
- Ils souhaitent généralement s'implanter dans des régions disposant d'un grand nombre de travailleurs qualifiés.
- Ils préfèrent naturellement des lieux où eux et leur famille aimeront vivre.
- Ils recherchent des emplacements où les coûts des ressources et les autres dépenses (terrain, main-d'œuvre, coût de construction, services publics et impôts) sont faibles.
- Ils recherchent des lieux où le climat commercial est favorable, où par exemple, les autorités locales peuvent offrir des incitations financières (telles que des allègements fiscaux) pour les encourager à s'implanter. Par exemple, une zone d'encouragement des entreprises est une zone dans laquelle des mesures d'incitation servent à attirer des investissements de la part d'entreprises privées.

Les gestionnaires trouvent rarement des lieux qui répondent à tous ces critères. En règle générale, ils définissent les critères les plus importants et s'efforcent de les satisfaire. En décidant de s'implanter à San Clemente, en Californie, PowerSki a pu satisfaire trois critères importants : (1) la proximité par rapport aux fournisseurs de l'entreprise, (2) la disponibilité d'ingénieurs et de techniciens qualifiés, et (3) des conditions de vie favorables. Ces facteurs étaient plus importants que le fait d'opérer dans une région à faible coût ou de bénéficier d'incitations financières de la part des autorités locales. Comme PowerSki distribue ses produits dans le monde entier, la proximité par rapport aux clients n'était pas importante.

Planification des capacités

Maintenant que vous savez où vous allez vous installer, vous devez décider de la quantité de produits que vous allez produire. Vous commencez par prévoir la demande pour votre produit, ce qui n'est pas facile. Pour estimer le nombre d'unités que vous êtes susceptible de vendre au cours d'une période donnée, vous devez comprendre le secteur dans lequel vous évoluez et estimer votre part de marché probable en examinant les données du secteur et en effectuant d'autres types de recherches.

Une fois que vous avez prévu la demande pour votre produit, vous pouvez calculer les besoins en matière de capacité de votre installation de production, c'est-à-dire le nombre maximum de marchandises qu'elle peut produire pendant une période donnée dans des conditions de travail normales. Après avoir calculé vos besoins en capacité, vous êtes prêt à déterminer le montant de l'investissement en installations et en équipements que vous devrez réaliser, ainsi que le nombre d'heures de travail nécessaires pour que l'usine produise à plein rendement et réponde à la demande.

Tout comme la prévision, la planification des capacités est difficile. Malheureusement, ne pas réussir à équilibrer la capacité et la demande prévue peut nuire grandement au résultat net. Si vous fixez une capacité trop faible (et produisez donc moins que vous ne le devriez), vous ne serez pas en mesure de répondre à la demande et vous perdrez des ventes et des clients. Si vous fixez une capacité trop élevée (et produisez plus d'unités que vous ne le devriez), vous gaspillerez des ressources et gonflerez les coûts d'exploitation. C'est pourquoi l'examen continu, qui consiste à revoir régulièrement les processus de l'entreprise afin de déterminer les améliorations à apporter pour accroître son efficacité, est très important dans le processus de planification des capacités afin d'éviter de produire trop ou trop peu.

La gestion du processus de production dans une entreprise de fabrication

Les directeurs des opérations s'occupent quotidiennement de la gestion des matériaux, qui englobe les activités d'achat, de contrôle des inventaires et de planification du travail.

Les achats et la sélection des fournisseurs

Le processus d'acquisition des matériaux et des services qui serviront pour la production est appelé achat (ou approvisionnement). Pour de nombreux produits, les coûts des matériaux représentent environ 50 % des coûts totaux de fabrication. Il n'est pas surprenant que l'acquisition de matériaux occupe une bonne partie du temps et de l'attention du directeur des opérations. En règle générale, les fournisseurs disposés à fournir des matériaux ne manquent pas, mais l'astuce consiste à trouver les meilleurs fournisseurs. Les directeurs des opérations doivent se poser des questions telles que :

- Le fournisseur peut-il fournir la quantité nécessaire de matériaux à un prix raisonnable?
- La qualité est-elle bonne?
- Le fournisseur est-il fiable (le matériel sera-t-il livré à temps)?
- Le fournisseur jouit-il d'une bonne réputation?
- Est-il facile de travailler avec l'entreprise?

Obtenir les réponses à ces questions et faire les bons choix (un processus connu sous le nom de sélection des fournisseurs) est une responsabilité clé de la gestion des opérations.

L'approvisionnement

La technologie a changé la façon dont les entreprises font des achats. Dans le cadre de l'approvisionnement moderne, les entreprises interagissent avec les fournisseurs par le biais d'Internet. Le processus est similaire à celui que vous utiliseriez pour trouver un bien de consommation sur Internet, comme une télévision haute définition. Pour choisir un téléviseur, vous pouvez consulter les sites Web de fabricants tels que Sony, puis comparer les prix et acheter sur Amazon, le plus grand détaillant en ligne au monde.

Si vous étiez un responsable des achats utilisant Internet pour acheter des pièces et des fournitures, vous devriez suivre pratiquement le même processus. Vous commenceriez par identifier les fournisseurs potentiels en vous rendant directement sur des sites Web privés gérés par des fournisseurs individuels ou sur des sites publics qui regroupent des informations sur de nombreux fournisseurs. Vous pourriez aussi faire vos achats par le biais de catalogues en ligne ou participer à un marché en ligne en indiquant le type et la quantité de matériaux dont vous avez besoin et en laissant les fournisseurs faire des offres. Enfin, de même que vous avez payé votre téléviseur par voie électronique, vous pourriez utiliser un système appelé échange de données informatisées (EDI) pour traiter vos transactions et transmettre tous vos documents d'achat.

Internet offre un avantage supplémentaire aux responsables des achats en les aidant à communiquer avec les fournisseurs actuels et potentiels. Ils peuvent utiliser Internet pour fournir aux fournisseurs des spécifications pour les pièces et les fournitures, les encourager à faire des offres pour les besoins futurs en matériaux, les alerter sur les changements apportés aux exigences et leur donner des instructions sur la manière de faire des affaires avec leurs employeurs. Utiliser Internet pour les achats des entreprises permet de réduire les coûts des produits achetés et d'économiser les coûts administratifs liés aux transactions. Internet permet de s'approvisionner plus rapidement et favorise une meilleure communication.

Le contrôle de l'inventaire

Si un fabricant manque de matériaux pour effectuer sa production, celle-ci s'arrête. Par le passé, de nombreuses entreprises se prémunissaient contre cette éventualité en conservant d'importants stocks de matériaux. Cela semblait être la chose à faire à l'époque, mais cela introduisait souvent un nouveau problème : le gaspillage d'argent. Les entreprises payaient pour des pièces et d'autres matériaux qu'elles n'utiliseraient pas pendant des semaines, voire des mois, et, dans l'intervalle, elles accumulaient des frais d'entreposage et d'assurance considérables. Si l'entreprise repense ses produits, certaines pièces pourraient devenir obsolètes avant même d'avoir été utilisées.

La plupart des fabricants ont depuis appris que pour rester compétitifs, ils doivent gérer leurs inventaires de manière plus efficace. Pour ce faire, ils doivent trouver un équilibre entre deux menaces pour la productivité : perdre du temps de production parce qu'ils n'ont plus de matériaux et gaspiller de l'argent parce qu'ils ont trop de stocks. La recherche de cet équilibre s'appelle le contrôle de l'inventaire, et les entreprises ont désormais régulièrement recours à diverses méthodes de contrôle d'inventaire.

La production juste à temps

L'une de ces méthodes est la production juste à temps (JAT) : le fabricant s'arrange pour que les matériaux arrivent aux installations de production juste à temps pour entrer dans le processus de fabrication. Les pièces et les matériaux ne restent pas inutilisés pendant de longues périodes, et les coûts de « détention » des stocks sont considérablement réduits. La JAT exige toutefois une communication et une coopération considérables entre le fabricant et le fournisseur. Le fabricant doit savoir ce dont il a besoin et quand il en a besoin. Le fournisseur doit s'engager à fournir les bons matériaux, de la bonne qualité, au bon moment.

L'éducation, qui n'est pas une entreprise, adopte néanmoins des innovations commerciales pour accroître son efficacité. De nombreuses institutions passent à l'impression JAT ou à l'impression à la demande. Plutôt que d'estimer les besoins et de commander les manuels scolaires, pour ensuite en renvoyer la grande majorité, de plus en plus de librairies scolaires impriment les manuels scolaires au moment de la commande. Les nouvelles technologies permettent aux librairies de produire sur place un manuel scolaire relié de haute qualité. La bibliothèque libre d'eCampusOntario exploite cette efficacité. Vous pouvez commander une version imprimée de haute qualité et à faible coût de nos manuels scolaires grâce à notre partenariat avec l'Université de Waterloo et à son engagement en faveur de l'épargne étudiante.

La planification des besoins en matériaux

Un outil logiciel appelé MRP (Material Requirements Planning) s'appuie sur les prévisions des ventes et les délais de commande des matériaux pour calculer la quantité de chaque composante nécessaire à la production et déterminer ensuite le moment où ils doivent être commandés ou fabriqués. La prévision détaillée des ventes est transformée en un programme directeur de production (PDP), que MRP transforme ensuite en une prévision des pièces nécessaires sur la base de la nomenclature de chaque article de la prévision. Une nomenclature est tout simplement une liste des différentes pièces qui composent le produit final. Le rôle de MRP est de déterminer les besoins prévus pour chaque pièce sur la base des prévisions des ventes et passer les commandes de manière à ce que tout arrive juste à temps pour la production.

Les outils graphiques : le diagramme de Gantt et le graphique PERT

Pour contrôler la durée de toutes les opérations, les responsables établissent des calendriers : ils sélectionnent les tâches à effectuer au cours du processus de production, attribuent des tâches à des groupes de travail, fixent des échéanciers pour la réalisation des tâches et s'assurent que les ressources seront disponibles au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires. Il existe plusieurs techniques de planification. Nous nous concentrerons sur deux des diagrammes les plus courants, à savoir le diagramme de Gantt et le graphique PERT.

Les diagrammes de Gantt

Le diagramme de Gantt, du nom de son concepteur, Henry Gantt, est un outil graphique facile à utiliser qui aide les directeurs des opérations à déterminer l'état d'avancement des projets. Supposons que vous soyez chargé de fabriquer un « ours randonneur » proposé par la Toronto Teddy Bear Company. Vous trouverez ci-dessous un diagramme de Gantt pour la production de cent de ces ours. Comme vous pouvez le constater, plusieurs activités doivent être réalisées avant d'habiller les ours : la fourrure doit être coupée, rembourrée et cousue, et les vêtements et les accessoires doivent être fabriqués. Le diagramme de Gantt nous indique qu'au sixième jour, tous les accessoires et vêtements ont été fabriqués. Cependant, la couture et le rembourrage (qui doivent être terminés avant que les ours ne soient habillés) ne sont pas prévus avant la fin du huitième jour. En tant que directeur des opérations, vous devrez suivre de près l'évolution des opérations de couture et de rembourrage afin de vous assurer que les produits finis sont prêts à être expédiés à la date prévue.

Activité Jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Découper la fourrure	■	■											
Coudre et rembourrer la fourrure			■	■	■	■	○	○					
Découper le tissu	■	■											
Coudre des vêtements			■	■									
Broder le t-shirt					■	■							
Découper les accessoires	■												
Coudre les accessoires			■	■									
Habiller les ours en peluche									○	○	○		
Emballer les ours en peluche												○	
Expédier les ours en peluche													○
Taille du lot : 100 ours en peluche Toutes les activités devraient commencer le plus tôt possible													
Travaux complétés	■												
Travaux à réaliser	○												

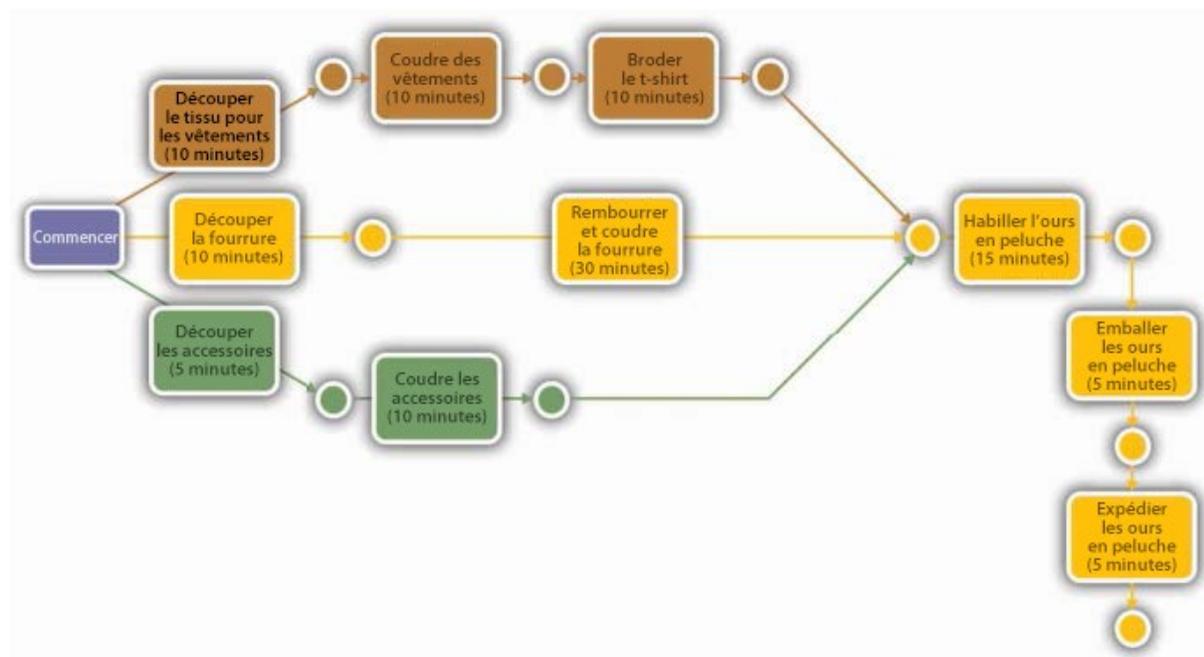
Diagramme de Gantt pour la production d'ours en peluche à Toronto

Les graphiques PERT

Les diagrammes de Gantt sont utiles lorsque le processus de production est relativement simple et que les activités ne sont pas interdépendantes. Pour les calendriers plus complexes, les directeurs des opérations peuvent utiliser les graphiques PERT. PERT (qui signifie Program Evaluation and Review Technique) est conçu pour schématiser les activités nécessaires à la production d'un bien, préciser le temps nécessaire à l'exécution de chaque activité du processus et organiser les activités dans l'ordre le plus efficace. Il identifie également un chemin critique : la séquence d'activités qui prend le plus de temps. Le graphique PERT ci-dessous illustre le processus de production d'un ours « randonneur » au Toronto Teddy Bear.

Notre graphique PERT montre comment les activités nécessaires à la fabrication d'un seul ours sont liées entre elles. Il indique que le processus de production commence à la station de découpage. Ensuite, la fourrure qui a été coupée pour cet ours particulier passe d'abord par les stations de couture et de rembourrage, puis par la station d'habillage. Pendant que sa fourrure passe par cette séquence d'étapes, les vêtements de l'ours sont coupés et cousus et son T-shirt est brodé. Les accessoires pour son sac à dos et sa tente sont également fabriqués en même temps. Notez que la fourrure, les vêtements et les accessoires se rejoignent à la station d'habillage, où l'ours est habillé et équipé de son sac à dos. Enfin, l'ours fini est emballé et expédié chez le client.

Quel était le chemin critique dans ce processus? Le chemin qui a pris le plus de temps est la séquence comprenant le découpage, le rembourrage, l'habillage, l'emballage et l'expédition, soit une séquence d'étapes qui a pris 65 minutes. Si vous voulez produire un ours plus rapidement, vous devez économiser du temps sur ce chemin. Même si vous économisiez du temps en empruntant l'un des autres chemins, vous ne termineriez pas le travail plus tôt : les vêtements finis devraient attendre que la fourrure soit cousue, rembourrée et déplacée vers la station d'habillage. Nous ne pouvons gagner en efficacité qu'en améliorant notre rendement dans une ou plusieurs activités du chemin critique.



Graphique PERT pour les ours en peluche de la Toronto Teddy Bears Company

La technologie de la production de biens

Le fondateur et PDG de PowerSki, Bob Montgomery, a passé seize ans à concevoir le Jetboard et à le mettre en production. Dans ses efforts pour obtenir une conception parfaite, il a construit au fil des ans trente prototypes différents. Bob Montgomery pensait pouvoir s'occuper de la conception du moteur sans l'aide d'un ordinateur. Cependant, il s'est rapidement rendu compte qu'il était impossible de suivre tous les changements.

Conception assistée par ordinateur

C'est alors que Bob Montgomery s'est tourné vers l'informatique et a commencé à utiliser un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO) pour concevoir non seulement le moteur, mais aussi la planche elle-même et plusieurs de ses composants. Le programme de CAO a permis à M. Montgomery et à son équipe d'ingénieurs de tester le produit numériquement et de résoudre les problèmes de conception avant de passer à l'étape du prototype.

Le logiciel de CAO sophistiqué a permis à Bob Montgomery et à son équipe de ranger leur papier de conception dans un tiroir et de commencer à construire la planche et le moteur sur un écran d'ordinateur. En faisant pivoter l'image sur l'écran, ils pouvaient même voir la conception sous tous ses angles. Après avoir utilisé leur programme de CAO pour apporter plus de 400 modifications à la conception, ils étaient prêts à tester le Jetboard sur l'eau. Pendant les essais, des capteurs intégrés ont transmis des données à des ordinateurs, ce qui a permis à l'équipe de procéder à des ajustements depuis le rivage alors que le prototype était encore sur l'eau. Aujourd'hui, PowerSki utilise un logiciel de collaboration pour transmettre les modifications de la conception aux fournisseurs des 340 composants qui constituent le Jetboard. En effet, la plupart des travaux de conception sont aujourd'hui réalisés à l'aide d'ordinateurs, qui apportent rapidité et précision au processus.

Fabrication assistée par ordinateur

Pour de nombreuses entreprises, l'étape suivante consiste à relier la CAO au processus de fabrication. Un logiciel de fabrication assistée par ordinateur (FAO) détermine les étapes nécessaires à la production du composant et donne des instructions aux machines qui effectuent le travail. Puisque les programmes de CAO et de FAO peuvent « parler » entre eux, les entreprises peuvent construire des composants qui répondent exactement aux exigences fixées par le modèle généré par ordinateur. Les systèmes de CAO et de FAO permettent aux entreprises de concevoir et de fabriquer des produits plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût, en plus de favoriser le contrôle et d'améliorer la qualité. La technologie de CAO et de FAO est utilisée dans de nombreuses industries, notamment l'industrie automobile, l'électronique et la conception de vêtements. Si vous avez déjà vu comment fonctionne une imprimante 3D, vous avez une bonne idée du fonctionnement de la FAO.

Fabrication intégrée par ordinateur

En automatisant et en intégrant tous les aspects des opérations d'une entreprise, les systèmes de fabrication intégrée par ordinateur (FIO) ont porté l'intégration de la conception et de la fabrication assistées par ordinateur à un niveau supérieur et sont en fait en train de révolutionner le processus de production. Les systèmes de FIO élargissent les possibilités de la CAO et de la FAO. Outre les applications de conception et de production, ils gèrent des fonctions telles que la saisie des commandes, le contrôle des stocks, l'entreposage et l'expédition. Dans les usines de fabrication, le système de FIO contrôle les fonctions des robots industriels, des machines contrôlées par ordinateur utilisées pour effectuer des tâches répétitives qui sont également difficiles ou dangereuses pour les travailleurs humains.

La gestion des activités pour les prestataires de services

Au cours des soixante dernières années, l'économie canadienne est passée du statut de producteur de biens à celui de prestataire de services, et la prédominance du secteur manufacturier s'est considérablement affaiblie. Aujourd'hui, seuls environ 10 % des travailleurs canadiens sont employés dans l'industrie manufacturière, contre 30 % en 1950.^[3] La plupart d'entre nous travaillent désormais dans le secteur des services, qui représente environ 80 % des emplois au Canada.^[4] En 2013, Wal-Mart était le plus grand employeur aux États-Unis, suivi de McDonald's, United Parcel Service (UPS), Target et Kroger. Ce n'est qu'au neuvième rang des employeurs que l'on trouve une entreprise à vocation manufacturière, Hewlett Packard.^[5]

Bien que la fonction première des fabricants et des prestataires de services soit de combler les besoins des clients, il existe plusieurs différences importantes entre ces deux types d'opérations. Concentrons-nous sur trois d'entre elles :

- **Intangibilité** : Les fabricants produisent des produits tangibles, c'est-à-dire des objets que l'on peut toucher ou manipuler, comme les automobiles et les appareils électroménagers. Les sociétés de services fournissent des produits intangibles, tels que les services bancaires, le divertissement ou l'éducation.
- **Personnalisation** : La plupart des produits fabriqués sont normalisés. Les services, en revanche, sont souvent personnalisés pour répondre aux besoins particuliers d'un client. Par exemple, lorsque vous allez chez le coiffeur, vous demandez une coupe de cheveux qui vous va bien en raison de la forme de votre visage et de la texture de vos cheveux.
- **Contact avec les clients** : Vous pouvez passer toute votre vie professionnelle à assembler des voitures à Détroit et ne jamais rencontrer un client qui a acheté une voiture que vous avez contribué à fabriquer. Toutefois, si vous êtes serveur dans un restaurant, vous serez en contact avec des clients tous les jours. En fait, la satisfaction des clients à l'égard de votre produit est déterminée en partie par le service que vous leur fournissez. Contrairement aux produits fabriqués, de nombreux services sont achetés et consommés en même temps.



Voici l'un des douze mille restaurants Burger King du monde entier. Il n'est pas surprenant que l'efficacité opérationnelle soit aussi importante dans le secteur des services que dans l'industrie de fabrication. Pour mieux comprendre le rôle de la gestion des opérations dans le secteur des services, nous allons nous pencher sur le cas de Burger King (BK). BK s'est considérablement développé depuis la vente du premier Whopper (à 0,37 \$) il y a près d'un demi-siècle. Le succès immédiat du hamburger grillé a encouragé les fondateurs de l'entreprise à Miami à se développer en vendant des franchises.

Aujourd'hui, il y a des restaurants franchisés indépendants et gérés par la société BK dans 100 pays, qui emploient plus de 34 000 personnes.^[1] Plus de onze millions de clients visitent BK chaque jour.^[2] Burger King a même acheté Tim Hortons en décembre 2014. L'acquisition a été réalisée pour un montant de 12 milliards de dollars, ce qui fait de Burger King la troisième plus grande chaîne de restauration rapide au monde. L'entreprise a même déplacé son siège social au Canada pour acquérir une nouvelle nationalité fiscale afin de réduire l'impôt sur les sociétés qu'elle paie aux États-Unis.

La planification des opérations

Lorsqu'elles démarrent ou développent leurs activités, les entreprises du secteur des services doivent prendre plusieurs décisions assez semblables à celles des fabricants :

- Quels services (et peut-être quels biens) devraient-elles offrir?
- Où les entreprises seront-elles implantées et à quoi ressembleront leurs installations?
- Comment vont-elles prévoir la demande de leurs services?

Voyons comment des sociétés de services comme BK répondent à des questions telles que celles-ci.^[3]

Les processus opérationnels

Les entreprises de services réussissent en fournissant des services qui satisfont les besoins des clients. Les entreprises qui fournissent des services de transport, comme les compagnies aériennes, doivent amener leurs clients à destination le plus rapidement et le plus sécuritairement possible. Les entreprises qui livrent des colis, comme FedEx, doivent ramasser, trier et livrer les colis en temps utile. Les entreprises qui fournissent à la fois des services et des biens, comme Domino's Pizza, sont confrontées à un double défi : elles doivent produire un bien de qualité et le livrer de manière satisfaisante.

Les prestataires de services qui produisent des biens peuvent adopter une approche de fabrication sur commande ou de fabrication sur stock. BK, qui encourage ses clients à personnaliser les hamburgers et d'autres produits de son menu, utilise une approche de fabrication sur commande, en préparant les sandwiches un à un. Les galettes de viande, par exemple, passent du gril à un cuiseur à vapeur, où elles sont conservées jusqu'à ce qu'une commande soit passée. Bien que de nombreux restaurants rapides aient adopté le modèle de fabrication sur commande, quelques-uns continuent à fabriquer sur stock. Par exemple, Dunkin' Donuts ne personnalise pas les beignets et n'a donc pas besoin d'attendre les commandes des clients pour les fabriquer.

Comme les fabricants, les prestataires de services doivent constamment rechercher des moyens d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Au cours de ses soixante années d'existence, BK a introduit plusieurs innovations qui ont contribué à rendre l'entreprise (ainsi que le secteur de la restauration rapide lui-même) plus efficace. BK, par exemple, a été le premier à proposer un service au volant (qui représente aujourd'hui plus de 50 % de ses ventes.)^[4]

C'est également David Sell, vice-président de BK, qui a eu l'idée de déplacer la machine à boissons de derrière le comptoir afin que les clients puissent se charger de la tâche fastidieuse de remplir les gobelets de glace et de boissons. BK a pu supprimer un employé par jour dans chacun de ses plus de onze mille restaurants. Les coûts des matériaux ont également baissé parce que les clients remplissent généralement les gobelets avec plus de glace, qui est moins chère qu'une boisson. En outre, des économies ont été réalisées sur les coûts d'approvisionnement, car la plupart des clients ne se soucient pas des couvercles et beaucoup n'utilisent pas de pailles. En outre, la plupart des clients ont apprécié le système (notamment parce qu'il leur permettait de personnaliser leurs propres boissons en les mélangeant), ce qui a entraîné une augmentation de la satisfaction de la clientèle. Dans l'ensemble, le nouveau processus a été un grand succès et est rapidement devenu la norme dans l'industrie.

Les installations

Lors de la création ou du développement d'une entreprise de services, les propriétaires et les gestionnaires doivent consacrer beaucoup de temps à la sélection d'un emplacement, à la détermination de sa taille et de son aménagement et à la prévision de la demande. Un mauvais emplacement ou une installation mal conçue peut coûter cher aux clients, et des estimations inexactes de la demande de produits peuvent entraîner un mauvais service, des coûts excessifs, voire les deux à la fois.

Sélection de l'emplacement

Le choix de l'emplacement est également essentiel dans le secteur des services des services, mais pas pour les mêmes raisons que dans l'industrie manufacturière. Les entreprises de services doivent être accessibles aux clients. Certaines entreprises de services, telles que les fournisseurs de télévision par câble, les services de livraison de colis et les détaillants en ligne, vont vers leurs clients. Beaucoup d'autres, en revanche, comme les hôtels, les restaurants, les magasins, les hôpitaux et les aéroports, doivent attirer des clients dans leurs installations. Ces entreprises doivent s'installer là où il y a un grand nombre de clients disponibles. Pour choisir un emplacement, les planificateurs de BK procèdent à une analyse détaillée des données démographiques et des schémas de circulation; le facteur le plus important est généralement le nombre de véhicules ou de personnes qui passent à un endroit donné au cours d'une journée. Au Canada, où nous nous déplaçons presque partout en voiture, BK recherche des intersections très fréquentées, des échangeurs autoroutiers avec des bretelles d'accès et de sortie faciles, ou des « destinations privilégiées » telles que des centres commerciaux, des attractions touristiques, des quartiers commerciaux du centre-ville ou des cinémas. En Europe, où les transports publics sont beaucoup plus répandus, les planificateurs se concentrent sur les arrêts de métro, de train, de bus et de tramway.

Une fois que les planificateurs ont trouvé un emplacement où le trafic est acceptable, ils appliquent d'autres critères. Par exemple, il doit être facile pour les véhicules d'entrer et de sortir de l'emplacement, qui doit également offrir suffisamment de places de stationnement pour répondre à la demande de restauration prévue. Le zonage local doit permettre une signalisation standard, en particulier le long des grands axes routiers. Enfin, le chiffre d'affaires attendu doit être suffisamment élevé pour justifier le coût du terrain et du bâtiment.

Taille et aménagement

Dans le secteur des services, la plupart des entreprises doivent concevoir leurs installations en gardant le client à l'esprit : elles doivent répondre aux besoins de leurs clients tout en maintenant les coûts à un niveau aussi bas que possible. Voyons comment BK a relevé ce défi.

Pendant les trois premières décennies de son existence, presque tous les restaurants BK étaient à peu près identiques. Ils étaient tous installés sur un terrain d'un acre (situé « après le feu de circulation et à droite »), avaient une superficie d'environ quatre mille pieds carrés et pouvaient accueillir soixante-dix clients. Toutes les cuisines étaient à peu près de la même taille. Tant que les terrains étaient bon marché et que les emplacements étaient facilement disponibles, ce système fonctionnait bien. Au début des années 1990 cependant, la plupart des emplacements de choix avaient été pris, si ce n'est par BK elle-même, par l'un de ses concurrents de la restauration rapide ou par d'autres entreprises ayant besoin d'un emplacement de choix, notamment des stations-service et des dépanneurs. Tout le monde soumissionnant sur les mêmes emplacements, le coût d'un acre de terrain de premier choix est passé de 100 000 \$ à plus d'un million de dollars en l'espace de quelques années.

Pour poursuivre sa croissance, BK a dû modifier la manière dont elle trouvait et développait ses emplacements. Les planificateurs ont décidé qu'ils devaient trouver des moyens de réduire la taille d'un restaurant BK typique. D'une part, ils pouvaient réduire le nombre de places assises, car l'activité d'un point de vente type était passée, au fil du temps, de 90 % de restauration à l'intérieur à une répartition 50-50 entre le service au volant et le service à l'intérieur.

David Sell (le même dirigeant qui avait recommandé de laisser les clients remplir leurs propres gobelets) a proposé d'économiser de l'espace en emballant les Whoppers dans du papier au lieu de les servir dans des boîtes en carton qui prenaient plus de place. BK a donc opté pour un emballage en papier unique portant l'inscription « Whopper » d'un côté et « Cheese Whopper » de l'autre. Pour indiquer quel produit se trouve à l'intérieur, les employés n'ont qu'à plier l'emballage dans le bon sens. Finalement, BK a remplacé les palettes remplies de boîtes par quelques boîtes d'emballage.

De telles idées ont permis à BK de réduire la taille d'un restaurant de quatre mille pieds carrés à seulement mille. Par la suite, les installations plus petites ont permis à l'entreprise de pénétrer des marchés dont les coûts étaient autrefois prohibitifs. Désormais, BK peut s'installer de manière rentable dans les aéroports, les aires de restauration, les centres commerciaux, les centres-villes et même les écoles.

La planification des capacités

Estimer les besoins en capacité d'une entreprise de services n'est pas la même chose qu'estimer ceux d'un fabricant. Les prestataires de services ne peuvent pas stocker leurs produits en vue d'une utilisation ultérieure : les coiffeurs ne peuvent pas « inventorier » les coupes de cheveux et les parcs d'attractions ne peuvent pas « inventorier » les montagnes russes. Les entreprises de services doivent se doter de capacités suffisantes pour satisfaire les besoins de leurs clients « à la demande ». Comme les fabricants, les prestataires de services doivent prendre en compte de nombreuses variables pour estimer la demande et la capacité :

- Combien de clients aurai-je?
- Quand souhaiteront-ils bénéficier de mes services (quels jours de la semaine, quelles heures de la journée)?
- Combien de temps faut-il pour servir chaque client?
- Comment les facteurs externes, comme les conditions météorologiques ou les vacances, affecteront-ils la demande de mes services?

Il est plus facile de prévoir la demande pour des entreprises comme BK, qui ont une longue expérience en planification d'installations, que pour de toutes nouvelles entreprises de services. BK peut prévoir les ventes d'un nouveau restaurant en combinant sa connaissance des habitudes de service à la clientèle dans les restaurants existants avec les informations recueillies sur chaque nouvel emplacement, y compris le nombre de voitures ou de personnes passant devant l'emplacement proposé et l'effet de la concurrence à proximité.

La gestion des activités

La supervision d'une entreprise de services impose des exigences particulières aux gestionnaires, notamment à ceux qui dirigent des entreprises telles que des hôtels, des magasins de détail et des restaurants, qui ont un degré élevé de contact avec les clients. Les entreprises de services offrent aux clients une attention personnelle et doivent satisfaire leurs besoins en temps utile. Cette tâche est compliquée par le fait que la demande peut varier considérablement au cours d'une journée donnée. Les gestionnaires doivent donc accorder une attention particulière aux horaires de travail des employés et, dans de nombreux cas, à la gestion des stocks.

La gestion des opérations de service va au-delà de l'efficacité du service. Il s'agit de trouver un équilibre entre la rentabilité, l'innovation, la satisfaction de la clientèle et la satisfaction des associés, ce que l'on appelle parfois le tableau de bord équilibré. Le modèle du tableau de bord équilibré utilise de la rétroaction à 360 degrés, un processus de collecte de commentaires auprès de tous les intervenants d'une entreprise, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Dans son livre intitulé « Moments of Truth », Jan Carlzon, ancien président-directeur général de SAS Group, évoque ces moments où un employé interagit avec un client.^[10] Ces moments peuvent aller de l'appel à un service d'assistance téléphonique, l'enregistrement au comptoir d'une compagnie aérienne ou l'accueil d'une hôtesse dans un restaurant à la résolution d'un problème d'entretien dans la chambre d'invités d'un hôtel. La qualité du personnel qu'une entreprise embauche, la façon dont elle forme ses employés et l'importance que la direction accorde à la création d'une culture de service détermineront le succès de l'entreprise dans la prestation de services et l'optimisation de l'impact de ces heures de vérité.

La société hôtelière Ritz-Carlton maximise ses heures de vérité en appliquant sa devise : « Nous sommes des dames et des messieurs au service des dames et des messieurs ». Les trois étapes du service Ritz-Carlton sont :

1. Une salutation chaleureuse et sincère qui se fait en utilisant le nom de l'invité.
2. L'anticipation et la satisfaction de chacun des besoins de chaque client.
3. Un au revoir chaleureux. Dire au revoir chaleureusement et utiliser le nom de l'invité.^[11]

Ritz-Carlton renforce quotidiennement cette culture du service lors de brèves réunions avec l'ensemble du personnel au début de chaque quart de travail.

Chick-fil-A est reconnu comme un chef de file dans le secteur de la restauration rapide aux États-Unis. Chick-fil-A utilise le terme « my pleasure » (avec plaisir), que le fondateur S. Truett Cathy attribue à Ritz-Carlton.^[12] L'entreprise adopte un leadership centré sur la clientèle. Le personnel s'efforce d'être rapide et attentif aux besoins des clients. Chick-fil-A utilise cette vidéo YouTube dans le cadre de l'orientation et de la formation de ses employés : [Every life has a story](#) (Chaque vie a une histoire).



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=101>

Le célèbre blogueur et consultant en marketing Marcus Sheridan explique son point de vue sur le succès de Chick-Fil-A dans cet article de blogue : [ici](#)

J'adore voir des gens et des entreprises formidables qui se donnent à fond dans ce qu'ils font. C'est ce qui s'est passé récemment lorsque ma famille et moi sommes arrêtés dans un restaurant Chick-fil-A local, ici en Virginie, et que j'ai eu droit à un cours gratuit intitulé « Voici comment gérer une entreprise qui domine ses concurrents », ou du moins quelque chose comme ça...

Pendant que les enfants mangeaient leur repas et que j'étais étonné par cette entreprise et ce modèle économique parfaits, j'ai décidé de poser une question simple à ma fille de 9 ans :

Moi : Danielle, que remarques-tu dans ce restaurant qui le rend différent des autres?

Danielle (maintenant habituée aux questions bizarres de son père) : Tout d'abord, toutes les personnes qui travaillent ici sont heureuses.

Moi : C'est vrai, n'est-ce pas? Qu'est-ce que ça te fait de les voir sourire?

Danielle : Je me sens bien à l'intérieur.

Moi : Je suis d'accord... Que remarques-tu d'autre?

Danielle : Il y a des photos partout. Et des inscriptions sur les murs. Et c'est très propre.

Moi : Bien observé, chérie. Danielle, tu observes l'entreprise la mieux gérée d'Amérique.

Pour ceux d'entre vous qui sont déjà allés chez Chick-fil-A, vous comprenez et appréciez peut-être déjà ce dont je parle. Si vous n'avez encore jamais visité une succursale et que vous souhaitez que quatre années d'études commerciales soient résumées en 45 minutes, rendez-vous dans l'un de leurs restaurants pour le dîner et asseyez-vous, regardez et observez.

Toutefois, pour raccourcir ce qui pourrait être un long article de blogue, permettez-moi d'énumérer rapidement les huit raisons pour lesquelles Chick-fil-A a le meilleur modèle d'entreprise d'Amérique.

Employés heureux/service dans la bonne humeur : C'est incroyable d'observer le type d'employés que possède cette entreprise. L'autre jour, alors que nous prenions notre repas, un employé au grand sourire s'est approché et nous a demandé si nous voulions remplir à nouveau nos verres. Pour une entreprise de restauration rapide, c'est tout à fait inédit dans la société d'aujourd'hui. Il est évident que Chick-fil-A ne lésine pas sur son personnel ni sur sa façon de faire les choses. Je suis sûr qu'ils paient des salaires acceptables, mais ils créent aussi une atmosphère qui attire des gens fantastiques. Il s'agit là d'un modèle formidable pour toute entreprise.

Ils sont propres! : À un certain moment, l'hygiène et la propreté sont devenues un art oublié dans l'industrie de la restauration rapide. Malgré cette tendance, Chick-fil-A a fait fi du système et ses restaurants, ainsi que leurs salles de bains, sont presque toujours impeccables. Je ne sais pas ce qu'il en est pour vous, mais je suis prêt à payer plus cher pour de la propreté, quel que soit le jour de la semaine.

Ils savent ce qu'ils font le mieux : La plupart des entreprises essaient d'être des spécialistes dans tous les domaines, ce qui fait en sorte qu'elles ne sont des maîtres dans aucun domaine. C'est pourquoi Chick-fil-A ne proposera jamais de hamburger sur son menu. Pourquoi? Parce qu'ils s'en moquent. Ils savent qu'ils ne seront jamais les meilleurs en matière de viande de bœuf, mais ils ont créé une culture autour du sandwich au poulet. Une leçon importante pour les entreprises qui n'ont pas d'identité, de niche ou de grandeur individuelle.

Ils ne sont pas bon marché : Oui, avoir des prix élevés est en fait un BON modèle d'entreprise. Je ne sais pas ce qu'il en est pour vous, mais je n'aime pas l'idée de devoir vendre beaucoup pour gagner un peu. Les prix de Chick-fil-A sont un peu plus élevés que ceux de la plupart de ses concurrents, même s'ils sont toujours remplis de clients souriants qui n'attendent que de dépenser les timbres verts supplémentaires. Ces prix plus élevés permettent d'avoir d'améliorer les employés, le service, la qualité des aliments, les clients, etc. Je suis sûr que sa direction ne s'est jamais posé la question : « Comment pouvons-nous être les moins chers? » Mais je parierais ma maison qu'ils se sont demandé : « Comment pouvons-nous être les meilleurs, quel qu'en soit le coût? »

Ambiance : La prochaine fois que vous irez chez Chick-fil-A, regardez toutes les petites choses qu'ils font pour rendre leurs restaurants chaleureux et attrayants. On y trouve des photos d'employés, des citations sur les murs, des peintures réalisées par des enfants de la région, etc. Où que vous regardiez dans l'un de leurs restaurants, vous trouverez quelque chose qui vous fera sourire.

Engagement communautaire : Ils font cela mieux que n'importe quelle entreprise de restauration rapide. En fait, ils sont de loin les meilleurs. Ils font constamment des promotions au sein de la communauté pour des équipes de jeunes, des causes, etc. En fait, c'est comme s'ils avaient porté les médias sociaux à un autre niveau, car pour eux, il ne s'agit pas seulement d'utiliser Facebook et d'autres réseaux similaires, mais de s'impliquer réellement et d'être dans les tranchées. Un grand bravo à Chick-fil-A pour cette initiative.

Site Web génial : Si vous lisez ce blogue, vous savez ce que je pense de l'importance d'avoir un bon site Web et une présence sur le Web pour réussir en affaires. Si vous voulez voir à quoi ressemble un excellent site Web d'entreprise, allez-y. Qu'il s'agisse des biographies des employés, de liens vers les médias sociaux, des témoignages de clients, etc. ce site est parfait.

La nourriture est réellement bonne : Ahh oui, n'oublions pas cette autre caractéristique oubliée de la restauration rapide : la qualité de la nourriture. Tout le monde aime Chick-fil-A. Rien dans leur menu n'est de mauvaise qualité. Ils sont fiers de leur cuisine et ils ont bien raison de l'être.

Voilà donc les huit qualités du meilleur modèle d'entreprise en Amérique. Ce qui est formidable, c'est que toutes les entreprises peuvent s'inspirer de la façon dont Chick-fil-A a construit son entreprise. Les qualités énumérées ci-dessus sont simplement des principes qui peuvent être appliqués à n'importe quelle entreprise ou à n'importe quel site Web. Si vous manquez d'inspiration pour votre entreprise, il est peut-être temps de manger un sandwich au poulet et des frites gaufrées.

****Note de l'auteur :** Il va sans dire que je n'ai aucune affiliation avec Chick-fil-A. Il se trouve simplement que j'écris sur la grandeur quand je la vois.

La programmation

Dans l'industrie manufacturière, les gestionnaires se concentrent sur la programmation des activités nécessaires à la transformation des matières premières en produits finis. Dans les entreprises de services, on se concentre sur la planification des travailleurs de manière à ce qu'ils soient disponibles pour répondre à la demande fluctuante de la clientèle. Chaque semaine, le directeur de chaque restaurant BK planifie donc les horaires de ses employés de manière à couvrir non seulement les périodes de pointe que sont le déjeuner, le dîner et le souper, mais aussi les périodes plus calmes entre les repas. S'il emploie trop de personnel, le coût de la main-d'œuvre par dollar de vente sera trop élevé. S'il n'y a pas assez d'employés, les clients doivent faire la queue et attendre. Certains se découragent, voire s'en vont, et beaucoup ne reviendront peut-être jamais.

La planification des horaires est facilitée par les informations fournies par un dispositif de point de vente intégré à chaque caisse enregistreuse de BK. La caisse enregistreuse transmet les données relatives à chaque sandwich, boisson et accompagnement vendu à l'heure, chaque heure de la journée et chaque jour de la semaine à un système informatique qui aide les gestionnaires à établir les horaires. Pour déterminer le nombre de personnes nécessaires pour le dîner de jeudi prochain, le gestionnaire examine les données de jeudi dernier, en utilisant le chiffre d'affaires et une formule propre à BK pour déterminer le niveau de personnel approprié. Chaque gestionnaire peut ajuster cette prévision pour tenir compte d'autres facteurs, tels que les promotions en cours ou un événement sportif local qui augmentera le nombre de clients.

Contrôle de l'inventaire

Les entreprises qui fournissent à la fois des biens et des services, comme les magasins de détail et les ateliers de réparation automobile, sont confrontées aux mêmes problèmes de contrôle des stocks que les fabricants : maintenir des niveaux trop élevés coûte de l'argent, tandis que manquer de stocks fait chuter les ventes. La technologie, comme les caisses enregistreuses utilisées chez BK, facilite le travail. Le système de BK permet de suivre l'ensemble des produits vendus pendant une période donnée et permet à chaque gestionnaire de restaurant de savoir quelle quantité de chaque produit doit être conservée en stock. Il permet également de compter le nombre de hamburgers et de petits pains, de sacs et de casiers de frites et de boîtes de boissons au début ou à la fin de chaque période de travail. Comme il y a un nombre fixe de fournitures (par exemple, des galettes de bœuf ou des sacs de frites) dans chaque boîte, les employés n'ont qu'à compter les boîtes et à multiplier. En quelques minutes, le gestionnaire sait si l'inventaire est exact (et devrait être en mesure de voir si un vol a eu lieu pendant le quart).

Produire pour obtenir la qualité

Que faire si votre téléphone tout neuf ne fonctionne pas lorsque vous le ramenez chez vous? Et si vous étiez en retard à un examen parce qu'il vous a fallu vingt minutes pour acheter un hamburger et des frites à un service à l'auto? Comme la plupart des gens, vous seriez probablement plus ou moins mécontent. En tant que client, on vous assure constamment que les produits mis sur le marché sont de la meilleure qualité possible et vous avez tendance à éviter les marques qui n'ont pas répondu à vos attentes ou aux affirmations des producteurs.

Mais qu'est-ce que la qualité? Selon l'American Society for Quality, le terme « qualité » désigne « les caractéristiques d'un produit ou d'un service qui influent sur son aptitude à satisfaire des besoins déclarés ou implicites ».^[14] Lorsque vous achetez un téléphone cellulaire, vous vous attendez à ce qu'il vous permette de vous connecter et de communiquer facilement. Lorsque vous vous rendez à un service à l'auto, vous vous attendez à être servi dans un délai raisonnable. Si vos attentes ne sont pas satisfaites, vous concluez que vous êtes victime d'une mauvaise qualité.

La gestion de la qualité

La gestion de la qualité totale (GQT), ou assurance qualité, comprend toutes les mesures prises par une entreprise pour s'assurer que ses biens ou services sont d'une qualité suffisante pour répondre aux besoins des clients. D'une manière générale, une entreprise adhère aux principes de la GTQ en se concentrant sur trois tâches :

1. Satisfaction du client
2. Participation des employés
3. Amélioration continue

Examinons de plus près ces trois principes.

1. Satisfaction du client

Les entreprises qui s'engagent dans la GTQ comprennent que l'objectif d'une entreprise est de générer un profit grâce à la satisfaction du client. Elles laissent donc leurs clients définir la qualité en identifiant les caractéristiques souhaitables du produit et en les proposant. Elles encouragent les clients à leur dire comment offrir des services qui fonctionnent correctement.

Fortes de ces connaissances, elles prennent des mesures pour s'assurer que la qualité est un facteur dans toutes les facettes de leurs activités, de la conception à la vente et au service, en passant par la planification et le contrôle des produits. Pour obtenir des rétroactions sur leurs résultats, de nombreuses entreprises ont recours à des sondages et à d'autres méthodes pour évaluer la satisfaction du client. En suivant les résultats de la rétroaction au fil du temps, elles peuvent voir où elles doivent s'améliorer.

2. Participation des employés

Pour que la GTQ soit couronnée de succès, il faut que tous les membres de l'entreprise, et pas seulement la haute direction, s'engagent à satisfaire le client. Lorsque les clients attendent trop longtemps au guichet d'un service à l'auto, c'est la responsabilité de plusieurs employés qui est engagée, et non seulement celle du gestionnaire. Un téléphone cellulaire ne relève pas uniquement de la responsabilité du service de contrôle de la qualité du fabricant; il relève de la responsabilité de chaque employé impliqué dans sa conception, sa production et même son expédition. Pour faire participer tout le monde dans l'effort d'assurance qualité, les gestionnaires doivent communiquer l'importance de la qualité à leurs subordonnés et les motiver à se concentrer sur la satisfaction du client. Les employés doivent être correctement formés, non seulement pour faire leur travail, mais aussi pour détecter et corriger les problèmes de qualité.

Dans de nombreuses entreprises, les employés qui exercent des fonctions similaires travaillent en équipes, parfois appelées cercles de qualité, afin d'identifier les problèmes de qualité, d'efficacité et autres reliés au travail, de proposer des solutions et de collaborer avec la direction à la mise en œuvre de leurs recommandations.

3. Amélioration continue

L'amélioration continue fait partie intégrante de la GTQ : il s'agit de l'engagement d'apporter des améliorations constantes à la conception, à la production et à la fourniture de biens et de services.

Des améliorations peuvent presque toujours être apportées pour accroître l'efficacité, réduire les coûts et améliorer le service à la clientèle et la satisfaction du client. Tous les membres de l'entreprise sont constamment à la recherche de moyens d'améliorer les choses.

Le contrôle statistique des processus

Les entreprises peuvent utiliser divers outils pour identifier les aspects à améliorer. Le contrôle statistique des processus est une approche courante dans le secteur manufacturier. Cette technique permet de contrôler la qualité de la production en testant un échantillon de la production pour vérifier si les produits en cours de fabrication sont fabriqués conformément à des spécifications prédéterminées. La méthode Six Sigma est un exemple de méthode de contrôle statistique des processus. Un processus Six Sigma est un processus dans lequel 99,99966 % de toutes les occasions d'effectuer une opération sont exemptes de défauts. Ce pourcentage équivaut à seulement 3,4 défauts par million d'occasions.

Supposez un instant que vous travaillez pour Kellogg's, le fabricant des céréales Raisin Bran. Vous savez que l'objectif de l'entreprise est de mettre deux cuillérées de raisins secs dans chaque boîte de céréales.

Comment pouvez-vous vérifier si cet objectif est atteint? Vous pouvez utiliser une méthode de contrôle statistique des processus appelée distribution d'échantillonnage. Périodiquement, vous retirez une boîte de céréales de la chaîne de production et mesurez la quantité de raisins secs qu'elle contient. Cette quantité est ensuite consignée dans un tableau de contrôle destiné à comparer les quantités réelles de raisins secs à la quantité souhaitée (deux cuillérées). Si votre tableau montre que plusieurs échantillons consécutifs sont pauvres en raisins secs, vous prendrez des mesures correctives.

L'externalisation

Le site Internet de PowerSki indique que « l'entreprise PowerSki International a été fondée pour mettre sur le marché une nouvelle embarcation, le PowerSki Jetboard, et la technologie de moteur qui la sous-tend »^[15] Cet objectif a été atteint en mai 2003, lorsque l'entreprise est sortie d'une longue période de conception. Ayant déjà reçu des éloges pour son produit innovant, PowerSki était prêt à commencer la production en série de Jetboards. À ce stade, l'équipe de gestion a pris une décision stratégique : plutôt que de produire des Jetboards à l'interne, elle a opté pour l'externalisation, c'est-à-dire qu'elle a demandé à des fournisseurs extérieurs de fabriquer les moteurs, les coques en fibre de verre et les pièces connexes. L'assemblage du produit final a eu lieu dans une installation de fabrication appartenant à All American Power Sports à Moses Lake, Washington. Cette décision ne signifie pas que l'entreprise a renoncé au contrôle de la qualité; en fait, chaque composant qui entre dans la composition du Powerski Jetboard est fabriqué selon les spécifications exactes définies par PowerSki. L'un des avantages de l'externalisation de la fonction de production est que l'équipe de gestion peut ainsi consacrer son attention à l'affinement de la conception de ses produits et à la conception de produits futurs.

L'externalisation dans le secteur manufacturier

L'externalisation est devenue une option de plus en plus populaire parmi les fabricants. D'une part, peu d'entreprises ont l'expertise ou la volonté de produire tout ce qui est nécessaire à la fabrication d'un produit. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises comme PowerSki souhaitent se spécialiser dans les processus qu'elles maîtrisent le mieux et externaliser le reste. Comme PowerSki, elles souhaitent également tirer parti de l'externalisation en s'associant à des fournisseurs situés dans des régions où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé. L'externalisation peut être locale, régionale ou même internationale, et les entreprises peuvent tout externaliser, des pièces pour leurs produits, comme le font les constructeurs automobiles, à la fabrication complète de leurs produits, comme le font Nike et Apple.

L'externalisation dans le secteur des services

L'externalisation n'est en aucun cas limitée au secteur manufacturier. Les prestataires de services externalisent également un grand nombre de leurs fonctions non essentielles. Certaines universités, par exemple, externalisent des fonctions telles que les services alimentaires, l'entretien, les ventes de librairie, l'impression, l'entretien des terrains, la sécurité et même le fonctionnement des résidences. Par exemple, il existe plusieurs entreprises comme RGIS qui offrent des services d'inventaire. Elles enverront une équipe dans votre entreprise pour compter vos stocks. Comme le dit RGIS, « nos équipes fournissent l'aide pratique nécessaire pour mener à bien une grande variété de projets de vente au détail de toutes tailles, ce qui permet à votre équipe de garder le service à la clientèle comme priorité numéro un »^[16] Certains développeurs de logiciels externalisent des parties du codage par mesure d'économie. Si vous avez déjà eu besoin d'assistance par téléphone ou par clavardage sur votre ordinateur portable, il y a de fortes chances que vous ayez parlé à un employé d'un centre d'appel externalisé. Le centre lui-même peut même avoir été situé en mer. Ce type d'arrangement peut présenter des défis uniques en matière de contrôle de la qualité, car les différences d'accents et l'utilisation de mots d'argot peuvent parfois empêcher la compréhension. Néanmoins, à l'ère de la mondialisation, il faut s'attendre à ce que la tendance à l'externalisation à l'étranger se poursuive.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. La gestion des opérations permet de contrôler le processus de transformation des ressources en biens et services.
2. Lors de la planification de la production, les gestionnaires déterminent comment les biens seront produits, où la production aura lieu et comment les installations de fabrication seront aménagées.
3. Pour sélectionner le processus de production approprié, les gestionnaires prennent en compte trois méthodes de base :
 - fabrication sur commande
 - production de masse
 - personnalisation de masse
4. Lorsqu'ils choisissent un emplacement pour les opérations de fabrication d'une entreprise, les gestionnaires recherchent des lieux qui minimisent les coûts de transport, disposent d'une offre abondante de travailleurs qualifiés, offrent une communauté favorable aux travailleurs et à leurs familles, proposent des ressources à coût bas et bénéficient d'un climat commercial favorable.
5. Les méthodes de contrôle des stocks couramment utilisées comprennent la production juste à temps (JAT), dans laquelle les matériaux arrivent juste à temps pour entrer dans le processus de fabrication, et MRP (Material Requirements Planning), un outil logiciel permettant de déterminer les besoins en matériaux.
7. Les diagrammes de Gantt et les graphiques PERT sont deux outils couramment utilisés par les directeurs des opérations.
 - Un diagramme de Gantt aide les directeurs des opérations à déterminer l'état d'avancement des projets.
 - Les graphiques PERT schématisent les activités et le temps nécessaire et identifient le chemin critique, c'est-à-dire la séquence d'activités qui nécessitera le plus de temps.
8. Les entreprises de services fournissent des produits immatériels qui sont souvent personnalisés pour répondre à des besoins particuliers. Contrairement aux produits fabriqués, de nombreux services sont achetés et consommés en même temps.
9. Il est plus difficile d'estimer les besoins en capacité d'une entreprise de services que d'un fabricant, car les prestataires de services ne peuvent pas stocker leurs services en vue d'une utilisation ultérieure.
10. De nombreuses entreprises fournissent des biens et des services de qualité en adhérant aux principes de la gestion totale de la qualité (GTQ).
11. L'externalisation peut permettre aux entreprises d'économiser de l'argent en utilisant une main-d'œuvre spécialisée moins coûteuse, située dans le pays ou à l'étranger.

11. La motivation des employés

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir la motivation et comprendre pourquoi elle est importante sur le lieu de travail.
2. Expliquer la différence entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.
3. Expliquer les rudiments des principales théories de la motivation :
 - Théorie de la hiérarchie des besoins
 - Théorie bifactorielle
 - Théorie des attentes
 - Théorie de l'équité



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=109>

La motivation

La motivation fait référence à une volonté interne d'atteindre un objectif ou de suivre une ligne de conduite particulière. Les employés très motivés concentrent leurs efforts sur la réalisation d'objectifs en particulier. C'est donc au gestionnaire qu'il incombe de motiver les employés, en les incitant à faire le meilleur travail possible. Les employés motivés s'absentent moins souvent en prétextant être malades, sont plus productifs et sont moins susceptibles d'adopter une mauvaise attitude à l'égard des clients et des collègues. Ils ont également tendance à occuper leur emploi plus longtemps, ce qui réduit le taux de roulement et le coût de l'embauche et de la formation des employés. Mais qu'est-ce qui motive les employés à bien travailler? Comment un gestionnaire encourage-t-il ses employés à se présenter chaque jour au travail et à faire du bon travail? Leur rémunération y contribue, mais de nombreux autres facteurs influencent le désir (ou l'absence de désir) d'une personne d'exceller sur son lieu de travail. Quels sont ces facteurs, sont-ils les mêmes pour tous et évoluent-ils? Pour répondre à ces questions, nous examinerons quatre théories influentes de la motivation : la théorie de la hiérarchie des besoins, la théorie bifactorielle, la théorie des attentes et la théorie de l'équité.

Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque

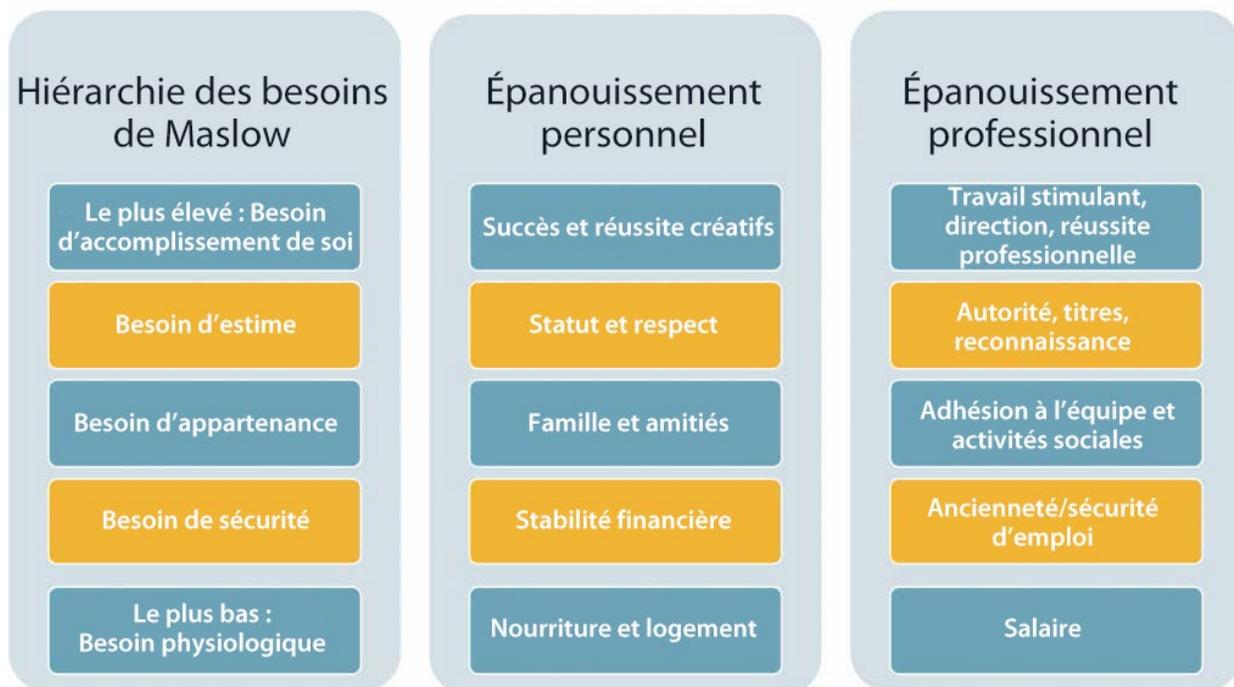


Avant d'entamer notre discussion sur les différentes théories de la motivation, il est important d'établir la distinction entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. En termes simples, la motivation intrinsèque vient de l'intérieur : le plaisir d'une tâche, la satisfaction d'un travail bien fait et le désir de réussir sont tous des sources de motivation intrinsèque. D'autre part, la motivation extrinsèque est due à des facteurs externes tels qu'une prime ou une autre forme de récompense. Éviter une punition ou un mauvais résultat peut également être une source de motivation extrinsèque; la peur, dit-on, peut être une grande source de motivation.

La théorie de la hiérarchie des besoins

La [théorie de la hiérarchie des besoins](#) du psychologue Abraham Maslow propose que nous soyons motivés par les cinq besoins initialement insatisfaits, classés dans l'ordre hiérarchique indiqué ci-dessous, qui énumère également des exemples spécifiques de chaque type de besoin dans les sphères de la vie personnelle et du travail. Regardez, par exemple, la liste des besoins personnels dans la colonne du milieu. Au bas de l'échelle se trouvent les besoins physiologiques (les besoins vitaux tels que se nourrir et se loger). En remontant la hiérarchie, nous ressentons des besoins de sécurité (stabilité financière, absence de danger physique), des besoins sociaux (besoin d'appartenance et d'avoir des amis), des besoins d'estime (besoin de respect de soi et de statut) et des besoins d'accomplissement personnel (besoin de réaliser son plein potentiel ou d'atteindre un certain succès créatif). Il y a deux choses essentielles à retenir du modèle de Maslow :

1. Nous devons satisfaire les besoins de niveau inférieur avant de chercher à satisfaire les besoins de niveau supérieur.
2. Une fois que nous avons satisfait un besoin, il ne nous motive plus; le besoin supérieur suivant prend sa place.



Supposons, par exemple, que, pour diverses raisons dont vous n'êtes pas responsable, vous soyez fauché, affamé et sans-abri. Parce que vous êtes prêt à accepter n'importe quel emploi qui vous permettra de vous nourrir et de vous loger (besoins physiologiques), vous allez travailler dans le domaine de la saisie de voitures. Heureusement, votre prêt étudiant est finalement remboursé et, avec suffisamment d'argent pour vous nourrir, vous pouvez retourner à l'école et chercher un emploi moins risqué (un besoin de sécurité). Vous trouvez un emploi de concierge de nuit à la bibliothèque et, bien que vous vous sentiez en sécurité, vous commencez à vous sentir coupé de vos amis, qui sont actifs pendant la journée. Vous voulez travailler avec des gens, pas avec des livres (un besoin social). Vous rejoignez donc plusieurs de vos amis qui vendent des pizzas dans le centre des étudiants. Cet emploi améliore votre vie sociale, mais même si vous êtes très doué pour faire des pizzas, l'emploi ne vous satisfait pas pleinement. Vous aimeriez quelque chose que vos amis respecteraient suffisamment pour cesser de vous taquiner à propos de votre travail de pizzeria (un besoin d'estime). Vous étudiez donc assidûment et obtenez un poste de stagiaire au bureau du gouverneur. Une fois diplômé, vous passez par une série de nominations au sein du gouvernement et finissez par vous présenter au poste de sénateur de l'État. Au moment de prêter serment, vous réalisez que vous avez atteint tout votre potentiel (un besoin de réalisation de soi) et vous vous dites : « il n'y a rien de mieux que cela ».

La théorie des besoins et le lieu de travail

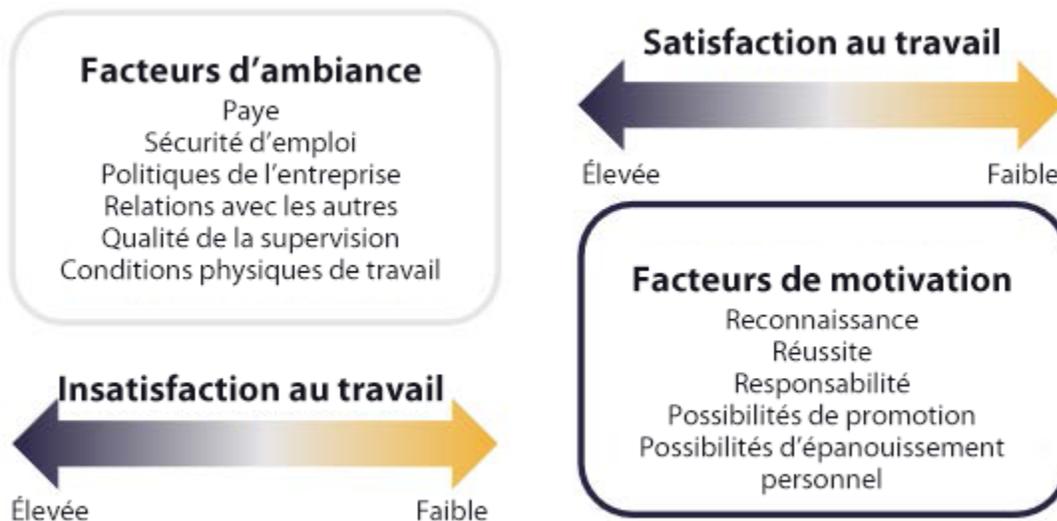
Quelles sont les implications de la théorie de Maslow pour les dirigeants d'entreprise? Il y a deux points essentiels : (1) tous les employés ne sont pas motivés par les mêmes besoins, et (2) les besoins qui motivent les individus peuvent changer au fil du temps. Les dirigeants doivent tenir compte des différents besoins que les employés tentent de satisfaire et structurer les récompenses et les autres formes de reconnaissance en conséquence. Par exemple, lorsque vous avez obtenu votre premier emploi dans le domaine de la saisie de voitures, vous étiez motivé par le besoin de gagner de l'argent pour acheter de la nourriture. Si vous aviez eu le choix entre une augmentation de salaire et une plaque commémorative, vous auriez sans doute opté pour l'argent. En tant que conseiller municipal, en revanche, vous pourriez préférer la reconnaissance publique d'un travail bien fait (par exemple, l'élection à un poste plus élevé) à une augmentation de salaire.

La théorie bifactorielle

Un autre psychologue, Frederick Herzberg, a entrepris de déterminer quels facteurs professionnels (tels que le salaire, la sécurité d'emploi ou l'avancement) faisaient que les gens se sentaient bien dans leur travail et quels facteurs les faisaient se sentir mal dans leur travail. Il a interrogé des travailleurs, analysé les résultats et conclu que pour comprendre la satisfaction (ou l'insatisfaction) des employés, il fallait diviser les facteurs liés au travail en deux catégories :

- Facteurs de motivation : les facteurs qui contribuent fortement à la satisfaction professionnelle.
- Facteurs d'hygiène : les facteurs qui ne contribuent pas fortement à la satisfaction, mais qui doivent être présents pour répondre aux attentes d'un travailleur et prévenir l'insatisfaction au travail.

Le graphique ci-dessous illustre la théorie bifactorielle d'Herzberg. Il convient de noter que les facteurs de motivation (comme les possibilités de promotion) sont liés à la nature du travail lui-même et à la manière dont l'employé l'accomplit. Les facteurs d'hygiène (comme les conditions physiques de travail) sont liés à l'environnement dans lequel le travail est effectué.



La théorie bifactorielle de Herzberg : Les facteurs d'hygiène médiocres augmenteront l'insatisfaction au travail, tandis que les bons facteurs de motivation augmenteront la satisfaction.

La théorie bifactorielle et le lieu de travail

Nous poserons la même question à propos du modèle d'Herzberg, comme nous l'avons fait pour le modèle de Maslow. Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires? Supposons que vous soyez un gestionnaire principal dans un cabinet comptable où vous supervisez une équipe de comptables, chacun d'entre eux travaillant dans le cabinet depuis cinq ans. Comment utiliseriez-vous le modèle d'Herzberg pour motiver les employés qui vous rendent compte? Commençons par les facteurs d'hygiène. Les salaires sont-ils raisonnables? Qu'en est-il des conditions de travail? Chaque comptable dispose-t-il de son propre espace de travail ou les comptables sont-ils entassés dans de minuscules salles de travail? Les comptables sont-ils correctement encadrés ou laissés à eux-mêmes pour se débrouiller? Si ces facteurs d'hygiène ne répondent pas aux attentes des employés, ceux-ci risquent d'être mécontents de leur travail.

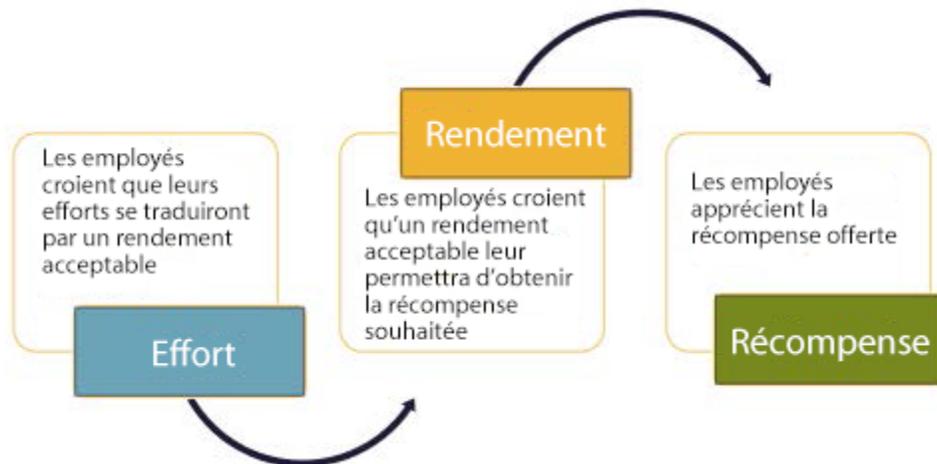
La résolution des problèmes liés aux facteurs d'hygiène peut atténuer l'insatisfaction au travail, mais elle n'améliorera pas nécessairement la satisfaction au travail de quiconque. Pour accroître la satisfaction (et motiver quelqu'un à mieux travailler), il faut s'attaquer aux facteurs de motivation. Le travail lui-même est-il stimulant et exigeant? Les employés reçoivent-ils une reconnaissance pour le travail bien fait? Le travail confié à un comptable l'aidera-t-il à progresser au sein de l'entreprise? Selon Herzberg, la motivation nécessite une double approche : éliminer les facteurs de mécontentement et renforcer les facteurs de satisfaction.

La théorie des attentes

Si vous étiez gestionnaire, n'aimeriez-vous pas savoir comment vos employés décident de travailler dur ou de se laisser aller? Ne serait-il pas intéressant de savoir si un programme de récompenses planifié aura l'effet escompté, c'est-à-dire qu'il les motivera à être plus performants dans leur travail? Ce sont les questions prises en compte par le psychologue Victor Vroom dans sa théorie des attentes, qui propose que les employés travaillent dur pour obtenir des récompenses qu'ils apprécient et qu'ils considèrent comme « réalisables ».

Comme le montre la figure ci-dessous, Vroom affirme qu'un employé sera motivé pour fournir un niveau d'effort élevé afin d'obtenir une récompense si trois conditions sont réunies. L'employé :

1. croit que ses efforts aboutiront à un rendement acceptable;
2. croit qu'un rendement acceptable mènera à la récompense souhaitée;
3. valorise la récompense.



Théorie des attentes

La théorie des attentes et le lieu de travail

Pour appliquer la théorie des attentes à une situation réelle, analysons une entreprise d'assurance automobile comptant cent agents travaillant dans un centre d'appels. Supposons que l'entreprise verse un salaire de base de 2 000 \$ par mois, plus une commission de 200 \$ pour chaque police vendue au-delà de dix polices par mois. Selon la théorie des attentes, dans quelles conditions un agent serait-il motivé pour vendre plus de dix polices par mois?

1. L'agent doit croire que ses efforts se traduiront par des ventes de polices (autrement dit, qu'il existe un lien positif entre l'effort et le rendement).
2. L'agent devrait être certain que s'il vend plus de dix polices au cours d'un mois donné, il recevra effectivement une prime (un lien positif entre performance et récompense).
3. La prime de 200 \$ par police doit avoir une valeur pour l'agent.

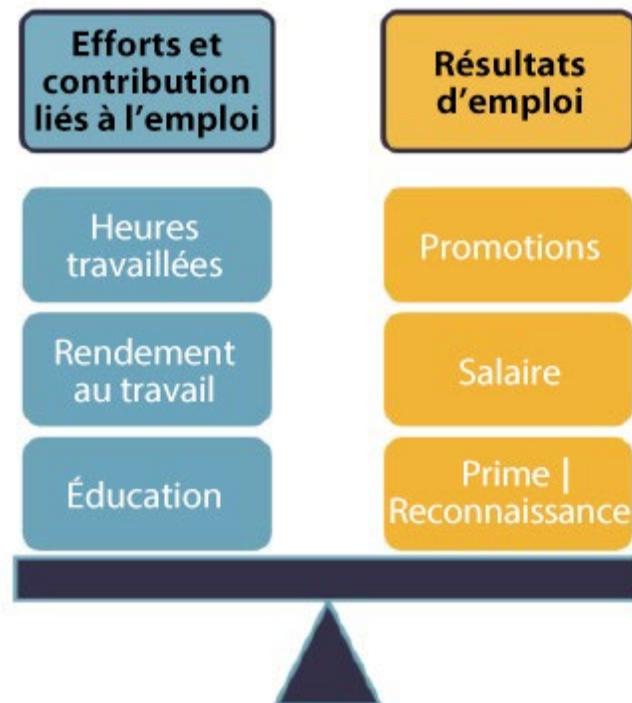
Modifions maintenant légèrement le scénario. Supposons que l'entreprise augmente ses prix, ce qui rend la vente des polices plus difficile. Comment la motivation des agents sera-t-elle affectée? Selon la théorie des attentes, la motivation en souffrira. Pourquoi? Parce que les agents peuvent être moins confiants dans le fait que leurs efforts aboutiront à un rendement satisfaisant. Que se passe-t-il si l'entreprise introduit une politique selon laquelle les agents ne reçoivent des primes que si les acheteurs n'annulent pas les polices dans les 90 jours? Aujourd'hui, les agents peuvent être moins sûrs d'obtenir des primes même s'ils vendent plus de dix polices. La motivation diminuera parce que le lien entre performance et récompense a été affaibli. Enfin, que se passera-t-il si les primes sont abaissées de 200 à 25 \$? Il est évident que la récompense aurait moins de valeur pour les agents et que la motivation s'en ressentirait. Le message de la théorie des attentes est donc assez clair : les gestionnaires doivent offrir des récompenses que les employés apprécient, fixer des niveaux de rendement qu'ils peuvent atteindre et assurer un lien étroit entre performance et récompense.

La théorie de l'équité

Que se passerait-il si vous passiez trente heures à travailler sur un rapport pour l'école, que vous faites tout ce que vous êtes censé faire et que vous rendiez un excellent travail (selon vous)? Votre colocataire, de son côté, a consacré environ cinq heures à son travail et il a tout assemblé à la dernière minute. Vous savez en outre qu'il a ignoré la moitié des exigences et qu'il n'a même pas passé son travail au correcteur orthographique. Une semaine plus tard, votre professeur vous renvoie les rapports. Vous obtenez un C et votre colocataire un B+. Selon toute vraisemblance, vous aurez l'impression d'avoir été traité injustement par rapport à votre colocataire.

Votre réaction est logique si l'on se réfère à la [théorie de l'équité de la motivation](#), qui se concentre sur notre perception de l'équité du traitement que nous recevons par rapport aux autres. Appliquée à l'environnement de travail, cette théorie propose que les employés analysent leurs contributions ou intrants professionnels (heures travaillées, formation, expérience, rendement professionnel) et leurs récompenses ou résultats professionnels (salaire, prime, promotion, reconnaissance). Ils établissent ensuite un rapport contributions/récompenses et le comparent à celui d'autres personnes. La base de comparaison peut être l'une des suivantes :

- une personne occupant un poste semblable;
- quelqu'un qui occupe un poste différent au sein de la même entreprise;
- une personne exerçant une activité professionnelle semblable;
- quelqu'un qui partage certaines caractéristiques (comme l'âge, l'éducation ou le niveau d'expérience);
- soi-même à une autre époque.



Théorie de l'équité

Lorsque les individus ont l'impression que le rapport entre leurs contributions et les récompenses est comparable à celui des autres, ils ont l'impression d'être traités de manière juste ou équitable; lorsqu'ils ont l'impression que le rapport est déséquilibré, ils ont l'impression d'être traités de manière inéquitable. Parfois, les gens ont l'impression d'être mieux traités que les autres. Le plus souvent toutefois, ils concluent que les autres sont mieux traités (et qu'eux-mêmes sont moins bien traités). C'est ce que vous avez conclu en voyant votre note dans l'exemple précédent. Vous avez calculé le rapport entre vos contributions (heures de travail, compétences en matière de recherche et de rédaction) et les récompenses (note du projet), vous l'avez comparé au rapport de votre colocataire et vous avez conclu que les deux rapports étaient déséquilibrés.

Que fera un employé s'il perçoit une inégalité? L'individu peut essayer de rééquilibrer le rapport, soit en diminuant les intrants (travailler moins d'heures, ne pas accepter de tâches supplémentaires), soit en augmentant les extrants (demander une augmentation). Si cette stratégie échoue, l'employé peut se plaindre à son supérieur, changer d'emploi dans l'entreprise, quitter l'entreprise ou rationaliser la situation (en décidant par exemple que la situation n'est pas si grave après tout). La théorie de l'équité conseille aux gestionnaires de s'efforcer de traiter les travailleurs de manière équitable, en particulier lors de la détermination de la rémunération, qui constitue naturellement une base de comparaison courante.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. La motivation décrit une volonté générée qui pousse les gens à atteindre des objectifs ou à poursuivre des actions particulières.
2. Il existe quatre théories influentes de la motivation : la théorie de la hiérarchie des besoins, la théorie bifactorielle, la théorie des attentes et la théorie de l'équité :
 - La théorie de la hiérarchie des besoins propose que nous soyons motivés par cinq besoins non satisfaits (physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi) et que nous devons satisfaire les besoins de niveau inférieur avant de chercher à satisfaire les besoins de niveau supérieur.
 - La théorie bifactorielle divise les facteurs de travail en facteurs de motivation (ceux qui contribuent fortement à la satisfaction au travail) et en facteurs d'hygiène (ceux qui, bien que ne contribuant pas fortement à la satisfaction, doivent être présents pour éviter l'insatisfaction au travail).
 - La théorie des attentes propose que les employés travaillent plus dur pour obtenir une récompense lorsqu'ils accordent de la valeur à la récompense, croient que leurs efforts se traduiront par un rendement acceptable, et croient qu'un rendement acceptable mènera à un résultat souhaité ou à une récompense.
 - La théorie de l'équité se concentre sur notre perception de l'équité du traitement que nous recevons par rapport aux autres. Selon cette théorie, les employés créent des rapports de récompense qu'ils comparent à ceux des autres et seront moins motivés s'ils perçoivent un déséquilibre dans le traitement.

12. La gestion des ressources humaines

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir la gestion des ressources humaines et expliquer comment les gestionnaires élaborent et mettent en œuvre un plan de ressources humaines.
2. Expliquer comment les entreprises forment et perfectionnent leurs employés et discuter de l'importance d'un effectif diversifié.
3. Identifier les facteurs qui font d'une entreprise un bon lieu de travail, y compris des rémunérations et des avantages compétitifs.
4. Expliquez comment les gestionnaires évaluent le rendement des employés et conservent les employés qualifiés.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=117>

Les bases d'un bon environnement de travail

[Howard Schultz](#) se souvient très bien de son père affalé sur le canapé, la jambe dans le plâtre.^[1] La cheville a guéri, mais son père avait perdu un autre emploi, cette fois comme chauffeur pour un service de couches. C'était un travail minable, mais il permettait de mettre de la nourriture sur la table, et si son père ne pouvait pas travailler, il n'y aurait pas d'argent. Howard avait sept ans, mais il comprenait la gravité de la situation, d'autant plus que sa mère était enceinte de sept mois et que la famille n'avait pas d'assurance.

Ce n'est là qu'un des nombreux problèmes auxquels le père de Schultz a été confronté tout au long de sa vie. Un homme honnête et travaillant frustré par un système qui n'était pas conçu pour répondre aux besoins des travailleurs ordinaires. Il a occupé plusieurs emplois de cols bleus (chauffeur de taxi, chauffeur de camion, ouvrier d'usine), parfois deux ou trois à la fois. Malgré sa volonté de travailler, il n'a jamais gagné assez d'argent pour permettre à sa famille de quitter les logements subventionnés par le gouvernement fédéral à Brooklyn. Le père de Schultz est mort sans avoir trouvé l'épanouissement dans sa vie professionnelle, ni même un emploi intéressant. Ce fut le jour le plus triste de la vie d'Howard.

Enfant, Schultz avait-il imaginé qu'un jour il serait le fondateur et le président de Starbucks Coffee Company? Bien sûr que non. Il avait toutefois décidé que s'il était un jour en mesure de faire une différence dans la vie de personnes comme son père, il ferait ce qu'il pouvait. Se souvenant des luttes et des déceptions de son père, Schultz s'est efforcé de faire de Starbucks le type d'entreprise où il aurait aimé que son père travaille. « Sans même un diplôme d'études secondaires », reconnaît Schultz, « mon père n'aurait probablement jamais pu devenir cadre.

Mais s'il avait décroché un emploi dans l'un de nos magasins ou l'une de nos usines de torréfaction, il n'aurait pas démissionné par frustration parce que l'entreprise ne l'appréciait pas à sa juste valeur. Il aurait bénéficié de bonnes prestations de santé, d'options d'achat d'actions et d'une atmosphère dans laquelle ses suggestions ou ses plaintes auraient reçu une réponse rapide et respectueuse »^[2]

Schultz est motivé par des considérations à la fois personnelles et professionnelles : « Lorsque les employés ont de l'estime et du respect pour eux-mêmes, affirme-t-il, ils peuvent apporter beaucoup plus : à leur entreprise, à leur famille, au monde. »^[3] Son engagement envers ses employés est inscrit dans l'énoncé de mission de Starbucks, dont le premier objectif est de « fournir un environnement de travail agréable et de traiter chacun avec respect et dignité ».^[4] Les personnes qui travaillent chez Starbucks sont appelées « partenaires » parce que Schultz estime que travailler pour son entreprise n'est pas seulement un travail, c'est une passion.^[5]



Howard Schultz, fondateur de Starbucks

Pistes de réflexion

En avril 2018, deux hommes noirs ont été arrêtés pour intrusion dans une succursale Starbucks de Philadelphie. Ils n'avaient rien commandé parce qu'ils attendaient un ami. Les employés leur ont demandé de partir, ce qu'ils ont refusé, et la police a été appelée. Starbucks s'est abstenu de porter plainte et les hommes ont été relâchés.

L'incident a toutefois suscité un débat et des critiques à l'égard de Starbucks. Starbucks a présenté ses excuses et a fermé tous ses magasins le 29 mai pour permettre à tous ses employés de suivre une formation sur la diversité. Que pensez-vous de la réaction de Starbucks?

La gestion des ressources humaines

Les employés de Starbucks sont essentiels au succès de l'entreprise. Ils en sont le visage public, et chaque dollar de vente passe entre leurs mains.^[4] Selon Howard Schultz, ils sont responsables du succès ou de l'échec de l'entreprise. Si un client a une interaction positive avec un employé, il reviendra. Dans le cas d'une rencontre négative, le client ne reviendra probablement plus jamais. C'est pourquoi il est essentiel pour Starbucks de recruter et d'embaucher les bonnes personnes, de les former correctement, de les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes et de les encourager à rester dans l'entreprise. L'entreprise s'efforce donc de proposer des emplois satisfaisants, un environnement de travail positif, des horaires de travail appropriés, ainsi qu'une rémunération et des avantages équitables. Ces activités s'inscrivent dans la stratégie de Starbucks visant à déployer les ressources humaines afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Ce processus est appelé **gestion des ressources humaines (GRH)** et regroupe les actions qu'une entreprise entreprend pour attirer, développer et retenir un personnel de qualité. Chacune de ces activités est complexe. Attirer des employés talentueux implique le recrutement de candidats qualifiés et la sélection de ceux qui répondent le mieux aux besoins de l'entreprise. Le développement englobe à la fois l'orientation du nouvel employé et la formation et le perfectionnement des travailleurs actuels. Pour conserver les bons employés, il faut les motiver à exceller, évaluer leur rendement, les rémunérer de manière appropriée et faire tout ce qui est possible pour les garder.

La planification des ressources humaines

Comment l'entreprise Starbucks s'assure-t-elle que ses points de vente dans le monde entier sont dotés d'un nombre adéquat d'employés engagés? Comment l'entreprise Norwegian Cruise Lines s'assure-t-elle que lorsque le Norwegian Dawn quitte le port de New York, il a à son bord un équipage complet et parfaitement formé pour nourrir, divertir et prendre soin de ses passagers? La gestion de ces tâches relève de la planification stratégique des ressources humaines, soit le processus consistant à élaborer un plan pour satisfaire les besoins d'une entreprise en matière de ressources humaines (RH).

Un plan stratégique des RH définit les mesures qu'une entreprise prendra pour s'assurer qu'elle dispose d'un nombre adéquat d'employés possédant les bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment. Les gestionnaires des RH commencent par analyser la mission, les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les objectifs de Starbucks, par exemple, incluent le désir d'« obtenir une clientèle enthousiaste et satisfaite » ainsi que de favoriser un environnement dans lequel les employés traitent les clients et les autres avec respect.^[7] Les gestionnaires des RH de l'entreprise recherchent donc des membres d'équipe « qui ont une bonne capacité d'adaptation et qui sont motivés, passionnés et créatifs ». ^[8] L'objectif principal de Norwegian Cruise Lines, qui est de prodiguer aux passagers une attention personnalisée, détermine non seulement le type d'employé souhaité (un employé ayant des compétences exceptionnelles en matière de relations avec la clientèle et une solide éthique de travail), mais aussi le nombre nécessaire (un pour deux passagers sur le Norwegian Dawn).^[9]

Analyse des emplois

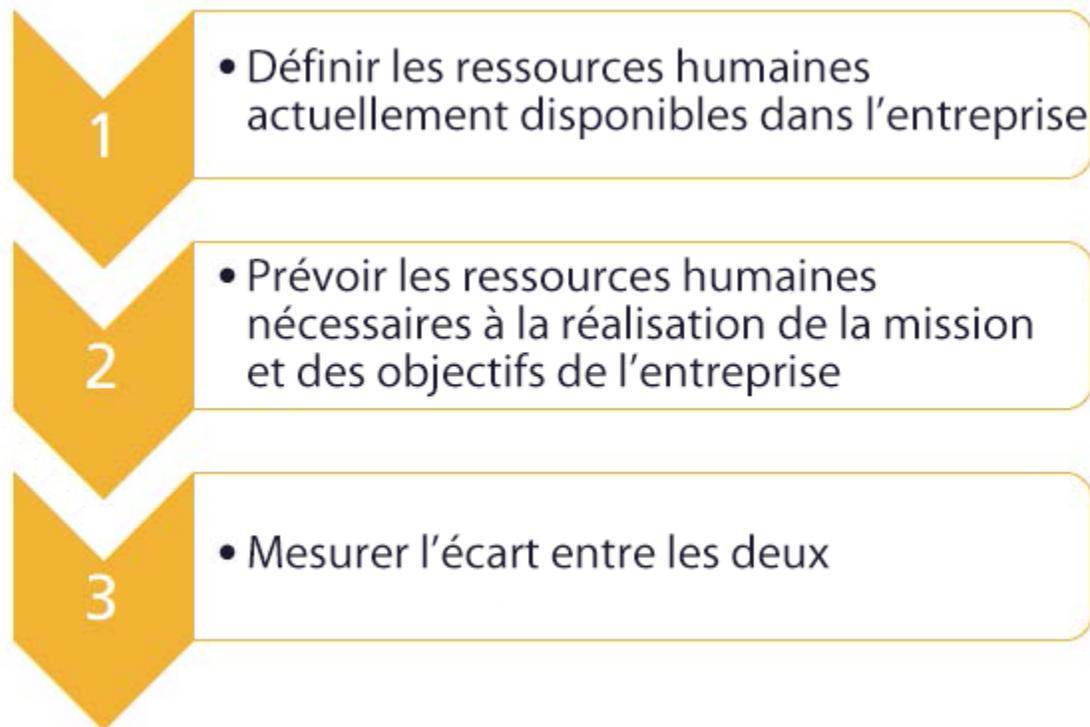
Pour élaborer un plan des RH, les gestionnaires des RH doivent connaître les emplois qui doivent être comblés dans l'entreprise. Ils organisent les informations relatives à un emploi donné en procédant à une analyse de l'emploi pour définir les tâches, les responsabilités et les compétences qu'il implique, ainsi que les connaissances et les aptitudes nécessaires pour l'occuper. Les gestionnaires utilisent également les informations amassées pour l'analyse des emplois afin de préparer deux documents :

- une description de poste, qui énumère les fonctions et les responsabilités d'un poste;
- une définition d'emploi, qui énumère les qualifications (compétences, connaissances et aptitudes) nécessaires à l'exécution du travail.

Prévisions de l'offre et de la demande en RH

Après avoir analysé les emplois au sein de l'entreprise, les gestionnaires des RH doivent prévoir les besoins futurs en matière d'embauche (ou de licenciement). Il s'agit du processus en trois étapes résumé ci-dessous.

Starbucks, par exemple, peut déterminer qu'il lui faut trois cents nouveaux employés pour travailler dans les magasins dont l'ouverture est prévue dans les prochains mois. Disney peut décider qu'il lui faut deux mille nouveaux membres du personnel pour faire face à une augmentation prévue du nombre de visiteurs. Le Norwegian Dawn pourrait manquer de plus d'une vingtaine d'employés de restaurant en raison d'une augmentation inattendue des réservations.



Comment prévoir les besoins en matière d'embauche (et de licenciement)?

Après avoir calculé l'écart entre l'offre et la demande future, les gestionnaires des RH doivent élaborer des plans pour rééquilibrer les deux chiffres. Si la demande de main-d'œuvre dépasse l'offre, l'entreprise peut embaucher davantage de travailleurs, encourager les travailleurs actuels à faire des heures supplémentaires, sous-traiter le travail à d'autres fournisseurs ou mettre en place des initiatives d'économie de main-d'œuvre. Si l'offre est supérieure à la demande, ils peuvent gérer le sureffectif en ne remplaçant pas les travailleurs qui partent, en encourageant les retraites anticipées, en licenciant des travailleurs ou (en dernier recours) en congédiant des travailleurs.

Recruter des employés qualifiés

Armé d'informations sur le nombre de nouveaux employés à embaucher et les types de postes à pourvoir, le gestionnaire des RH élabore ensuite une stratégie de recrutement des employés potentiels. Le recrutement est le processus qui consiste à identifier les candidats adéquats et à les encourager à postuler pour les postes à pourvoir au sein de l'entreprise.

Avant d'aller plus loin, il convient de souligner que lors du recrutement et de l'embauche, les gestionnaires doivent respecter les lois antidiscriminatoires; les violations peuvent avoir des conséquences juridiques. Il y a discrimination lorsqu'une personne est traitée injustement sur la base d'une caractéristique sans rapport avec ses capacités. En vertu de l'article 3 de la [Loi canadienne sur les droits de la personne](#), il est illégal de discriminer sur la base de « la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou l'état de personne graciée ».

La Commission canadienne des droits de la personne et la Charte canadienne des droits et libertés protègent et appliquent plusieurs lois fédérales sur l'emploi et protègent le droit de chaque Canadien à l'égalité de traitement devant la loi, notamment les lois suivantes :

Équité salariale : L'article 11 de la CCDP protège les employés masculins et féminins qui effectuent un travail sensiblement égal contre une différence de salaire.

Autres facteurs : Le paragraphe 15(1) de la Charte protège le droit de chaque Canadien à un traitement égal en matière d'emploi, sans distinction de race, d'origine nationale ou ethnique, de couleur, de religion, de sexe, d'âge ou de handicap mental ou physique

Au Canada, chaque juridiction (trois territoires et dix provinces) est régie par son propre Code des droits de la personne, ou par une version de celui-ci qui offre à ses citoyens une protection supplémentaire contre les pratiques discriminatoires. En Ontario par exemple, il s'agit de la *Loi sur les droits de la personne de l'Ontario*.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1986 identifie des populations qui sont protégées contre la discrimination (les femmes, les minorités visibles, les populations autochtones et les personnes handicapées). Les personnes qui s'estiment victimes de discrimination peuvent amener leur cas devant le Tribunal canadien des droits de la personne. D'autres textes législatifs incluent la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et le Code canadien du travail.

Où trouver des candidats

La première étape du recrutement consiste à trouver des candidats qualifiés. Où les trouver et comment décider s'ils sont qualifiés? Les entreprises doivent évaluer non seulement la capacité d'un candidat à remplir les fonctions de l'emploi, mais aussi si les valeurs et le style interpersonnel du candidat correspondent aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

Le recrutement interne par rapport au recrutement externe

Où trouver des personnes qui répondent à autant de critères? Fondamentalement, vous pouvez chercher à deux endroits : à l'intérieur et à l'extérieur de votre propre entreprise. Les deux options présentent des avantages et des inconvénients. Le recrutement interne envoie un signal positif aux employés, leur indiquant qu'ils peuvent progresser au sein de l'entreprise; il s'agit d'un outil de motivation puissant et une récompense pour un bon rendement. En outre, comme un candidat interne est déjà connu, il est plus facile de prédire son succès dans un nouveau poste. Enfin, il est moins coûteux de recruter à l'interne. D'autre part, vous devrez probablement pourvoir le poste de l'employé promu. Aller à l'externe vous permet d'apporter des idées et des compétences nouvelles à l'entreprise. Quoi qu'il en soit, il s'agit souvent de la seule solution, surtout si personne au sein de l'entreprise ne possède la bonne combinaison de compétences et d'expériences. Les postes de débutants sont généralement pourvus à l'externe.

Comment trouver des candidats

Que vous cherchiez à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, vous devez faire connaître le poste à pourvoir. Si vous cherchez à l'interne dans une petite entreprise, vous pouvez aviser les employés de manière informelle. Dans les grandes entreprises, les gestionnaires des RH affichent généralement les postes à pourvoir sur des tableaux d'affichage (souvent en ligne) ou les annoncent dans des bulletins d'information. Ils peuvent également demander des recommandations directes à différents superviseurs.

Il est plus compliqué de recruter des employés à l'externe. C'est un peu comme la commercialisation d'un produit auprès des acheteurs : en fait, vous vantez les mérites d'un emploi au sein de votre entreprise. Starbucks utilise les possibilités suivantes pour afficher des postes disponibles :

- une section dédiée du site Web de l'entreprise (« Job Centre », qui répertorie les postes à pourvoir, fournit des informations sur l'expérience Starbucks et facilite l'envoi de candidatures en ligne);
- le recrutement dans les collèges et les universités (organisation d'entretiens et de séances d'information sur le campus et participation à des salons de l'emploi).
- Stages conçus pour identifier des employés potentiels parmi les étudiants de niveau universitaire
- Annonces sur des sites Web d'emploi tels que [LinkedIn](#), [Workopolis](#), [Indeed](#), [LeapOut](#), [JobBank](#), [Eluta](#)
- Médias sociaux
- Salons de l'emploi locaux
- Affiches de recrutement en magasin
- Cartes de visite informatives à distribuer aux clients^[1]



Salon de l'emploi à l'université

À la question de savoir ce qu'il faut faire pour attirer les meilleures personnes, Dave Olsen, cadre supérieur de Starbucks, a répondu : « Tout est important ». Tout ce que fait Starbucks en tant qu'entreprise dépend de sa capacité à attirer les talents. En conséquence, tout le monde est responsable du recrutement, et pas seulement les spécialistes des RH. En fait, la meilleure source de candidats de qualité est souvent la main-d'œuvre de l'entreprise elle-même.^[1]

Le processus de sélection

Le recrutement permet aux gens de postuler à des postes, mais une fois que vous avez reçu les candidatures, vous devez encore sélectionner le meilleur candidat, un autre processus complexe.

Le processus de sélection consiste à recueillir des informations sur les candidats, à évaluer leurs qualifications et à choisir le bon candidat. Le moins que l'on puisse dire, c'est que le processus peut prendre du temps, particulièrement lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste de haut niveau, et qu'il implique souvent plusieurs membres de l'entreprise.

Examinons de plus près le processus de sélection en décrivant les étapes à suivre pour travailler pour le Service canadien du renseignement de sécurité.^[12] La plupart des étudiants en commerce n'aspirent généralement pas à devenir des agents du SCRS, mais le SCRS est très intéressé par les diplômés en commerce, surtout s'ils ont une spécialisation en comptabilité ou en finance. Si vous possédez l'une de ces formations, vous aurez la priorité à l'embauche. Pourquoi?

Malheureusement, de nombreux crimes en col blanc doivent faire l'objet d'une enquête, et les personnes qui savent comment suivre l'argent sont bien placées pour le faire.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=117>

Travailleurs occasionnels

Bien que la plupart des gens préfèrent occuper des postes permanents à temps plein, un nombre croissant de personnes occupent des emplois temporaires ou à temps partiel, soit par choix, soit parce qu'il s'agit de la seule option possible. Il s'agit souvent de travailleurs occasionnels embauchés pour compléter la main-d'œuvre permanente d'une entreprise. La plupart d'entre eux sont des entrepreneurs indépendants, des consultants ou des pigistes qui sont rémunérés par les entreprises qui les embauchent. D'autres sont des travailleurs sur demande qui ne travaillent qu'en cas de besoin, comme les enseignants remplaçants. D'autres encore sont des salariés temporaires qui sont employés et rémunérés par des agences externes ou des sociétés contractantes qui facturent des honoraires aux entreprises clientes.

L'essor de l'« économie à la demande » : Prenez 8 minutes pour en apprendre plus sur l'avenir probable du travail :



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=117>

Les avantages et les inconvénients du travail temporaire

Le recours à des travailleurs occasionnels offre aux entreprises plusieurs avantages. Parce qu'ils peuvent être embauchés et licenciés facilement, les employeurs peuvent mieux contrôler les coûts de main-d'œuvre. Lorsqu'il y a beaucoup de travail, ils peuvent ajouter des travailleurs temporaires, et lorsqu'il y a peu de travail, ils peuvent libérer les travailleurs inutiles. Les travailleurs temporaires sont souvent moins chers que les travailleurs permanents, notamment parce qu'ils bénéficient rarement d'avantages sociaux coûteux. Les employeurs peuvent également faire appel à des personnes possédant des compétences et des talents spécialisés pour travailler sur des projets spéciaux sans s'engager dans des relations de travail à long terme. Enfin, les entreprises peuvent « mettre à l'essai » les travailleurs temporaires : si l'un d'entre eux est performant, l'entreprise peut lui proposer un emploi permanent; s'il n'est pas performant, l'employeur peut facilement mettre fin à la relation. Le recours à des travailleurs occasionnels présente des inconvénients, notamment l'augmentation des coûts de formation et la diminution de la loyauté envers l'entreprise. En outre, de nombreux employeurs estiment que les travailleurs temporaires sont généralement moins dévoués aux objectifs de l'entreprise que les travailleurs permanents et que la productivité s'en ressent.

Le perfectionnement des employés

Parce que les entreprises ne peuvent survivre que si les employés font bien leur travail, il est économiquement judicieux de les former et de perfectionner leurs compétences. Ce type de soutien commence dès qu'une personne entre dans l'entreprise et se poursuit tant qu'elle y reste.

Orientation du nouvel employé

Vous est-il déjà arrivé de commencer votre premier jour de travail en étant optimiste et positif, puis de repartir à la fin de la journée en pensant que vous n'aviez peut-être pas choisi le bon emploi? Si cela se produit trop souvent, il se peut que votre employeur doive revoir son approche en matière d'orientation, c'est-à-dire la manière dont il présente l'entreprise aux nouveaux employés et leur travail. Commencer un nouvel emploi, c'est un peu comme commencer l'université; au début, vous pouvez ressentir l'un des sentiments suivants :

- un peu de nervosité, mais aussi de l'enthousiasme;
- un désir d'impressionner sans vouloir attirer trop l'attention;
- de l'intérêt pour l'apprentissage, mais aussi la peur d'être submergé par des informations;
- l'espoir de s'intégrer et peur de paraître nouveau ou inexpérimenté.^[13]

L'employeur qui comprend la fréquence de ces sentiments est plus à même non seulement d'aider les nouveaux arrivants à les surmonter, mais aussi d'éviter les pièges souvent associés à l'orientation du nouvel employé, par exemple :

- ne pas disposer d'un espace de travail aménagé pour le nouvel employé;
- ignorer le nouvel employé ou ne pas le superviser;
- négliger de présenter le nouvel employé à ses collègues de travail;
- submerger le nouvel employé d'informations sur l'entreprise.^[14]

Un bon employeur ira lentement et vous fournira des informations sur l'entreprise et votre travail en fonction de vos besoins, tout en vous mettant le plus à l'aise possible. Vous apprendrez à connaître l'histoire, les traditions, les politiques et la culture de l'entreprise au fil du temps. Vous en saurez plus sur le salaire et les avantages sociaux, ainsi que sur la manière dont votre rendement sera évalué. Plus important encore, vous découvrirez comment votre travail s'intègre dans l'ensemble des opérations et ce que l'on attend de vous.

Formation et perfectionnement

Il serait bon que les employés arrivent avec toutes les compétences dont ils ont besoin pour faire leur travail. Il serait également agréable que les exigences professionnelles restent les mêmes : une fois que l'on a appris à faire un travail, on sait le faire pour toujours. En réalité, les nouveaux employés doivent être formés; en outre, au fur et à mesure qu'ils évoluent au sein de leur emploi ou que leur emploi change, ils auront besoin d'une formation supplémentaire. Malheureusement, la formation est coûteuse et prend du temps. Quel en est le coût? Le Conference Board du Canada a indiqué que les entreprises canadiennes ont dépensé 688 \$ par employé pour la formation en 2010.

De nombreuses entreprises canadiennes concentrent une grande partie de leur formation sur les compétences en matière de diversité. Quel est le résultat? Ils créent un lieu de travail plus inclusif et apportent de nouvelles voix et de nouvelles idées à leur façon de travailler. Certaines de ces entreprises obtiennent également des récompenses supplémentaires en étant reconnues comme faisant partie des [Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada](#).^[15] Chez Booz Allen Hamilton, les consultants se spécialisent dans la recherche de solutions novatrices aux problèmes des clients, et leur employeur s'assure qu'ils sont au fait de toutes les nouvelles technologies en maintenant un « zoo technologique » à son siège social de formation. On parle de « zoo technologique » parce que les employés peuvent voir, toucher et interagir avec les technologies nouvelles et émergentes. Par exemple, un journaliste du Washington Post visitant le « zoo technologique » en 2007 a vu des tissus qui pouvaient durcir instantanément s'ils étaient frappés par un couteau ou une balle, et des vêtements « intelligents » qui pouvaient surveiller la santé ou l'environnement de l'utilisateur.^[16]

Au « zoo technologique » de Booz Allen Hamilton, les employés reçoivent une formation professionnelle hors poste. Cette approche leur permet de se concentrer sur l'apprentissage sans les distractions qui se produisent au bureau. La formation informelle sur le lieu de travail, qui peut être complétée par des programmes de formation professionnelle formelle, est toutefois plus courante. C'est par cette méthode, par exemple, que l'on passe du statut de simple cafetier à celui de « barista » chez Starbucks.^[17] Vous commencez par lire un cahier à relier (intitulé Starbucks University) sur les responsabilités du barista, vous passez une série de tests sur la lecture, puis vous obtenez une expérience pratique en préparant des boissons, en les maîtrisant une à la fois.^[18] Occuper des emplois plus complexes dans le monde des affaires nécessitera probablement une formation encore plus poussée que celle requise pour être barista.

Équité, inclusion et diversité en milieu de travail

La composition de la main-d'œuvre canadienne a changé de manière spectaculaire au cours des 50 dernières années. Dans les années 1950, les hommes représentaient plus de 70 % de la main-d'œuvre.^[19] Aujourd'hui, la main-d'œuvre reflète le large éventail de différences au sein de la population (les différences de sexe, de race, d'ethnicité, d'âge, de capacité physique, de religion, d'éducation et de mode de vie). Comme vous pouvez le constater ci-dessous, davantage de femmes sont entrées sur le marché du travail.^[20]

	Femmes	Hommes
Population	50,7 %	49,3 %
Main-d'œuvre	47,4 %	52,6 %
Taux relatif de participation	0,93	1,06

Emploi par sexe, 2017

La plupart des entreprises s'efforcent aujourd'hui d'avoir une main-d'œuvre diversifiée. Les gestionnaires des RH travaillent fort pour recruter, embaucher, perfectionner et conserver un effectif diversifié. Ces efforts sont en partie motivés par des préoccupations juridiques : la discrimination en matière de recrutement, d'embauche, d'avancement et de licenciement est illégale en vertu de la législation fédérale et fait l'objet de poursuites devant le Tribunal canadien des droits de la personne.^[21] Les entreprises qui enfreignent les lois anti-discrimination s'exposent à de lourdes sanctions financières et risquent également de voir leur réputation entachée.

Les raisons de constituer un effectif diversifié vont bien au-delà du simple respect des normes juridiques. Elles vont même au-delà de l'engagement à respecter des normes éthiques. C'est une bonne affaire. Les personnes d'origines diverses apportent des points de vue nouveaux qui peuvent s'avérer inestimables pour générer des idées et résoudre des problèmes. En outre, ces personnes peuvent être la clé pour entrer en contact avec une clientèle de diversité ethnique. En bref, tirer parti des avantages d'un effectif diversifié signifie que les employeurs doivent considérer les différences comme des atouts plutôt que comme des handicaps.

Qu'est-ce qui fait d'un lieu de travail un endroit où il fait bon travailler?

Chaque année, [Great Place to Work Canada](#) analyse les commentaires de milliers d'employés et dresse une liste des 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler au Canada, qui est publiée dans le magazine Fortune. Après avoir dressé sa liste pendant plus de vingt ans, l'institut conclut que la caractéristique déterminante d'une entreprise où il fait bon travailler est la confiance entre les gestionnaires et les employés. Les employés déclarent dans une écrasante majorité qu'ils souhaitent travailler dans un lieu où les employés « font confiance aux personnes pour lesquelles ils travaillent, sont fiers de ce qu'ils font et apprécient les personnes avec lesquelles ils travaillent »^[22] Ils indiquent qu'ils sont motivés à bien travailler parce qu'ils sont stimulés, respectés, traités équitablement et appréciés. Ils sont fiers de ce qu'ils font, on leur fait sentir qu'ils font une différence et on leur donne des possibilités d'avancement.^[23] Il semblerait que les facteurs de motivation les plus efficaces soient étroitement liés aux besoins supérieurs de Maslow et aux facteurs de motivation d'Herzberg. Les dix premières entreprises sont énumérées ci-dessous.

Redéfinition des emplois

Rang	Organisation
1	Google
2	Kruger Products
3	Hydro-Québec
4	SAP
5	Réseau de santé Vitalité
6	Université Queen's
7	Université Concordia
8	Siemens
9	SaskTel
10	Ottawa-Carleton District School Board

L'employé moyen passe plus de deux mille heures par an au travail. Si le travail est fastidieux, désagréable ou peu satisfaisant, l'employé ne sera probablement pas très motivé à travailler. De nombreuses entreprises pratiquent une politique de redéfinition des emplois afin de les rendre plus intéressants et plus stimulants. Les stratégies les plus courantes sont la rotation des emplois, l'élargissement des tâches et l'enrichissement des tâches.

La rotation des emplois

La spécialisation favorise l'efficacité parce que les travailleurs deviennent très compétents dans l'exécution de tâches particulières. L'inconvénient est qu'il est fastidieux de répéter la même tâche jour après jour. La pratique de la rotation des emplois permet aux employés de passer d'un emploi à un autre de manière systématique, en revenant souvent, mais pas nécessairement, à leurs tâches initiales. Un fabricant d'ordinateurs, par exemple, peut affecter un technicien au service des ventes afin de sensibiliser l'employé aux besoins des clients et de lui permettre de mieux comprendre les objectifs et les activités de l'entreprise. Un hôtel peut affecter un aide-comptable au comptoir d'enregistrement quelques heures par jour afin de varier la charge de travail quotidienne. Grâce à la rotation des emplois, les employés développent de nouvelles compétences et acquièrent une expérience qui accroît leur valeur pour l'entreprise. Les avantages de cette pratique sont si importants que de nombreuses entreprises ont mis en place des programmes de formation par rotation qui prévoient des rotations au cours des deux ou trois premières années d'emploi. Les entreprises en tirent profit, car les employés ayant bénéficié d'une formation polyvalente peuvent remplacer les employés absents, ce qui offre une plus grande souplesse dans les horaires, permet d'apporter des idées nouvelles sur les méthodes de travail et donc de devenir plus rapidement aptes à être promus.

L'élargissement des tâches

Plutôt qu'occuper un emploi dans lequel vous n'effectuez qu'une ou deux tâches, ne préféreriez-vous pas un emploi qui vous permet d'effectuer de nombreuses tâches différentes? En théorie, il serait moins ennuyant et plus motivant d'avoir la chance d'élargir les tâches en lien avec votre poste, une politique qui consiste à améliorer un emploi en y ajoutant des tâches de niveau de compétence similaire. Le poste de commis vendeur, par exemple, pourrait être élargi pour inclure l'emballage des cadeaux et des articles pour l'expédition. Les tâches supplémentaires ajouteraient de la variété sans nécessiter de niveaux de compétences plus élevés.

L'enrichissement des tâches

Le simple fait d'élargir un emploi en y ajoutant des tâches similaires ne va pas nécessairement l'« enrichir » en le rendant plus stimulant et plus gratifiant. L'enrichissement des tâches consiste à ajouter des tâches qui augmentent à la fois les responsabilités et les possibilités d'évolution. Il offre les types d'avantages qui, selon Maslow et Herzberg, contribuent à la satisfaction professionnelle : travail stimulant, sentiment d'accomplissement personnel, estime de soi, reconnaissance et possibilité de réaliser son potentiel.

Prenons l'exemple de l'évolution du rôle du personnel de soutien dans les bureaux contemporains. Aujourd'hui, les employés que l'on appelait autrefois « secrétaires » assument de nombreuses tâches qui relevaient auparavant du domaine de la gestion, comme la coordination de projets et les relations publiques. Les technologies de l'information ont enrichi leur travail puisqu'elles leur permettent désormais d'appliquer des compétences comme le traitement de texte, la publication assistée par ordinateur, la création de feuilles de calcul et la gestion de bases de données. C'est pourquoi nous utilisons aujourd'hui le terme d'adjoint administratif au lieu de secrétaire.^[24]

La qualité de vie et de travail

Bâtir une carrière exige un engagement important en matière de temps et d'énergie, et la plupart des gens estiment qu'il ne leur reste pas beaucoup de temps pour des activités non professionnelles. Heureusement, de nombreuses entreprises reconnaissent la nécessité d'aider les employés à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.^[25] En aidant les employés à combiner une carrière satisfaisante et une vie personnelle enrichissante, les entreprises ont tendance à avoir une main-d'œuvre plus heureuse, moins stressée et plus productive. Les avantages financiers

comprennent la réduction de l'absentéisme, de la rotation du personnel et des coûts en matière de soins de santé.

Le réaménagement des horaires de travail

Le cabinet comptable KPMG LLP, qui figure régulièrement sur la liste des « meilleurs employeurs favorables à la famille au Canada »,^[26] s'engage à aider « les employés à équilibrer leur travail et leur vie personnelle grâce à une variété d'options de travail flexibles »^[27]

Horaires flexibles

Les employeurs qui prévoient des horaires flexibles établissent des lignes directrices qui permettent aux employés de déterminer les heures de début et de fin de leur journée de travail. Les directives peuvent par exemple préciser que les employés doivent tous travailler huit heures par jour (avec une heure pour le dîner) et que quatre de ces heures doivent se situer entre 10 et 15 heures. Ainsi, vous pourriez arriver à 7 heures et partir à 16 heures, tandis que vos collègues arriveraient à 10 heures et partiraient à 19 heures. Si vous en recevez l'autorisation, vous pouvez même travailler de 8 heures à 14 heures, consacrer deux heures au dîner, puis retourner au travail de 16 heures à 18 heures.

Semaines de travail comprimées

Plutôt que de travailler huit heures par jour du lundi au vendredi, vous pouvez choisir une fin de semaine de trois jours en travaillant dix heures par jour, quatre jours par semaine.

Partage d'emploi

Dans le cadre du partage d'un emploi, deux personnes se partagent un poste à temps plein, en partageant le salaire et les avantages liés au poste, chacune d'entre elles s'occupant de la moitié du travail. Souvent, ces personnes organisent leur emploi en prévoyant au moins une heure commune pour assurer la communication.

Télétravail

Le télétravail signifie que vous travaillez régulièrement depuis votre domicile (ou depuis un autre lieu non professionnel). Vous êtes connecté au bureau par ordinateur et téléphone cellulaire. Vous économisez le temps de déplacement, vous bénéficiez d'horaires de travail flexible et vous avez plus de temps à consacrer à votre famille. Une étude portant sur 5 500 membres du personnel d'IBM (dont un cinquième pratique le télétravail) a révélé que ceux qui travaillaient à domicile avaient non seulement un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais étaient également plus motivés et moins susceptibles de quitter l'entreprise.^[28]

Bien qu'il soit difficile de dénombrer avec précision les télétravailleurs, Statistique Canada estime qu'en 2008, 11 % de la force de travail a fait du télétravail.^[29] Le télétravail ne convient pas à tout le monde. Travailler à domicile signifie que vous devez vous discipliner pour éviter les distractions, comme la télévision, les appels personnels et les tâches ménagères, et ne pas vous sentir isolé de l'interaction sociale sur le lieu de travail.

Programmes pro-famille

Outre les réaménagements des horaires de travail, de nombreux employeurs, dont KPMG LLP et BASF Canada, offrent des programmes et des avantages conçus pour aider leur personnel à s'acquitter de leurs obligations familiales et domestiques tout en poursuivant une carrière bien remplie. En tant qu'entreprises exemplaires, elles offrent les avantages suivants.^[30]

Soins aux personnes à charge

S'occuper des personnes à charge, jeunes enfants ou parents âgés, est d'une importance capitale pour certains employés, mais il peut s'avérer particulièrement difficile de combiner un emploi très prenant et les responsabilités liées au soin des personnes à charge. Dans le cadre de son programme de soins personnels, KPMG LLP offre à ses employés jusqu'à 50 heures de congé payé par an pour les aider à remplir leurs obligations personnelles. Ils proposent également des services de garde de personnes à charge en cas d'urgence, tout au long de l'année, soit dans les locaux d'un prestataire, soit au domicile de l'employé. KPMG LLP peut également compter sur ses réseaux Parents au travail, Parents spéciaux, qui offrent un soutien aux parents qui élèvent des enfants ayant des troubles physiques, émotionnels ou comportementaux (groupe de soutien virtuel pour les parents qui élèvent des enfants ayant de troubles physiques, émotionnels ou comportementaux). Par ailleurs, BASF Canada propose à ses employés une garderie privée sur place.

Congé parental et soutien

Au Canada, les nouveaux parents profitent d'un congé payé garanti par les prestations de maternité et prestation parentale au titre du régime d'assurance-emploi. BASF Canada complète ces prestations pour les nouveaux parents pour atteindre 100 % du salaire jusqu'à 17 semaines. KPMG LLP soutient en outre les nouveaux parents en les aidant à reprendre le travail après un congé.

Prendre soin de soi

KPMG LLP et BASF Canada offrent tous deux à leurs employés des programmes exhaustifs de soins de santé et de soins dentaires. Ils offrent également de généreuses indemnités de congé annuel et des jours personnels qu'ils peuvent utiliser comme bon leur semble. Les deux organisations proposent également un programme d'aide aux employés qui vivent des problèmes personnels ou professionnels susceptibles de nuire à leur rendement au travail et à leur bien-être général. Si rester en forme vous rend plus heureux et plus productif, ASF Canada offre une subvention de 400 \$ pour un club de conditionnement physique et KPMG LLP offre l'équivalent de 1,25 % de votre salaire pour l'achat d'équipement de gym à domicile.^[31]

Célibataire sans enfant

Vous avez sans doute remarqué que de nombreux programmes visant à concilier vie professionnelle et vie privée s'adressent aux personnes mariées, en particulier à celles qui ont des enfants. Les célibataires ont également du mal à trouver un équilibre satisfaisant entre les activités professionnelles et non professionnelles, mais de nombreux travailleurs célibataires estiment qu'ils ne bénéficient pas de la même considération de la part des employeurs.^[32] Ils déclarent qu'on attend souvent d'eux qu'ils travaillent plus longtemps, qu'ils voyagent davantage et qu'ils acceptent des missions difficiles pour contrebalancer les employés mariés qui ont des obligations familiales.

Il va sans dire que le fait d'exiger des célibataires qu'ils assument des responsabilités supplémentaires complique l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Il est plus difficile de planifier et de respecter ses engagements personnels tout en assumant de lourdes responsabilités professionnelles. La frustration peut entraîner une augmentation du stress et de l'insatisfaction au travail. Dans plusieurs études portant sur le stress chez les comptables, les célibataires déclarent des niveaux de stress plus élevés que tout autre groupe, plus encore que les personnes mariées ayant des enfants.^[33]

Les entreprises peuvent tirer des avantages substantiels des programmes qui aident les célibataires à atteindre un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, au même titre que les personnes mariées. PepsiCo, par exemple, propose un « service de conciergerie » qui comprend un service de teinturier, une agence de voyages, un dépanneur et un centre de conditionnement physique dans les locaux de son bureau national à Somers, dans l'État de New York.^[34] Les employés célibataires semblent trouver ces services utiles, mais ce qu'ils apprécient par-dessus tout, c'est la maîtrise de leur temps. Ils veulent notamment des horaires prévisibles qui leur permettent de planifier des activités sociales et personnelles. Ils ne veulent pas que les employeurs supposent que les célibataires peuvent changer leurs plans à la dernière minute. Il est souvent plus difficile pour les célibataires de s'adapter aux changements de dernière minute, car, contrairement aux personnes mariées, elles et ils ne disposent pas d'une structure de soutien à domicile pour s'occuper de leurs parents âgés ou de leurs animaux de compagnie.

Rémunération et avantages sociaux

Bien que les salaires et les ensembles d'avantages sociaux ne soient pas les seules raisons pour lesquelles les gens travaillent, ils sont importants. Des salaires et des avantages sociaux compétitifs aident également les organisations à attirer et à conserver du personnel qualifié. Les entreprises qui rémunèrent leur personnel plus que leurs concurrents ont généralement un roulement du personnel plus faible. Prenons l'exemple de The Container Store, qui figure régulièrement sur la liste des « 100 employeurs de choix » du magazine Fortune.^[35] La chaîne de magasins américaine emploie moins de personnel que ses concurrents, mais les rémunère mieux, dans certains cas, trois fois plus que la moyenne du secteur pour le commerce de détail. Cette stratégie permet à l'entreprise d'attirer un personnel extrêmement talentueux qui, de surcroît, n'est pas susceptible de quitter l'entreprise. Un faible taux de roulement du personnel est particulièrement précieux dans le secteur de la vente au détail, qui dépend d'un personnel orienté vers le service pour générer des activités commerciales continues. Outre les salaires, les régimes de rémunération comprennent souvent d'autres incitations financières, telles que des primes et des conventions de partage de profits, ainsi que des avantages comme l'assurance médicale, les vacances, les congés de maladie et les comptes de retraite.

Traitements et salaires

La composante la plus importante d'un régime de rémunération est le versement d'un salaire. Si vous êtes payé en fonction du nombre d'heures que vous travaillez, vous gagnez un salaire. Le personnel au comptoir de McDonald's, par exemple, perçoit un salaire déterminé en multipliant le salaire horaire par le nombre d'heures travaillées au cours de la période de paie. En revanche, si vous êtes rémunéré pour avoir assumé les responsabilités d'un poste, quel que soit le

nombre d'heures nécessaires pour le faire, vous percevez un traitement. Les gestionnaires de McDonald's perçoivent un traitement en échange de la supervision des activités du restaurant. Les gestionnaires doivent travailler aussi longtemps qu'il le faut pour accomplir le travail, sans que leur rémunération en soit modifiée.

Rémunération à la pièce et commissions

Il est parfois plus judicieux de rémunérer le personnel en fonction de la quantité de produits générés ou vendus. North Nova Seafoods Ltd, une usine de transformation de fruits de mer située à Pictou, en Nouvelle-Écosse, rémunère son personnel à la pièce, c'est-à-dire selon la quantité de poissons coupés, nettoyés et parés, ou du nombre de homards décortiqués et dont on a prélevé la chair. Si vous travaillez à la commission, vous êtes probablement payé en pourcentage du montant total des ventes. Si vous êtes représentant commercial pour une compagnie d'assurance, comme Co-operators, vous recevez une somme d'argent pour chaque police d'assurance automobile ou police propriétaire occupant que vous vendez.

Programmes d'incitatifs

En plus des salaires de base, de nombreuses personnes reçoivent des récompenses financières en fonction de leur rendement, que ce soit les leurs, celles de leur employeur ou les deux. D'autres programmes d'incitatifs destinés à récompenser le personnel de leur bon rendement comprennent des plans de gratification et des options d'achat d'actions.

Plans de gratification

Les primes de fin d'année de Cisco Systems Canada, des sommes annuelles versées s'ajoutant au salaire, sont basées sur le rendement individuel et celui de l'entreprise. Si l'entreprise connaît un bénéfice annuel et si vous avez contribué à ce succès, vous recevrez une prime. Il s'agit de « récompenser les personnes pour leur rendement et non pour leur ancienneté ».^[36]

Les plans de gratifications sont devenus assez courants et le nombre de membres du personnel admissible s'est élargi ces dernières années. Dans le passé, les plans de gratifications étaient généralement réservés aux cadres arrivés à un certain échelon. Aujourd'hui, les entreprises ont compris l'intérêt d'étendre les plans au personnel de pratiquement tous les échelons. L'ampleur des primes favorise toujours les personnes au sommet de la hiérarchie.

Convention de partage des profits

Aliments Nature's Path ^[37] et Canadian Tire^[38] ont tous deux conclu des conventions de partage des profits avec leur personnel. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises canadiennes proposent un programme de partage des profits.

Le programme de Canadian Tire adopte ces principes de fonctionnement depuis longtemps; il existe depuis la fin des années 1960. Voici comment cela fonctionne. La somme correspondant au partage des profits, basée sur le bénéfice net de l'entreprise, est versée annuellement sous la forme d'un pourcentage du revenu. Au cours des dernières années, les bénéfices ont été en moyenne de l'ordre de 10 %. Fait intéressant, comme ce partage entre en compte pour l'épargne-retraite du personnel, on le place sur un compte de participation différée aux bénéfices. ^[39]

Régime d'options d'achat d'actions

Le régime de rémunération de WestJet permet également à son personnel de participer au plan d'achat d'actions. Ce programme permet au personnel d'acheter des actions WestJet à hauteur de 20 % de leur salaire brut et la société s'engage à verser une contribution équivalente. Il s'agit d'une mesure incitative pour attirer et retenir les bonnes personnes.

La société américaine Starbucks, en revanche, est loin d'être aussi sélective dans l'attribution des options d'achat d'actions. Chez Starbucks, tout le personnel peut gagner des « Bean Stock », le régime d'options d'achat d'actions de l'entreprise. Les membres du personnel travaillant à temps plein et à temps partiel reçoivent des actions Starbucks en fonction de leurs revenus et de leur ancienneté dans l'entreprise. Si l'entreprise se porte bien et que ses actions augmentent, le personnel réalise un bénéfice. Le PDG Howard Schultz estime que le Bean Stock est payant, car le personnel est récompensé lorsque l'entreprise se porte bien, ce qui l'incite davantage à amener de la valeur à l'entreprise (et donc à faire grimper le cours de l'action). Starbucks propose une vidéo expliquant son régime d'options d'achat d'actions pour le personnel sur cette [page Web](#).^[40]

Avantages sociaux

Les avantages sociaux, c'est-à-dire les rémunérations autres que les salaires, les salaires horaires ou les incitations financières, constituent un autre élément important de l'ensemble des régimes de rémunération du personnel. Les types d'avantages sociaux sont les suivants :

- Prestations légales (assurance-emploi, régime de pensions du Canada, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail)
- Congés payés (vacances, jours fériés, congés de maladie)
- Assurances (prestations de maladie, assurance vie, assurance invalidité)
- Prestations de retraite

Le coût de ces avantages est extraordinaire. Selon un sondage réalisé en 2015 par Le Conference Board du Canada, il en coûte en moyenne 8 330 dollars aux employeurs pour offrir des avantages sociaux à chaque membre du personnel travaillant à temps plein. Plus de la moitié des employeurs interrogés ont indiqué une hausse des coûts des avantages, selon une augmentation moyenne de 6,2 % entre 2013 et 2014.^[41]

De nombreux travailleurs et travailleuses ont bénéficié d'avantages en plus de ceux exigés par la loi, notamment des soins de la vue, des séjours en hôpital semi-privé et une couverture médicale à l'étranger.^[42] De plus, la majorité des entreprises interrogées ont indiqué qu'elles offraient des avantages au personnel permanent travaillant à temps partiel à partir d'un nombre minimum d'heures par semaine. Le personnel à temps partiel ne bénéficie souvent d'aucune prestation.^[43]

Évaluation du rendement

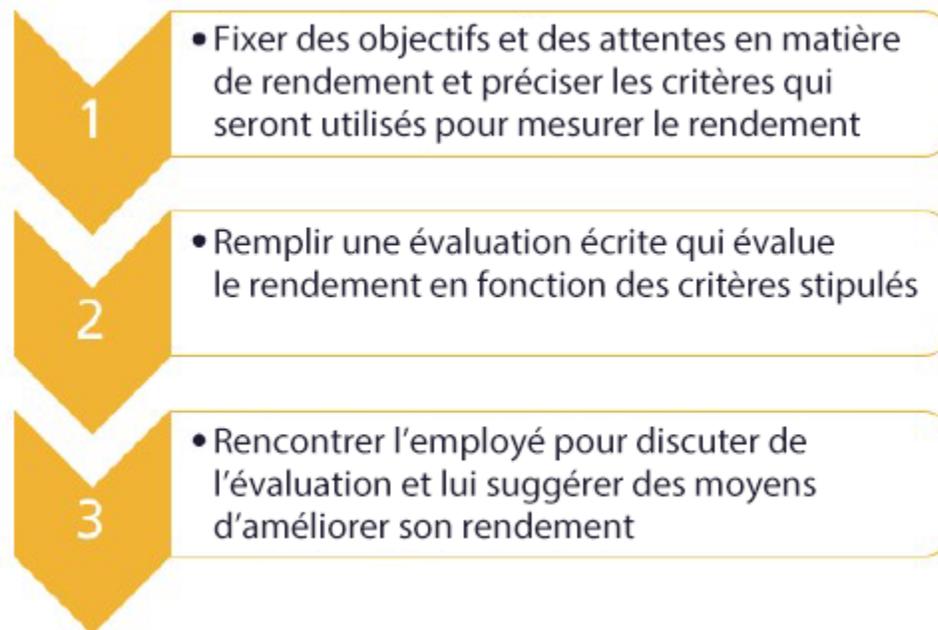
Les salariés souhaitent généralement que leur gestionnaire leur dise trois choses : ce qu'ils devraient faire, dans quelle mesure ils le font bien et comment ils peuvent améliorer leur rendement. Les bons gestionnaires abordent ces questions régulièrement. Sur une base semestrielle ou annuelle, elles et ils procèdent également à des évaluations formelles du rendement afin de discuter et d'évaluer le rendement au travail du personnel.

Processus de base en trois étapes

Les systèmes d'évaluation varient en fonction de l'organisation et de l'échelon, mais comme le montre la figure 11.8, il s'agit généralement d'un processus en trois étapes :

1. Les gestionnaires doivent fixer des objectifs et des attentes en matière de rendement et préciser les critères utilisés (comme la qualité et la quantité de travail, la fiabilité, l'esprit d'initiative), avant de pouvoir mesurer le rendement.
2. Les gestionnaires effectuent des évaluations écrites pour attribuer une note de rendement à chaque personne en fonction de critères prédéterminés, à la fin d'une période donnée.
3. Les gestionnaires rencontrent ensuite chaque personne pour discuter de l'évaluation. Ensemble, elles et ils suggèrent des moyens d'améliorer le rendement, ce qui peut inclure de la formation et un perfectionnement supplémentaires.

Cela semble assez simple, mais pourquoi tant de gestionnaires déclarent-ils que l'évaluation du rendement est la tâche qu'elles et ils préfèrent le moins, à l'exception des licenciements?^[44] Pour répondre à cette question, nous allons examiner les évaluations du rendement sous les deux angles, par l'explication des avantages et la définition des problèmes potentiels liés à certaines des pratiques les plus courantes.



Le processus d'évaluation du rendement

Les évaluations formelles offrent, entre autres, les avantages suivants :

- L'occasion pour les gestionnaires et les membres du personnel de discuter du rendement et de fixer les objectifs futurs et les attentes en matière de rendement.
- L'occasion de cerner des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel appropriées et d'en discuter.
- La documentation formelle de l'évaluation peut être utilisée à des fins de salaire, de promotion, de rétrogradation ou de licenciement.^[45]

En ce qui concerne les inconvénients, la plupart découlent du fait que les évaluations servent souvent à déterminer les salaires de l'année suivante. Par conséquent, les réunions portant sur le rendement ont tendance à prendre une tout autre dimension : les gestionnaires peuvent avoir l'air de porter un jugement (plutôt que de soutenir) et les membres du personnel peuvent être sur la défensive. Cette atmosphère de confrontation peut rendre de nombreux gestionnaires mal à l'aise face à la tâche, de même que moins enclins à donner de la rétroaction honnête. (Les notes attribuées peuvent être gonflées pour éviter d'entrer dans des évaluations critiques.) Les professionnels des ressources humaines estiment que les évaluations du rendement ne devraient pas être liées aux augmentations de salaire. Certains spécialistes affirment que ce lien empêche les gestionnaires d'utiliser l'évaluation pour améliorer le rendement. D'autres soutiennent qu'elle accroît la satisfaction du personnel à l'égard du processus et distribue les augmentations sur la base des efforts et des résultats.^[46]

Rétroaction à 360 degrés et rétroaction ascendante

Au lieu d'être évalué par une seule personne, que diriez-vous d'être évalué par plusieurs personnes, non seulement vos supérieurs, mais aussi vos subordonnés et vos pairs? Cette approche, appelée « rétroaction à 360 degrés », vise à garantir que les employés (principalement les cadres) reçoivent un retour d'information de toutes les directions – de leurs supérieurs, de leurs subordonnés, de leurs collègues et même de leurs clients. Si elle est menée correctement, cette technique permet aux gestionnaires d'avoir des renseignements sur leur rendement dans plusieurs rôles.

Certains experts considèrent toutefois que l'approche à 360 degrés est trop lourde. Une autre technique, appelée rétroaction ascendante, consiste à demander aux subordonnés de fournir de la rétroaction à propos de leur gestionnaire. Le fabricant d'ordinateurs Dell utilise cette approche dans le cadre de son programme de formation des gestionnaires. Chaque année, quarante mille membres du personnel de Dell prennent part à un sondage pour évaluer leurs supérieurs sur plusieurs points, comme la mise en œuvre de principes commerciaux éthiques et le soutien pour concilier vie professionnelle et vie privée. Dell utilise les résultats à des fins de perfectionnement uniquement, et non pour prendre des décisions sur les augmentations de salaire ou les promotions.^[47]

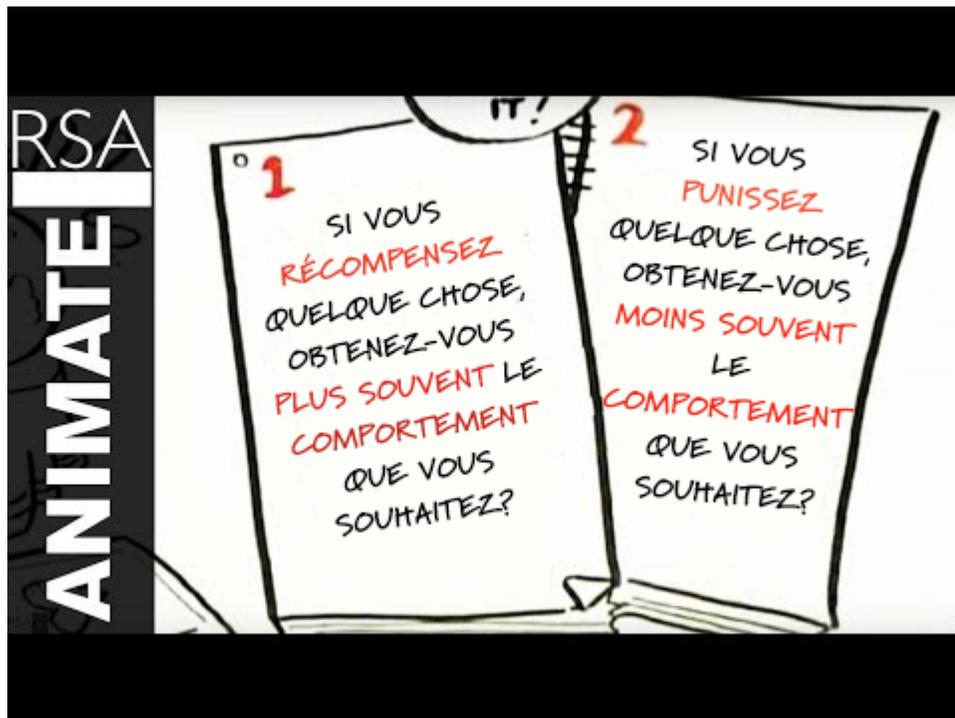
Fidélisation du personnel précieux

Lorsqu'une personne appréciée démissionne, le préjudice subi par l'employeur peut être important. Non seulement l'entreprise devra supporter des coûts substantiels pour recruter et former une nouvelle personne, mais elle risque également de subir une baisse temporaire de productivité et du moral des employés restants qui doivent assumer des charges de travail plus lourdes. Compte tenu de l'incidence négative du roulement du personnel, soit la perte permanente d'un employé d'une entreprise, la plupart des organisations font tout ce qu'elles peuvent pour retenir le personnel qualifié. La rémunération joue un rôle clé à cette fin : les entreprises qui n'offrent pas un régime de rémunération compétitif ont tendance à perdre des employés. D'autres facteurs entrent également en ligne de compte, comme la formation et le perfectionnement, ainsi que le fait d'aider le personnel à atteindre un équilibre satisfaisant entre travail et vie privée. Dans les sections suivantes, nous examinerons quelques autres stratégies visant à réduire le taux de roulement et à augmenter la productivité.^[48]

Création d'un environnement de travail positif

Un personnel heureux au travail est plus productif, fournit un meilleur service à la clientèle et est plus susceptible de rester dans l'entreprise. La société Telus, basée à Vancouver, suit la mobilisation de son personnel avec l'aide d'une société de conseil en ressources humaines, et présente une augmentation de 31 % entre 2007 et 2014. Il a été démontré que cette augmentation avait une incidence sur la satisfaction de la clientèle, en plus d'un faible taux de roulement, d'une augmentation des demandes d'emploi et d'une hausse du cours de l'action.

^[49] Prenez quelques instants pour regarder la vidéo [en anglais seulement] [RSA Shorts "Drive" video](#) de Daniel Pink, qui résume les recherches récentes sur la motivation et aboutit à des conclusions intéressantes.



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=117>

Lieu de travail convivial

Quels éléments améliorent l'attitude du personnel? Les 12 000 membres du personnel du producteur de logiciels SAS Institute entrent dans la catégorie des « travailleurs heureux ». Les membres choisissent le mobilier et l'équipement de leurs bureaux, prennent des repas subventionnés dans l'un des trois restaurants du site et profitent d'autres installations telles qu'un centre d'entraînement de 77 000 pieds carrés. Ils bénéficient également de la sécurité de l'emploi : personne n'a jamais été mis à pied en raison d'un ralentissement de l'économie. L'environnement de travail convivial aide le personnel de SAS à se concentrer sur son travail et à contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.^[50] Il n'est pas surprenant qu'il se traduise également par un taux de roulement du personnel très faible (3 %).

Reconnaissance des contributions du personnel

Remercier les gens pour le travail bien fait est un puissant facteur de motivation. Les personnes qui se sentent appréciées sont plus susceptibles de rester dans une entreprise que celles qui ne le sont pas.^[51] Bien qu'un remerciement personnel soit toujours utile, de nombreuses entreprises disposent également de programmes formels pour souligner et récompenser les personnes performantes. L'entreprise américaine Container Store récompense les réalisations de son personnel de diverses manières. Par exemple, les membres du personnel ayant 20 années de service se voient offrir un « voyage de rêve », l'un d'entre eux a fait une croisière de sept jours à Hawaï.^[52] L'entreprise est connue pour son milieu de travail positif et a fêté en 2016 sa dix-septième année au classement des 100 Best Companies to Work For® (palmarès Fortune des 100 employeurs de choix).^[53]

Participation active du personnel dans la prise de décision

Les entreprises constatent que lorsqu'on permet au personnel de participer activement aux décisions, on économise de l'argent, on améliore la satisfaction du personnel à l'égard de son travail et on réduit le taux de roulement. Certains ont constaté qu'il est payant de suivre leurs conseils. Lorsque General Motors a demandé à son personnel des idées pour améliorer les opérations de fabrication, la direction a été inondée de plus de quarante-quatre mille suggestions au cours d'un trimestre. La mise en œuvre de quelques-unes d'entre elles a engendré une réduction de 15 % du temps de production de certains véhicules et des économies substantielles.^[54]

De même, en 2001, Edward Jones, une société d'investissement personnel, a fait face à une situation difficile lors du repli boursier. Il fallait réduire les coûts, et le licenciement de certains membres du personnel était une option. Cependant, l'entreprise s'est tournée vers sa main-d'œuvre pour trouver des solutions. Les solutions fournies ont permis des économies de coûts de plus de 38 millions de dollars. Dans le même temps, l'entreprise a convaincu son personnel expérimenté de rester en poste en soulignant son rôle dans la gestion de l'entreprise.^[55]

Raisons pour lesquelles les gens démissionnent

Aussi importantes que soient ces initiatives, une ou un mauvais supérieur peut tout gâcher. La façon dont une personne est traitée par sa ou son chef peut être le principal facteur déterminant le maintien ou le départ de subalternes. Les personnes qui ont quitté leur emploi citent les comportements suivants de la part de leurs supérieurs :

- Fixer des exigences professionnelles déraisonnables
- Refuser de valoriser leurs opinions

- Être imprécis sur ses attentes envers les subordonnés
- Faire preuve de favoritisme en matière de rémunération, de récompenses ou de promotions^[56]

Tenir les gestionnaires pour responsables d'un taux de roulement excessif peut contribuer à atténuer le problème des « mauvais supérieurs », du moins à long terme. Quoi qu'il en soit, lorsque quelqu'un démissionne, il est bon qu'une personne autre que la ou le supérieur immédiat mène un entretien de départ afin d'en dévoiler les raisons. Connaître les raisons des départs permet à l'organisation de corriger les problèmes à l'origine des taux de roulement élevés.

Licenciement involontaire

Avant de clore cette section, il convient de dire un mot ou deux sur le licenciement, c'est-à-dire sur le fait d'être licencié. Bien que le roulement des effectifs, soit les départs volontaires, puisse entraîner des problèmes pour les employeurs, c'est loin d'être aussi dévastateur que les effets du licenciement involontaire du personnel. La perte d'un emploi consiste en ce que les psychologues qualifient de « changement de vie important » et figure en bonne place sur la liste des « événements stressants de la vie », quelles que soient les circonstances. Parfois, les employeurs licencient parce que leurs revenus sont en baisse et qu'ils doivent se résoudre à réduire leurs effectifs, c'est-à-dire à diminuer leurs coûts par la suppression d'emplois. Il arrive qu'un emploi particulier soit progressivement supprimé, ou qu'un employé n'ait tout simplement pas satisfait aux exigences de rendement.

Emploi de gré à gré

Est-il possible de se faire licencier même si l'on fait du bon travail et qu'il n'y a pas de justification économique à ce licenciement? Dans certains cas, oui, surtout si vous ne travaillez pas sous contrat. En l'absence de contrat formel, vous êtes considéré comme occupant un emploi de gré à gré, ce qui signifie que vous ou votre employeur avez le droit de mettre fin à la relation de travail à tout moment. Vous pouvez démissionner quand vous le souhaitez, mais votre employeur peut également vous licencier à sa guise.

Heureusement pour le salariat, au cours des dernières décennies, les tribunaux ont pris plusieurs décisions qui ont entraîné des exceptions à la doctrine de l'emploi de gré à gré^[57]. Comme les gestionnaires préfèrent généralement éviter les frais liés à une action en justice pour licenciement abusif, beaucoup ne licencient plus leurs employés à leur guise. Une bonne pratique en matière de gestion des licenciements consiste à conserver des documents écrits afin que l'employeur puisse justifier d'un motif valable lorsqu'il licencie quelqu'un. S'il s'agit de mauvais rendement, la personne sera avertie que son niveau de rendement actuel pourrait entraîner son licenciement et aura l'occasion d'améliorer son rendement. Lorsque le licenciement est nécessaire, la communication doit se faire dans le cadre d'une conversation privée, lors de laquelle le ou la gestionnaire fournit des explications précises sur la mesure prise.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Le processus de gestion des ressources humaines regroupe les actions qu'une organisation entreprend pour attirer, perfectionner et retenir un personnel de qualité.
2. Les gestionnaires des ressources humaines s'investissent dans la planification stratégique des ressources humaines, c'est-à-dire dans l'élaboration d'un plan visant à satisfaire les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines.
3. Les gestionnaires des ressources humaines prévoient les besoins futurs en matière d'embauche et entament le processus de recrutement pour y répondre.
4. Lors du recrutement et de l'embauche, les gestionnaires doivent se conformer aux lois antidiscriminatoires appliquées par la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). On ne peut pas traiter les gens de manière inéquitable sur la base d'une caractéristique non liée à la capacité, telle que la race, la couleur, la religion, le genre, l'origine nationale, l'âge ou le handicap.
5. Les gestionnaires des ressources humaines supervisent également la formation du personnel, depuis la première orientation jusqu'à la formation continue sur place ou à l'extérieur.
6. Le recrutement d'un effectif diversifié va au-delà de la conformité légale et des engagements éthiques, car un groupe diversifié peut offrir des perspectives qui peuvent s'avérer précieuses pour générer des idées, résoudre des problèmes et établir un lien avec une clientèle de diversité ethnique.
7. Le personnel est motivé à bien se surpasser lorsqu'il est stimulé, respecté et traité équitablement et qu'on fait preuve d'appréciation à son égard.
8. Parmi les autres facteurs qui contribuent à la satisfaction du salariat, on peut citer la redéfinition des tâches pour qu'elles soient plus intéressantes et plus stimulantes, la rotation des postes, qui permet aux gens de passer d'un poste à un autre, l'extension des tâches, qui améliore un emploi en y ajoutant des tâches requérant un niveau de compétence similaire, et l'enrichissement des tâches, qui consiste à ajouter des tâches pour augmenter les responsabilités et les possibilités de croissance.
9. De nombreuses organisations reconnaissent la nécessité d'aider leur personnel à trouver l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et proposent une variété de modalités de travail pour répondre aux différents besoins, comme les horaires flexibles, le partage d'emploi (lorsque deux personnes partagent un poste) et le télétravail (travail en dehors du bureau).
10. La rémunération comprend le salaire et les avantages sociaux. Les personnes qui sont payées à l'heure reçoivent un salaire, tandis que celles qui sont payées pour assumer les responsabilités d'un emploi reçoivent un traitement. D'autres reçoivent des commissions basées sur les ventes ou sont payées à la production, selon une rémunération à la pièce.
11. En outre, le personnel peut recevoir des primes de fin d'année, faire partie d'une convention de partage des profits ou obtenir des options d'achat d'actions.
12. Les gestionnaires procèdent à des évaluations du rendement au travail.
13. Le roulement est la séparation permanente d'un employé d'une entreprise et peut se produire si l'employé n'est pas satisfait de son travail ou si l'organisation n'est pas satisfaite de l'employé. Parfois, les entreprises réalisent des licenciements ou réduisent leurs effectifs pour réduire les coûts.

13. Questions relatives à la gestion des syndicats

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Expliquer pourquoi le personnel se syndique et comment les syndicats sont structurés, et décrire le processus de négociation collective.
2. Discuter des termes clés associés aux questions syndicales/patronales, telles que la médiation et l'arbitrage.
3. Définir les stratégies utilisées de part et d'autre pour soutenir sa position de négociation : grèves, piquetage, boycottages et lock-out.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=123>

Syndicats

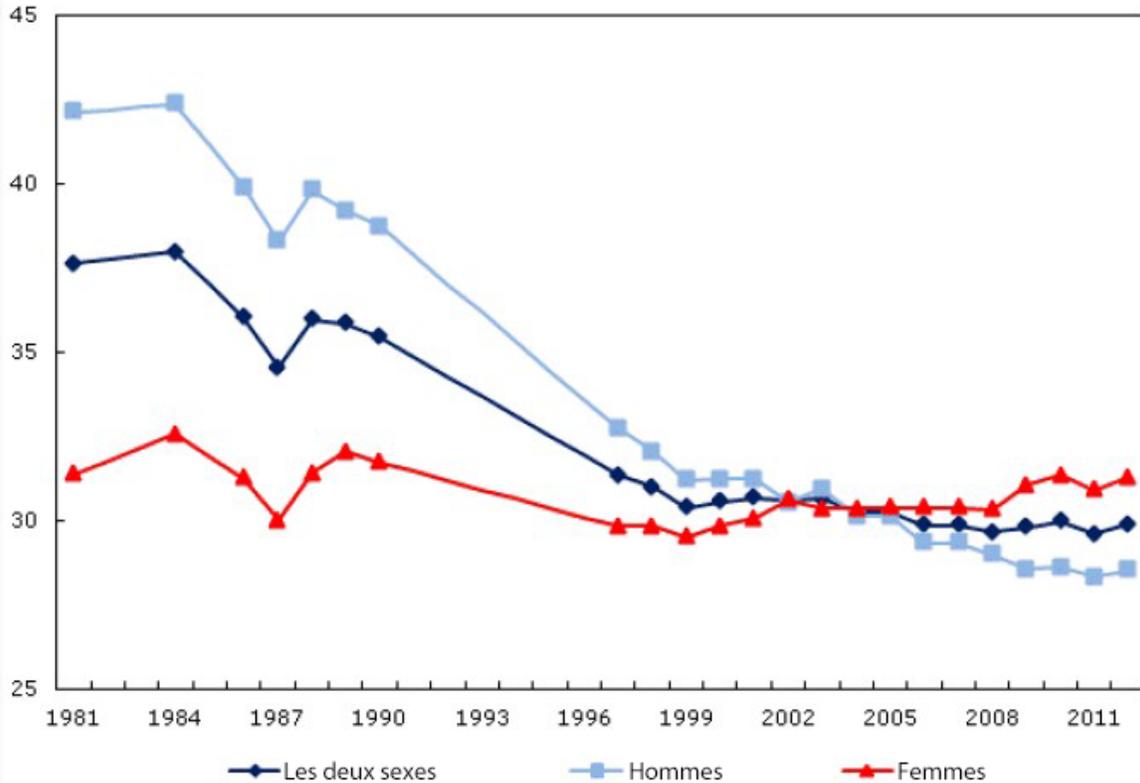
Comme décrit dans le chapitre « Motiver les salariés », Maslow estime que les individus sont motivés pour satisfaire cinq niveaux de besoins non satisfaits (physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi). De ce point de vue, le salariat espère que le travail à temps plein satisfera au moins deux besoins primaires : on veut recevoir un salaire suffisant pour se nourrir, se loger et s'habiller, ainsi que la famille, et on s'attend à des conditions de travail sûres et on espère un certain degré de sécurité d'emploi.

Les organisations ont également des besoins : elles doivent réaliser des bénéfices qui satisferont leurs propriétaires. Elles doivent également satisfaire les autres intervenants, ce qui peut engendrer des coûts. Prenons l'exemple d'une entreprise de revêtements métalliques qui utilise des produits chimiques dangereux dans ses procédés de fabrication; le traitement des eaux usées est essentiel, et coûteux. Parfois, les besoins du personnel et du patronat se rejoignent : l'organisation peut offrir des salaires décents, des conditions de travail sécuritaires et une sécurité d'emploi tout en réalisant un bénéfice satisfaisant. Dans d'autres cas, les besoins des deux parties entrent en conflit, soit réel, perçu ou un peu des deux. Dans ce cas, le personnel peut être incité à adhérer à un [syndicat](#), un groupe organisé de salariés qui négocie avec les employeurs pour améliorer les salaires, la sécurité d'emploi et les conditions de travail de ses membres.

Le graphique suivant montre que le pourcentage de personnes syndiquées au Canada a globalement diminué entre 1981 et 2012. Il est intéressant de noter que cette tendance ne vaut pas pour les femmes sur le marché du travail, où le taux de participation est resté relativement stable au cours de cette période de 30 ans. La diminution globale s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les industries manufacturières traditionnelles ont été délaissées au profit des industries de services, moins prédisposées aux syndicats. Certaines multinationales entretiennent une posture fermement antisyndicale, ce qui y entrave la création de syndicats.

Graphique 1
Taux de syndicalisation des employés âgés de 17 à 64 ans,
1981 à 2012

pourcentage



Source : Statistique Canada <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2013001/article/11878-fra.htm>

Structure syndicale

Les syndicats ont une structure pyramidale semblable à celle des grandes entreprises. Au bas de l'échelle se trouvent les sections locales qui desservent le salariat d'une zone géographique particulière. Certains membres sont désignés comme délégués syndicaux pour servir d'intermédiaires dans les conflits entre des membres du personnel et les superviseurs. Les sections locales sont généralement regroupées en syndicats nationaux qui aident à négocier des contrats locaux, organisent de nouvelles sections locales, négocient des contrats pour des industries entières et font pression sur les organismes gouvernementaux sur les questions importantes pour le mouvement syndical. À leur tour, les syndicats nationaux peuvent être liés par une fédération syndicale, telle que le Congrès du travail du Canada (CTC), qui fournit une assistance aux syndicats membres et sert d'organe politique principal pour le salariat.

Négociations collectives

Dans un environnement non syndiqué, l'employeur prend des décisions principalement unilatérales, sur des questions concernant sa main-d'œuvre, telles que les salaires et les avantages sociaux. En règle générale, le personnel n'est pas en mesure de négocier de meilleures conditions. Simultanément, les employeurs ont tout intérêt à traiter le personnel équitablement. Comme explicité au chapitre 11, la réputation de bien traiter son personnel, par exemple, est un facteur clé pour attirer les talents. La plupart des employeurs veulent éviter les coûts liés à la gestion d'une main-d'œuvre syndiquée. C'est pourquoi un grand nombre propose des rémunérations et des avantages sociaux généreux dans l'espoir de garder leur personnel heureux et non syndiqué.

Le processus permettant de fixer les niveaux des prestations diffère grandement dans un environnement syndiqué. Le personnel syndiqué travaille sous un contrat qui couvre généralement une période pluriannuelle convenue. À l'approche de l'expiration d'une période contractuelle donnée, les agents syndicaux déterminent avec les membres ce qu'ils souhaitent en matière d'augmentations salariales, d'avantages sociaux, de conditions de travail et de sécurité d'emploi dans le contrat subséquent. Les cadres syndicaux exposent alors les revendications à l'employeur et lui demandent ce qu'il est prêt à offrir. Lorsque les souhaits des deux parties ne s'accordent pas, comme c'est généralement le cas, les cadres syndicaux jouent le rôle de négociateurs au nom de leur personnel, avec pour objectif d'obtenir le meilleur ensemble de salaires, d'avantages et d'autres conditions possibles. La négociation collective est le processus permettant de régler les différends et d'établir des conditions de travail mutuellement acceptables.

Processus de négociation

Les négociations commencent lorsque chaque partie expose ses demandes. Comme dans la plupart des négociations, ces demandes d'ouverture ne font que définir les postures de départ. Les deux parties s'attendent généralement à des concessions et réalisent que l'accord final consistera en un compromis. Si tout se passe bien, un accord de principe peut être conclu et soumis au vote des membres du syndicat. Si l'accord est accepté, la procédure est close et on rédige un contrat pour régir les relations patronales-syndicales sur une période déterminée. Si les membres du syndicat rejettent l'accord, les négociations reprennent.

Médiation et arbitrage

Si les négociations piétinent, les parties peuvent faire appel à des personnes extérieures. La médiation permet de mobiliser des parties extérieures. Une tierce partie impartiale évalue la situation et formule des recommandations pour atteindre un accord. Chacune des parties peut accepter ou rejeter les conseils issus de la médiation. Si la médiation n'aboutit pas à un accord, si une partie ou les deux rejettent la décision de la tierce partie, elles peuvent opter pour l'arbitrage, où la tierce partie étudie la situation et impose un accord contraignant. La principale différence entre la médiation et l'arbitrage réside dans le terme « contraignant » : ce qu'établit la tierce partie est accepté, car le syndicat et la direction ont convenu d'accepter cette décision comme condition préalable au processus d'arbitrage.

Procédures de règlement des griefs

Les environnements syndicaux et non syndicaux diffèrent également dans le traitement des griefs, c'est-à-dire les plaintes du personnel sur des questions touchant le contrat. Lorsqu'un membre du personnel non syndiqué estime avoir été traité inéquitablement, il peut en parler à la direction, qui peut ou non donner suite à ces plaintes. Lorsque le personnel syndiqué veut formuler des plaintes (par exemple, lorsqu'on lui demande de travailler plus d'heures que ne le prévoit le contrat), il peut faire appel aux agents syndicaux pour résoudre le problème, en collaboration avec le personnel de supervision, qui fait partie de la direction de l'entreprise. Si le résultat n'est pas satisfaisant pour le salariat, le syndicat peut décider de porter le problème devant la direction en son nom. S'il n'y a toujours pas de solution, le syndicat peut soumettre le grief à un arbitre.

Il arrive que les syndicats et la direction ne parviennent pas à résoudre leurs différends par la négociation collective ou des procédures formelles de règlement des griefs. Dans ce cas, chaque partie peut recourir à une série de stratégies pour que sa posture soit soutenue et forcer l'opposition à accepter ses demandes.

Stratégies syndicales

Les syndicats disposent de plusieurs options pour faire pression sur la direction de l'entreprise et l'amener à accepter les conditions demandées par leurs membres. Les stratégies dont dispose le syndicat sont la grève, le piquetage et le boycottage. Lorsqu'il se met en grève, le salariat quitte les postes occupés et refuse de revenir tant que le problème n'a pas été résolu. Comme l'a découvert la communauté étudiant de l'Université York à son arrivée sur le campus en 2007, les effets d'une grève peuvent toucher d'autres parties que les employeurs et les grévistes : avec deux cents membres du personnel des services de restauration en grève, les étudiants et étudiantes ont dû se démener pour trouver de la nourriture dans les dépanneurs locaux. La grève a duré du 2 février au 7 mars et, à la fin, le salariat a obtenu gain de cause : des salaires plus justes, une protection du travail et l'amélioration des régimes de soins de santé et de soins dentaires.¹¹

Bien qu'une grève envoie un message fort à la direction, elle se répercute aussi sur le salariat, qui n'est pas payé durant la grève. Les syndicats allègent souvent la pression financière qui pèse sur les grévistes en leur versant des indemnités en espèces, financées par les cotisations que les membres versent aux syndicats. Il faut noter que certains travailleurs syndiqués peuvent ne pas avoir le droit de grève. Par exemple, les grèves du personnel fédéral, dont celles des contrôleurs aériens, peuvent être déclarées illégales si elles nuisent à l'intérêt public.

Lorsqu'on voit des gens défiler avec des pancartes devant une usine ou un immeuble de bureaux (ou même une école), c'est probablement la stratégie du piquetage (voir la figure). Le piquetage poursuit un objectif informatif : informer les gens qu'un groupe est en grève ou de faire connaître une pratique de gestion inacceptable pour le syndicat.

En outre, comme le reste des membres syndiqués ne franchit généralement pas les piquets de grève, les grévistes arrivent parfois à interrompre les activités quotidiennes de l'organisation visée. En 2009, environ 24 000 employés municipaux de la ville de Toronto, mécontents de leurs salaires et de la révocation de leur droit d'accumuler les congés de maladie inutilisés ou de les monnayer, ont entamé une grève de cinq semaines. Dans un premier temps, une bonne proportion de la



Le corps enseignant des collèges de l'Ontario fait du piquetage lors d'une grève en octobre 2017.

population a soutenu ce droit, mais certains des effets les plus visibles de la grève, notamment l'arrêt de la collecte des déchets et l'annulation des programmes de loisirs d'été, ont suscité une grande inquiétude et des réactions négatives à Toronto.^[2]

La dernière stratégie dont disposent les syndicats est le boycottage : les personnes syndiquées refusent d'acheter les produits d'une entreprise et tentent de répandre le mouvement. Cette stratégie est souvent utilisée par le Congrès du travail du Canada, qui soutient régulièrement les boycottages nationaux. En 2009, par exemple, il a appelé à un [boycottage des produits Old Dutch](#) en soutien aux 170 travailleurs syndiqués en lock-out de l'usine de Calgary.

Stratégies de la direction

La direction ne reste généralement pas passive, surtout si l'entreprise a une posture à défendre ou un message à faire passer. L'une des stratégies possibles est le lock-out, qui consiste à empêcher l'accès du personnel à son lieu de travail, bien que rarement utilisé, car elle n'est légale que lorsque le personnel syndiqué représente une menace crédible pour la viabilité financière de l'entreprise. Si vous êtes une ou un adepte de basket-ball professionnel, vous vous souvenez peut-être du lock-out de la NBA en 2011 (les plus vieux se souviennent peut-être d'un scénario similaire qui s'est déroulé en 1999) qui a eu lieu en raison d'un différend concernant la répartition des revenus et la structure du plafond salarial.

La stratégie du lock-out a également été utilisée lors du conflit de travail de 2011 entre la Ligue nationale de football (LNF) et l'Association des joueurs de la ligne nationale de football, lorsque les propriétaires des clubs et les joueurs ne sont pas parvenus à s'entendre sur un nouveau contrat. Avant la saison 2011, les propriétaires ont imposé un lock-out qui empêchait les joueurs de s'entraîner dans les centres d'entraînement de l'équipe. Les deux parties avaient leurs exigences : les joueurs voulaient un pourcentage plus élevé des revenus, ce à quoi s'opposaient les propriétaires. Les propriétaires voulaient que les joueurs jouent deux matchs supplémentaires en saison régulière, ce à quoi s'opposaient les joueurs. À l'approche de la saison, ils ont finalement conclu un accord en juillet 2011, mettant fin au lock-out de 130 jours et garantissant que la saison de football 2011 commencerait à temps.^[3]



Deux arbitres de football discutant

Une autre tactique de la direction consiste à remplacer les grévistes par des briseurs de grève : des personnes non syndiquées qui sont prêtes à franchir les piquets de grève pour remplacer les grévistes. Bien que la loi interdise aux entreprises de remplacer définitivement leur personnel en grève, une entreprise peut souvent obtenir une injonction judiciaire l'autorisant à faire appel à des travailleurs de remplacement. Par exemple, la LNF a employé des arbitres de remplacement en 2012, ce qui a donné lieu à plusieurs décisions très discutables sur le terrain.^[4]

Raisons pour lesquelles les directions résistent souvent aux efforts de syndicalisation

Aucune campagne de syndicalisation n'a jamais commencé en partant du principe qu'avec la syndicalisation, le personnel reçoive des salaires ou des programmes d'avantages sociaux plus bas. Au contraire, les syndicats font miroiter à leurs membres potentiels des promesses telles qu'un salaire plus élevé, une meilleure assurance maladie et davantage de vacances. Il n'est donc pas surprenant que les dirigeants d'entreprise résistent parce que cela augmente généralement les coûts d'exploitation. L'augmentation des coûts peut être envisagée de plusieurs manières. Les gestionnaires pourraient accepter des bénéfices plus faibles, bien qu'un tel résultat soit peu probable étant donné que les propriétaires et actionnaires tirent profit des bénéfices plus élevés. Ils et elles pourraient augmenter les prix et répercuter les coûts plus élevés sur la clientèle, mais leur compétitivité sur le marché pourrait en pâtir. L'augmentation des coûts pourrait être compensée autrement, mais comme les gestionnaires sont déjà censés accorder de l'importance aux coûts, il peut être assez difficile de trouver des compensations.

Une autre raison pour laquelle les gestionnaires résistent parfois à la syndicalisation est que les syndicats tentent souvent de négocier des règles de travail qui profitent à leurs membres. Les gens d'affaires qui ont travaillé dans des environnements syndicaux se sont souvent plaints du manque de flexibilité et des difficultés que les syndicats créent parfois lorsqu'il s'agit de traiter des membres du personnel syndiqués peu performants. La procédure de réclamation peut parfois être longue, lourde et coûteuse à administrer.

Certaines entreprises trouvent que le travail avec les syndicats est si désagréable qu'elles décident d'augmenter volontairement les salaires et les avantages sociaux pour essayer de réduire les leviers des syndicats.

Histoire des syndicats

Extrait de l'émission de CBC [Highlights in Canadian Labour History](#), P. Philips écrit :

Célébrée dans tout le pays, cette fête est souvent considérée comme marquant les derniers moments avant la rentrée des classes et les longues et chaudes journées de l'été se transformant en fraîches journées automnales.

Mais la fête du Travail n'est pas seulement la fin officieuse de l'été, un fait que beaucoup ont tendance à oublier.

Le jour férié de la fête du Travail a en effet été créé pour reconnaître la contribution qu'ont amenée des travailleurs de tous les jours au mode de vie canadien, a déclaré Ken Georgetti, président du Congrès du travail du Canada.

Cela inclut le droit à un salaire équitable, à des conditions de travail sûres, à une indemnisation en cas de blessure et à des relations de travail équitables.

« De nombreuses personnes ont perdu la vie pour établir le droit de refuser un travail dangereux et le droit d'être traité équitablement et sans discrimination », a déclaré M. Georgetti. « Nous avons accompli beaucoup de travail et nous en tirons beaucoup de fierté. »



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=123>

Avenir des syndicats

Les affiliations syndicales au Canada et aux États-Unis sont en baisse depuis un certain temps. Au Canada, le taux de syndicalisation est passé de 37,6 % en 1981 à 28,8 % en 2014. Le nombre de membres va-t-il donc continuer de diminuer et couper ainsi la marge de manœuvre aux syndicats? La Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles (FAT-COI) est optimiste quant aux taux d'adhésion aux syndicats, soulignant les récents gains d'adhésion des femmes et des immigrants, ainsi que des travailleurs de la santé, des étudiants des cycles supérieurs et des professionnels^[5]

Convaincre les travailleurs de se syndiquer reste plus difficile qu'auparavant et pourrait le devenir encore davantage à l'avenir. Compte tenu de leur résistance à la syndicalisation, les directions ont élaboré des stratégies pour dissuader le personnel de se syndiquer, notamment en leur refusant une sécurité d'emploi. Si la syndicalisation menace d'augmenter les coûts des salaires et des avantages sociaux, les directions peuvent recourir à des emplois à temps partiel ou contractuels. Elles peuvent également externaliser des tâches, et ainsi supprimer des emplois. De nombreux employeurs investissent aujourd'hui dans des technologies conçues pour réduire la quantité de travail humain nécessaire à la production de biens ou à la prestation de services. Bien qu'il soit impossible de prédire l'avenir, les syndicats et les gestionnaires resteront probablement des adversaires dans un avenir proche.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Les syndicats sont des groupes organisés de travailleurs qui négocient avec les employeurs pour améliorer les salaires, la sécurité d'emploi et les conditions de travail de leurs membres.
2. Lorsqu'il existe un écart entre les souhaits des travailleurs en matière d'augmentation de salaire, d'avantages sociaux, de conditions de travail et de sécurité d'emploi et ce que la direction est disposée à accorder, les deux parties s'engagent dans un processus appelé négociation collective.
3. En cas d'échec des négociations, les parties peuvent recourir à la médiation (dans laquelle un tiers impartial émet des recommandations pour parvenir à un accord) ou à l'arbitrage (dans lequel le tiers impose un accord contraignant).
4. Lorsque le personnel syndiqué estime qu'il a été traité injustement, il peut déposer des griefs, c'est-à-dire des plaintes relatives à des questions contractuelles qui sont résolues par les agents syndicaux et les superviseurs des employés.
5. Si les conflits du travail ne peuvent être résolus par la négociation collective ou par des procédures formelles de règlement des griefs, chaque partie peut recourir à diverses stratégies. Le syndicat peut prendre les mesures suivantes.
 - Déclencher une grève (le personnel quitte son emploi jusqu'à ce qu'un accord soit atteint).
 - Organiser un piquetage (le personnel se rassemble à l'extérieur du lieu de travail pour faire connaître sa position).
 - Organiser le boycottage (en encourageant le personnel et les autres consommateurs à ne pas acheter les produits d'un employeur).
6. La direction peut recourir au lock-out (fermeture du lieu de travail au personnel) ou faire appel à des briseurs de grève (personnel non syndiqué prêt à franchir les piquets de grève pour remplacer les grévistes).

14. Marketing : Créer de la valeur

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir les termes « marketing », « démarche marketing » et « stratégie de marketing ».
2. Décrire les tâches liées à la sélection d'un marché cible.
3. Définir les quatre P du marketing mix.
4. Expliquer comment mener une étude de marché.
5. Discuter des différentes stratégies de marque et expliquer les avantages de l'emballage et de l'étiquetage.
6. Décrire les éléments de la composition promotionnelle.
7. Expliquer comment les entreprises gèrent les relations avec la clientèle.
8. Définir les avantages et les inconvénients du marketing sur les médias sociaux.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=139>

Un robot ayant de l'attitude

Mark Tilden construisait des robots pour la NASA et ils finissaient par être détruits sur Mars. Après sept ans passés à voir les résultats de son travail détruits en miettes à trente-six millions de kilomètres de chez lui, il a décidé de se spécialiser dans les robots pour les Terriens. Il a fait la transition du monde de l'espace vers celui des jouets et s'est associé à Wow Wee Toys Ltd pour créer « Robosapien », un robot intelligent ayant de l'attitude.^[1] Ce robot de 14 pouces, qui est télécommandé, fait de super mouvements. En plus de se déplacer vers l'avant et vers l'arrière et de se tourner, il danse, fait du rap et donne des coups du tranchant de la main. Il peut ramasser de petits objets et même les lancer à travers la pièce, et il fait tout cela en grognant, en éructant et en émettant d'autres sons « corporels ».

Robosapien a donné à Wow Wee Toys une bonne longueur d'avance sur le marché des robots jouets : au cours des cinq premiers mois, l'entreprise a vendu plus de 1,5 million de Robosapiens.^[2] Elle a élargi la gamme à plus d'une douzaine de robots et autres jouets interactifs, dont FlyTech Bladestar, une machine révolutionnaire pour voler en intérieur qui a remporté le prix du choix de la rédaction du magazine Popular Mechanics en 2008.^[3]

Quel est le rapport entre Robosapien et le marketing? C'est simple : bien que Mark Tilden soit un inventeur accompli qui a créé un produit intelligent, Robosapien ne décollerait pas sans l'expertise en marketing de Wow Wee. Dans ce chapitre, nous verrons comment le marketing transforme des idées de produits comme Robosapien en succès commerciaux.

Qu'est-ce que le marketing?

Si l'on considère les domaines fonctionnels de l'entreprise (comptabilité, finance, gestion, marketing et opérations), le marketing est probablement celui qu'on connaît le mieux. Après tout, en tant que consommateur et cible de toutes sortes de messages publicitaires, on est la cible d'initiatives marketing pendant la plus grande partie de sa vie. Ce que nous n'apprécions probablement pas, en revanche, c'est la mesure avec laquelle le marketing cherche à apporter une valeur ajoutée à la clientèle. Selon l'American Marketing Association, « le marketing est l'activité, l'ensemble des établissements et des processus permettant de créer, de communiquer, de fournir et d'échanger des offres qui ont de la valeur pour la clientèle, les consommateurs, les partenaires et la société dans son ensemble. »^[4]

En d'autres termes, le marketing ne se limite pas à la publicité et à la vente. Il comprend tout ce que les organisations font pour satisfaire les besoins de la clientèle :



Monsieur Tilden et sa création, Robosapien

- Proposer un produit et en définir les caractéristiques et les avantages
- Fixer son prix
- Définir son marché cible
- Sensibiliser la clientèle potentielle
- Faire en sorte que les gens l'achètent
- Livrer le produit aux personnes qui l'achètent
- Gérer les relations avec la clientèle après la livraison

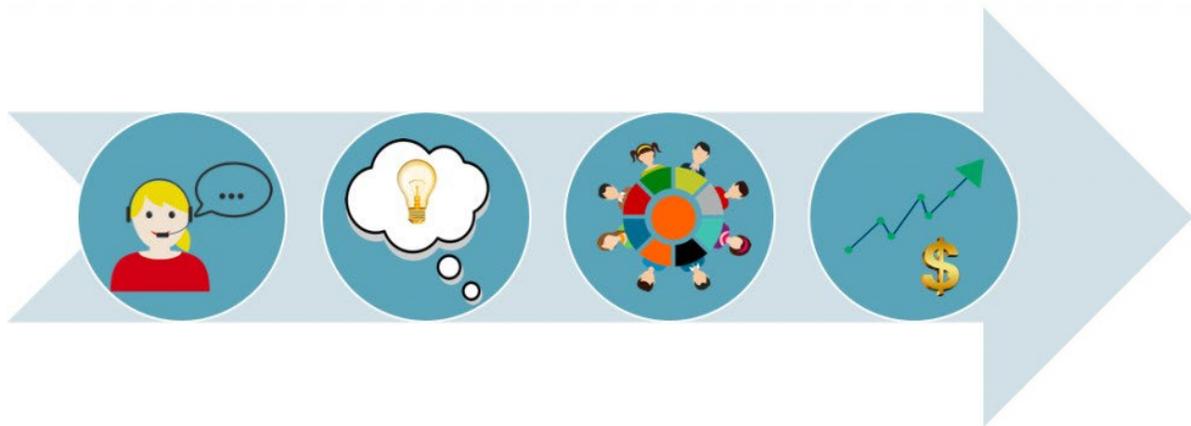
Pensons à une entreprise typique, un cinéma local, par exemple. On comprend facilement comment la personne qui décide des films à diffuser participe au marketing : elle sélectionne le produit à vendre. On comprend encore plus facilement comment la personne qui sélectionne les annonces dans le journal travaille dans le marketing : elle est chargée de la publicité, c'est-à-dire de faire connaître le produit et d'en inciter l'achat. Qu'en est-il de la vendeuse de billets, de la personne derrière le comptoir qui fournit le maïs soufflé et les boissons gazeuses ou du projectionniste? Participent-ils au marketing de l'entreprise? Absolument. L'objectif de chaque emploi dans la salle de cinéma est de satisfaire les besoins de la clientèle et, comme nous l'avons vu, définir et satisfaire ces besoins est au cœur du marketing. Le marketing est un travail d'équipe rassemblant tous les membres de l'organisation.

Si tout le monde est responsable du marketing, une organisation moyenne peut-elle se passer d'un département marketing officiel? Pas nécessairement, la plupart des organisations disposent d'un département de marketing dans lequel des personnes participent activement à certaines activités liées au marketing : conception et élaboration de produits, définition des prix, promotion, ventes et distribution. En tant que spécialistes de la définition et de la satisfaction des besoins de la clientèle, les membres du département de marketing gèrent, planifient, organisent, dirigent et dirigent tous les efforts de marketing de l'organisation.

Démarche marketing

L'organigramme suivant vise à rappeler que pour atteindre les objectifs de rentabilité de l'entreprise, on doit commencer par trois éléments :

1. Découvrir les besoins de la clientèle établie ou potentielle.
2. Mettre au point des produits pour y répondre.
3. Mobiliser toute l'organisation dans les efforts pour satisfaire la clientèle.



La démarche marketing mène au profit de l'entreprise

Parallèlement, on devrait atteindre des objectifs organisationnels, comme la rentabilité et la croissance. Cette philosophie de base, satisfaire les besoins de la clientèle tout en atteignant les objectifs de l'organisation est appelée la démarche marketing et, lorsqu'elle est appliquée efficacement, elle guide toutes les activités de marketing d'une organisation.

La clientèle est au cœur de la démarche marketing : l'objectif le plus important est la satisfaction de la clientèle et c'est ce que doivent viser tous les membres de l'organisation. Mais cela ne signifie pas qu'il faille ignorer les résultats; si on veut survivre et prendre de l'expansion, on doit engendrer des bénéfices. Ce qu'on cherche, c'est le juste équilibre entre les engagements en matière de satisfaction du client et la pérennité de l'entreprise. Prenons le cas de [Medtronic](#), un fabricant de dispositifs médicaux comme les stimulateurs cardiaques et les défibrillateurs. L'entreprise détient plus de 50 % du marché des dispositifs cardiaques et est considérée comme la référence de l'industrie.^[5] Tous les membres de l'organisation savent que les défauts sont inadmissibles dans des produits conçus pour maintenir les gens en vie. Ainsi, l'engagement du personnel à atteindre l'objectif de zéro défaut est vital pour la clientèle et les résultats de Medtronic. « Un seul problème de qualité, explique le PDG Arthur D. Collins fils, peut anéantir une entreprise. »^[6]

Sélection d'un marché cible

Les entreprises réalisent des bénéfices en vendant des biens ou en fournissant des services. Ce serait bien si tout le monde sur le marché était intéressé par notre produit, mais si on essaye de le vendre à tout le monde, on risque de disperser nos ressources. Nous devons définir un groupe précis de consommateurs qui devraient être particulièrement intéressés par le produit, qui y auraient accès et qui auraient les moyens de l'acheter. Ce groupe représente le marché cible et on doit orienter les efforts de marketing vers ses membres.

Définition du marché

Comment les spécialistes du marketing définissent-ils les marchés cibles? Tout d'abord, ils définissent généralement le marché global du produit, c'est-à-dire les personnes ou les organisations qui ont besoin d'un produit et qui sont en mesure de l'acheter. Ce marché peut comprendre deux groupes, ou les deux à la fois :

1. Un marché de consommateurs : acheteurs qui veulent utiliser le produit pour un usage personnel.
2. Un marché industriel : des acheteurs qui veulent que le produit serve à fabriquer d'autres produits.

On peut se concentrer sur un seul marché ou sur les deux. Un agriculteur, par exemple, peut vendre des bleuets à des particuliers sur le marché de la consommation et sur le marché industriel, à des boulangeries qui les utiliseront pour fabriquer des muffins et des tartes.

Segmentation du marché

L'étape suivante de définition d'un marché cible consiste à subdiviser l'ensemble du marché en parties ou segments, c'est-à-dire en groupes de clients potentiels présentant des caractéristiques communes qui influencent leurs décisions d'achat. On peut utiliser certaines caractéristiques pour restreindre un marché. Examinons en détail certaines des catégories les plus utiles.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfunctn/?p=139>

Regroupement des segments

En règle générale, les spécialistes du marketing déterminent les marchés cibles en combinant les critères de segmentation ou en les « regroupant ». Quelles sont les caractéristiques recherchées par Starbucks pour la commercialisation de ses produits? Trois variables démographiques viennent à l'esprit : l'âge, la géographie et le revenu. Les acheteurs sont probablement des hommes et des femmes autour de vingt-cinq à quarante ans (bien que les étudiants, âgés de dix-huit à vingt-quatre ans, prennent de plus en plus d'importance). La géographie est un facteur, car la clientèle a tendance à vivre ou à travailler dans des villes ou dans des banlieues huppées. Les personnes disposant de revenus relativement élevés sont prêtes à payer plus cher le café de spécialité de Starbucks, de sorte que le revenu, qui est un facteur socio-économique, importe également.

Marketing mix

Après avoir défini un marché cible, on doit ensuite élaborer et mettre en œuvre un programme de marketing conçu pour l'atteindre. Comme le montre le graphique ci-dessous, ce programme regroupe plusieurs méthodes qu'on appelle le « marketing mix », qu'on appelle souvent « quatre P » du marketing :

1. Mettre au point un **produit** qui répond aux besoins du marché cible
2. Fixer un **prix** pour le produit
3. Distribuer le produit; l'acheminer vers une **place** où la clientèle peut se le procurer
4. **Faire la promotion** le produit : informer les acheteurs potentiels de son existence



Marketing mix

Élaboration d'un produit

Le développement de Robosapien a été quelque peu inhabituel pour une entreprise déjà active dans son marché.^[12] En général, les idées de produits proviennent de personnes qui, au sein de l'entreprise, comprennent les besoins de sa clientèle. Les ingénieurs internes sont ensuite chargés de concevoir le produit. Dans le cas de Robosapien, le créateur, Mark Tilden, avait créé et conçu le produit avant de rejoindre Wow Wee Toys. L'entreprise lui a donné l'occasion de mettre au point son produit à des fins commerciales et Tilden a été chargé de superviser le développement de Robosapien pour en faire un produit répondant aux besoins commerciaux de Wow Wee.

Robosapien n'est pas un « jouet pour enfant », même si les enfants adorent sa personnalité ludique. Il s'agit d'un produit de divertissement domestique qui s'adresse à un large auditoire : enfants, jeunes adultes, adultes plus âgés et même personnes âgées. Il s'agit d'un cadeau très prisé, qui a fait des adeptes parmi les technophiles et les pirates informatiques qui le démontent, le modifient et l'équipent même d'éléments comme des caméras et des patins à glace.

Réalisation d'une étude de marché

Avant d'adopter une stratégie pour Robosapien, les spécialistes du marketing de Wow Wee ont fait des recherches. Tout d'abord, pour cibler leur marché, ils ont dû se renseigner sur ce que différentes personnes pensaient du produit. Plus précisément, ils cherchaient des réponses à des questions comme :

- Qui est notre clientèle potentielle?
- Qu'est-ce qu'elle aime dans Robosapien? Que modifierait-elle?
- Combien est-elle prête à payer pour cela?
- Où s'attend-elle à l'acheter?
- Comment distinguer le robot des produits concurrents?
- Un nombre suffisant de personnes achèteront-elles Robosapien pour permettre à l'entreprise de dégager un bénéfice raisonnable?

La dernière question serait laissée confiée à la direction de Wow Wee, mais, vu l'importance de l'investissement nécessaire pour commercialiser Robosapien, Wow Wee ne pouvait pas se permettre de prendre une mauvaise décision. En fin de compte, l'entreprise a pu prendre une décision éclairée parce que son équipe de marketing a fourni des réponses à des questions clés grâce à une étude de marché : le processus de collecte et d'analyse des données pertinentes pour une situation de marketing précise. Ces données devaient être collectées de manière systématique. Les études de marché s'intéressent à deux types de données :

1. Les spécialistes du marketing commencent généralement par examiner les données secondaires, c'est-à-dire les informations déjà recueillies, par l'entreprise ou par d'autres, qui concernent le marché cible.
2. Une fois les données secondaires en main, ils sont prêts à collecter des données primaires, c'est-à-dire des renseignements nouvellement collectés qui répondent à des questions précises.

Les données secondaires peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Les données disponibles en interne comprennent les rapports de vente et d'autres informations sur la clientèle. Les données externes peuvent provenir de sources multiples. [Statistique Canada](#), par exemple, publie des renseignements démographiques sur les ménages canadiens (comme l'âge, le revenu, le niveau d'éducation et la grosseur du ménage), à la fois pour l'ensemble du pays et pour des zones géographiques précises.

Les données démographiques du Centre international de programmes statistiques (l'équivalent américain de Statistique Canada) ont aidé Wow Wee à estimer la taille de son marché cible potentiel aux États-Unis. D'autres données secondaires ont permis à l'entreprise d'évaluer la taille des marchés étrangers dans des régions du monde entier, telles que l'Europe, le Moyen-Orient, l'Amérique latine, l'Asie et la côte du Pacifique. Ces données ont permis à l'entreprise de vendre Robosapien dans 85 pays, dont le Canada, l'Angleterre, la France, l'Allemagne, l'Afrique du Sud, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, Hong Kong et le Japon.

L'utilisation de données secondaires déjà disponibles (et gratuites) est beaucoup plus facile que d'effectuer une collecte d'information. Malheureusement, les données secondaires n'ont pas donné réponse à toutes les questions que Wow Wee se posait dans cette situation particulière. Pour y répondre, l'équipe marketing a dû mener des études primaires, en travaillant directement avec les membres de leur marché cible. Ils ont d'abord dû déterminer exactement ce qu'ils voulaient savoir, puis déterminer à qui s'adresser et quelles méthodes seraient les plus efficaces pour recueillir l'information.

Nous savons ce qu'ils voulaient savoir; nous avons déjà énuméré des exemples de questions. Pour ce qui est des interlocuteurs, ils ont choisi au hasard des représentants de leur marché cible. Il existe une variété d'outils pour collecter de l'information auprès de ces personnes, qui compte chacun des avantages et des inconvénients. Pour bien comprendre le processus de recherche marketing, il faut décrire les outils les plus courants :

- **Sondages.** Les spécialistes du marketing envoient parfois des questionnaires aux membres du marché cible. Le processus est chronophage et le taux de réponse est généralement faible. Il est plus facile de répondre aux sondages en ligne, ce qui permet d'obtenir de meilleurs taux de réponse que d'autres approches.
- **Entretiens personnels.** Bien que chronophages, les entretiens personnels vous permettent non seulement de parler avec de vraies personnes, mais aussi de faire une démonstration du produit. Vous pouvez également clarifier les réponses et poser des questions ouvertes.
- **Groupes de discussion.** Avec la formule du groupe de discussion, vous pouvez réunir un groupe de personnes (six à dix par exemple) et leur poser des questions. Un modérateur qualifié expose l'objectif poursuivi et dirige la discussion. Si les séances sont menées efficacement, elles peuvent fournir de l'information précieuse sur les réactions de la clientèle au produit et à la stratégie de marketing.

Wow Wee a mis en place des groupes de discussion et des entretiens personnels parce que ces deux approches permettaient aux gens d'interagir avec Robosapien. En particulier, les séances des groupes de discussion ont permis de recueillir des avis précieux sur le produit, le prix proposé, les méthodes de distribution et les stratégies de promotion.

L'étude du marché cible est nécessaire avant le lancement d'un nouveau produit, mais les avantages de l'étude de marché ne se limitent pas aux nouveaux produits. Les entreprises l'utilisent également lorsqu'elles décident d'affiner ou non un produit existant ou d'élaborer une nouvelle stratégie de marketing pour un produit existant. PepsiCo Canada, par exemple, a relancé la croustille Doritos Ketchup en 2014 sous la forme d'une saveur rétro ponctuelle, qui a connu un énorme succès. En raison de la rétroaction positive de la clientèle, plutôt que de chercher une nouvelle saveur de croustille l'année suivante, ils ont annoncé qu'ils poursuivraient la version ketchup, accompagnée d'un concours et d'une application « tenez fermement votre téléphone » qui récompensait les gagnants par un approvisionnement d'un an en croustille, ainsi que l'accès à la série limitée d'une douzaine de « roses ketchup » pendant la saison de la Saint-Valentin.^[13]



Doritos au ketchup « Édition limitée » (Canada)
| [theimpulsivebuy](#) | flickr sous licence CC BY

Marque affichée

Grâce à la rétroaction positive découlant de leurs efforts de recherche, l'équipe de Wow Wee était prête pour l'étape suivante : informer les acheteurs, à la fois les consommateurs et les détaillants, sur leur produit. Elle avait besoin d'une marque : un mot, une lettre, un son ou un symbole qui différencierait leur produit des produits similaires sur le marché. Elle a choisi la marque « Robosapien », en espérant que les gens feraient le lien entre l'homo sapiens (l'espèce humaine) et Robosapien (l'expression utilisée par l'entreprise pour désigner sa nouvelle « espèce » de robot). Pour éviter que d'autres entreprises ne sortent leurs propres « Robosapiens », elle a déposé une marque de commerce : un symbole, mot ou mots légalement enregistrés ou établis par l'usage comme représentant une entreprise ou un produit. Enregistrer une marque nécessite de déposer le nom auprès de l'[Office de la propriété intellectuelle du Canada](#). Bien que cette approche, donner une marque unique à un produit particulier, soit quelque peu inhabituelle, elle n'est pas sans

précédent. Kraft Foods, par exemple, a créé une marque distincte pour le café Nabob, et Labatt Brewing Company vend de la bière sous la marque Alexander Keith's. Notons toutefois que l'approche la plus courante, adoptée par des entreprises telles que Dare Foods, McCain Foods et Lululemon Athletica, consiste à commercialiser tous les produits fabriqués par une entreprise sous la marque de cette dernière.

Stratégies de marque

Les entreprises peuvent adopter l'une des trois grandes stratégies pour établir l'image de marque d'un produit :

1. Dans le cas de la marque propre (ou marque de distributeur), une entreprise fabrique un produit et le vend à un détaillant qui, à son tour, le revend sous son propre nom. Un fabricant de boisson gazeuse, par exemple, peut produire du cola pour Walmart et le vendre sous le nom de « Great Value Cola ».
2. Dans le cas d'un produit sans marque, le fabricant n'attribue aucune information de marque à un produit, à l'exception d'une description de son contenu. La clientèle peut souvent choisir entre un médicament de marque sur ordonnance et un médicament générique moins cher élaboré selon la même formule.
3. Dans le cas d'une marque du fabricant, une entreprise vend un ou plusieurs produits sous sa propre marque. Par l'adoption d'une approche de marque multiproduit, elle vend tous ses produits sous une seule marque (généralement le nom de l'entreprise). Grâce à une approche en matière de stratégie multimarque, elle attribuera différents noms de marque à différents produits couvrant différents segments du marché. Les constructeurs automobiles ont généralement recours à la stratégie multimarque. Par exemple, le groupe de marques Volkswagen comprend également Audi, Bentley et même Lamborghini.



Marques par B. Jordan | Flickr sous licence CC BY

Les chaînes hôtelières (Marriott, Hyatt, Hilton) utilisent la stratégie de marque pour proposer des marques qui répondent aux besoins de voyage des différents segments de clientèle tout en maintenant leur fidélité à la chaîne. Le même client qui choisirait un hôtel de long séjour avec cuisine complète pour un mandat de longue durée pourrait séjourner dans un hôtel de congrès pour assister à un salon professionnel, puis dans un établissement de villégiature pour voyager avec sa famille. Par la segmentation des différents types d'hôtels, des commodités, de la taille des chambres et de la décoration, les chaînes hôtelières peuvent répondre aux besoins d'une grande variété de voyageurs. Au cours de la dernière décennie, les stratégies de marque discrète (soft-branding) sont devenues courantes pour permettre aux hôtels indépendants de tirer parti de leur appartenance à un système de réservation et à un programme de fidélisation propre à une chaîne. Par exemple, Marriott compte plus de 100 hôtels indépendants affiliés à sa collection Autograph.^[14]

Type d'hôtel	Marriott	Hilton	Hyatt
Palace	Ritz Carlton	Waldorf Astoria	Park Hyatt
	JW Marriott	Conrad	Andaz
Indépendant	Autograph Collection	Curio Collection	Unbound Collection
Service complet	Marriott	Hilton	Hyatt
	Renaissance	Canopy	
	Gaylord	Doubletree	
Service sélectif	Courtyard by Marriott	Hilton Garden Inn	Hyatt Place
	AC Hotels	Hampton Inn	
Hôtel de long séjour	Residence Inn	Homewood Suites	Hyatt House

Les grandes chaînes hôtelières et leurs hôtels

Les programmes de fidélisation servent largement dans l'industrie de l'accueil, en particulier par les compagnies aériennes et les hôtels, dans le cadre de leurs programmes de gestion des relations avec la clientèle. Parmi les programmes canadiens de fidélisation les plus populaires, citons Air Miles, Récompenses triangle de Canadian Tire, Aeroplan, Primes La Baie d'Hudson et PC Optimum. Les programmes de fidélisation des compagnies aériennes, comme le programme de fidélisation d'Air Canada, s'adressent souvent aux voyageurs d'affaires de grande importance, qui sont moins sensibles aux prix. Ils obtiennent un statut de fidélité et des avantages en voyageant, ainsi que des points à utiliser en récompense lors de voyages personnels. Lorsqu'un membre d'un programme de fidélisation obtient un statut d'élite avec des avantages importants comme la garantie de disponibilité des chambres, l'accès à un salon d'attente à l'aéroport, etc., le client est beaucoup moins susceptible d'utiliser d'autres marques.

Établissement de la valeur de la marque

Wow Wee a opté pour une approche en matière de stratégie multimarque et a décidé de commercialiser Robosapien en tant que marque. Était-ce un bon choix? La réponse dépend, au moins en partie, de l'importance des ventes du produit. Une autre considération concerne l'effet sur les autres marques de Wow Wee. Si Robosapien ne réussit pas, son échec n'aura pas d'incidence négative sur les autres produits de Wow Wee. En revanche, si la clientèle aime Robosapien, rien ne l'encourage à l'associer à d'autres produits de Wow Wee. Dans ce cas, Wow Wee ne profiterait pas beaucoup de la valeur de la marque, c'est-à-dire de la valeur ajoutée générée par les expériences favorables des consommateurs avec Robosapien. Pour mieux comprendre le capital de marque, pensons un instant à l'effet du nom Dell sur un produit. Lorsque vous avez une bonne expérience avec un produit Dell (un ordinateur portable ou une imprimante, par exemple), vous avez une opinion positive de l'ensemble de la gamme de produits Dell et vous achèterez probablement d'autres produits Dell. Avec le temps, vous pouvez même devenir fidèle à la marque : vous pouvez préférer, voire insister sur les produits Dell et n'utiliser qu'eux. Il n'est donc pas surprenant que la fidélité à une marque puisse représenter une valeur importante pour une entreprise. Grâce à la fidélité des clients, la marque Apple est en tête du classement des [Meilleures marques mondiales d'Interbrandde 2017](#), d'une valeur de plus de 184 milliards de dollars. La marque Google est évaluée à 142 milliards de dollars, Microsoft à 80 milliards de dollars et Coca-Cola et Amazon complètent les cinq places en tête, avec des marques évaluées respectivement à 70 et à 65 milliards de dollars. [USI](#)

Emballage et étiquetage

L'emballage peut influencer la décision d'acheter un produit ou de le laisser de côté. L'emballage donne à la clientèle un aperçu du produit et doit être conçu pour attirer l'attention, en tenant compte du choix des couleurs, du style de lettrage et de nombreux autres détails. L'étiquetage permet non seulement de repérer le produit, mais aussi de fournir de l'information sur le contenu de l'emballage : le fabricant et le lieu de fabrication, ou les risques associés à ce produit (par exemple, s'il ne convient pas aux enfants en bas âge).

Comment Wow Wee a-t-il réalisé l'emballage et l'étiquetage de Robosapien? Le robot mesure 14 pouces de haut et est assez lourd (environ sept livres). Comme il est en plastique et qu'il comporte des pièces mobiles, il est fragile. La façon la plus simple et la moins coûteuse de l'emballer serait de le placer dans une boîte carrée en carton épais tapissée avec de la mousse de polystyrène. Cette disposition permet non seulement de protéger le produit contre les dommages pendant le transport, mais aussi d'en faciliter le stockage. Toutefois, cela éliminerait également tout contact avec le produit à l'intérieur de la boîte (par exemple, pour voir ce dont il a l'air). Wow Wee emballe donc Robosapien dans une boîte épousant ses formes et dotée d'une fenêtre en plastique qui permet de voir l'ensemble du robot. Pourquoi Wow Wee s'est-elle donné tant de mal et a-t-elle dépensé tant d'argent? Comme de nombreux fabricants de produits, le produit doit être commercialisé alors qu'il est encore dans la boîte.



Robosapien dans son emballage

Par ailleurs, l'étiquetage de l'emballage détaille certains des attributs du robot. Le nom est mis en évidence en grosses lettres au-dessus du slogan « Un mélange de technologie et de personnalité ». Sur les côtés et au dos de l'emballage figurent des photos du robot en action, accompagnées de légendes telles que « Robot dynamique ayant de l'attitude » et « Super sons, voix de robot et lumières ». Ces descriptions colorées sont conçues pour inciter le consommateur à faire un achat parce que les caractéristiques du produit répondront à un besoin ou à une envie.

L'emballage peut servir à plusieurs fins. L'emballage Robosapien attire l'attention sur les caractéristiques du produit. Pour d'autres produits, l'emballage est plutôt fonctionnel. Kraft Foods emballe certains de ses biscuits, Oreos et Chips Ahoy, en « paquets de 100 calories ». L'emballage simplifie la vie des personnes qui comptent les calories.

Lieu

L'acheminement d'un produit jusqu'à l'endroit final où il est vendu est un processus complexe. Si vous êtes un détaillant de restauration rapide, par exemple, vous voudrez que vos restaurants soient situés dans des zones très fréquentées afin de maximiser votre chiffre d'affaires potentiel. Si votre entreprise vend de la bière, vous voudrez qu'elle soit proposée dans les bars, les restaurants, les épiceries, les dépanneurs et même les stades de sport. Mettre sur le marché un produit dans chacun de ces lieux requiert d'importantes négociations avec les propriétaires de l'espace, et souvent le paiement de frais de présentation, une indemnité versée par le fabricant pour se réserver une place sur les étagères du magasin.

Les détaillants sont des intermédiaires commerciaux qui vendent des produits au candidat-consommateur. Sans les détaillants, les entreprises auraient beaucoup plus de mal à vendre directement aux consommateurs individuels, et les coûts engendrés seraient sans doute nettement plus élevés. Les types de détaillants les plus courants sont résumés dans la figure ci-dessous. On y reconnaît plusieurs noms connus. À noter que de nombreux détaillants n'appartiennent pas à une seule catégorie. Par exemple, Walmart, qui était à l'origine un magasin de rabais, a ajouté des produits d'épicerie dans un grand nombre de ses points de vente, ce qui le place également en concurrence avec les supermarchés.

Type de détaillant	Description	Exemples
Vendeur spécialisé	Vente d'une grande variété de produits d'un type particulier, vendus à bas prix en raison du grand volume de vente	Chapters-Indigo
Dépanneur	Offre de nourriture, de breuvages et d'autres produits, généralement en portions individuelles, à un prix plus élevé et axé sur un service rapide	Circle K
Grand magasin	Offre un large assortiment de produits regroupés en différents rayons (par exemple, bijoux, vêtements, parfums)	La Baie d'Hudson
Magasin de rabais	Organisés en rayons, ils proposent une gamme de produits généralement considérés comme de moindres qualités et à des prix très bas	Walmart, Dollarama
Magasin spécialisé	Offre de produits généralement limités à une catégorie limitée; niveau élevé de service personnel et prix plus élevés que les autres détaillants	Magasins de course à pied ou bijouteries locales
Supermarchés	Offre principalement des biens de consommation de base tels que des produits alimentaires et d'autres articles ménagers	Métro, Sobeys
Magasins Warehouse Club	Propose une grande variété de produits dans un entrepôt; vend de nombreux produits en vrac; nécessite généralement une cotisation	Costco

Promotion d'un produit

Le mélange de promotion, c'est-à-dire les moyens de communication avec la clientèle, peut inclure la publicité, la vente personnelle et la promotion des ventes. Ces outils permettent de faire connaître le produit et de persuader les acheteurs potentiels de l'acheter. Avant de décider d'une stratégie promotionnelle appropriée, on doit se poser quelques questions :

- Quel est l'objectif principal de la promotion?
- Quel est le marché cible?
- Quelles sont les caractéristiques du produit sur lesquelles on doit mettre l'accent?
- Combien peut-on se permettre d'investir dans une campagne de promotion?
- Comment la concurrence fait-elle la promotion de ses produits?

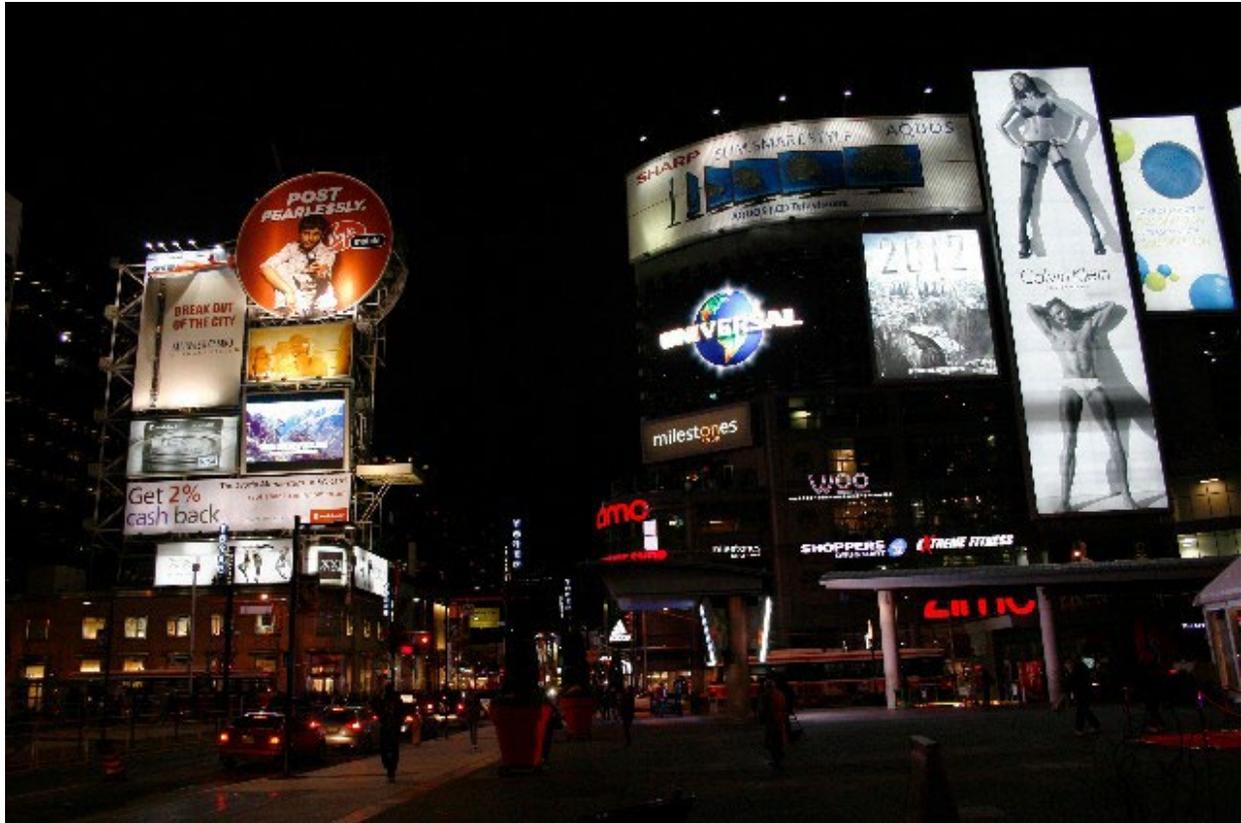
Pour promouvoir un produit, on doit évoquer une image claire dans l'esprit du public cible. À quoi pensez-vous, par exemple, lorsque vous entendez « Ritz-Carlton »? Qu'en est-il de « Motel 6 »? Il s'agit de deux chaînes hôtelières qui ont connu un certain succès dans le secteur de l'hôtellerie, mais qui projettent des images très différentes pour attirer des clientèles différentes. Les différences ressortent bien dans leurs promotions. Le site Web du [Ritz-Carlton](#) se décrit comme « un modèle d'excellence » et promet que la chaîne fournit « le meilleur service personnel et les meilleures installations dans le monde entier ». ^[16] Motel 6, en revanche, qualifie ses installations de « sans fioritures » et vous assure que vous paierez « le prix le plus bas ». ^[17]

Outils promotionnels

Examinons maintenant chacun des éléments qui peuvent entrer dans la composition promotionnelle : la publicité, la vente personnelle et la promotion des ventes et l'information publicitaire. Nous verrons ensuite comment Wow Wee les a intégrés dans une composition promotionnelle afin de créer une demande pour Robosapien.

Publicité

La publicité est une communication payante et non personnelle destinée à faire connaître un produit ou une entreprise. Les publicités sont omniprésentes dans les médias imprimés (journaux, magazines, dépliants de publicité directe), sur les panneaux d'affichage, dans les médias radiotélévisés (radio et télévision) et, de plus en plus, en ligne. Il est difficile d'échapper à la présence constante de messages publicitaires; on estime que le consommateur moyen fait face à environ 5 000 messages publicitaires par jour (contre environ 500 par jour dans les années 1970).^[19] C'est précisément pour cette raison que, paradoxalement, les publicités ne sont plus aussi efficaces qu'elles l'étaient auparavant. Parce que nous avons appris à les ignorer, les entreprises doivent désormais trouver des moyens novateurs pour atteindre leur clientèle potentielle. Un article du New York Times^[19] affirme que « partout où l'œil se tourne, il est susceptible de voir une publicité ». Les voitures de métro sont placardées de publicités pour les entreprises de téléphonie cellulaire. Les napperons des restaurants ornés de publicités et les fils d'actualité des médias sociaux sont parsemés de « produits suggérés ».^[20] La publicité reste la forme de promotion la plus commune.



Centre-ville de Toronto la nuit | AILAFa | Flickr sous licence CC BY-NC-SA

Le choix des supports publicitaires dépend de votre produit, de votre public cible et de votre budget. Une agence de voyages qui vend des séjours de vacances scolaires à des étudiants peut afficher des dépliants sur les babillards du campus ou publier des annonces dans les journaux du campus. Les cofondateurs de Sleep Country Canada ont constaté que les publicités radio étaient particulièrement efficaces et qu'elles avaient permis d'inculquer à l'auditoire de tout le pays leur refrain publicitaire accrocheur « Dormez bien, portez-vous bien ».

Vente personnalisée

La vente personnalisée fait référence à la communication individuelle avec la clientèle établie ou potentielle. Ce type d'interaction est nécessaire pour la vente d'articles à prix élevé, comme les maisons, et est également efficace dans les situations où l'attention personnelle aide à conclure une vente, comme les ventes de voitures et de polices d'assurance.

De nombreux magasins de détail dépendent de l'expertise et de l'enthousiasme de leurs vendeurs pour persuader la clientèle d'acheter. Si Home Depot est devenu un géant de produits pour la maison, c'est en grande partie parce qu'on y favorise les interactions individuelles entre les vendeurs et la clientèle. La vraie différence entre Home Depot et les autres n'est pas sa marchandise, mais les conseils amicaux et faciles à comprendre que les vendeurs offrent aux propriétaires novices, selon l'un des cofondateurs de l'entreprise.^[21] Selon le PDG Hubert Joly, les vendeurs compétents de Best Buy sont « particulièrement bien placés pour aider les consommateurs à naviguer dans le paysage technologique de plus en plus complexe d'aujourd'hui ».^[22]



Vente personnalisée chez Best Buy

Promotion des ventes



Promotion des ventes chez Walmart

Il est probable qu'à un moment ou à un autre, vous avez acheté un article avec un coupon rabais ou parce qu'il était en promotion « deux pour un ». Si c'est le cas, vous avez répondu à une promotion des ventes, l'une des nombreuses façons dont les vendeurs incitent leur clientèle à acheter. Les activités de promotion des ventes comprennent non seulement celles mentionnées ci-dessus, mais aussi d'autres formes de rabais, d'échantillonnage, de salons professionnels, d'étalage en magasin et même de loteries publicitaires. Certaines activités promotionnelles s'adressent directement aux consommateurs et sont conçues pour les inciter à acheter immédiatement. Vous avez probablement entendu des annonceurs faire des déclarations telles que « durée limitée » ou « jusqu'à épuisement des stocks ». Si c'est le cas, vous avez été témoin d'une promotion des ventes destinée aux consommateurs. D'autres formes de promotion des ventes s'adressent aux revendeurs et aux intermédiaires. Les salons professionnels sont un exemple de promotion visant les revendeurs. Des centres de congrès gigantesques, comme l'Energare Centre à Toronto, accueillent d'énormes événements au cours desquels les fabricants peuvent présenter leurs nouveaux produits aux détaillants et aux autres parties intéressées. Lors des salons de l'alimentation, par exemple, les acheteurs potentiels peuvent tester les produits que les fabricants espèrent lancer sur le marché. Les rétroactions des acheteurs potentiels peuvent même entraîner des changements dans la formulation des nouveaux produits ou la décision de ne pas les lancer.

Perdre de l'argent pour en gagner

Un **produit d'appel** (ou **article d'appel**) est une stratégie de prix qui consiste à vendre un produit à un prix inférieur à son coût sur le marché pour stimuler d'autres ventes de biens ou services plus rentables. Dans le cadre de cette stratégie de promotion des ventes/marketing, le terme « chef de file » sert de terme connexe et peut signifier tout article populaire, c'est-à-dire vendu à un prix normal.

L'une des utilisations d'un produit d'appel est d'attirer la clientèle dans un magasin où elle est susceptible d'acheter d'autres produits. Le vendeur s'attend à ce que le client type achète d'autres articles en même temps que le produit d'appel et que le bénéfice réalisé sur ces articles entraîne un bénéfice global pour le vendeur.

L'expression « produit d'appel » décrit le concept selon lequel un article est mis en vente à un prix réduit et est destiné à « appeler » la vente ultérieure d'autres services ou articles, qui se vendront en plus grand nombre, ou dégageront des bénéfices plus importants, ou les deux. Le produit d'appel est proposé à un prix inférieur à sa marge bénéficiaire minimale, mais pas nécessairement à son prix de revient. L'entreprise s'efforce de maintenir une analyse actualisée de ses comptes, tant pour les articles déficitaires que pour les articles associés, pour faire le suivi serré de l'évolution des ventes et ne jamais subir de perte nette globale.

D'après [Wikipédia](#)

Publicité et relations publiques

La publicité gratuite, par exemple, le fait que votre entreprise ou votre produit soit mentionné ou apparaisse dans un journal ou à la télévision, peut souvent susciter plus d'intérêt de la part de la clientèle qu'une publicité coûteuse. Lorsque Dr Dre et Jimmy Iovine ont terminé l'élaboration de leurs écouteurs Beats, ils en ont envoyé une paire à LeBron James. Il les a tellement aimés qu'il en a demandé 15 autres paires qui « se sont retrouvées sur les oreilles de tous les membres de l'équipe olympique américaine de basket-ball de 2008 à leur arrivée à Shanghai ». « C'est ça du marketing », dit Iovine.^[23] Peu après, ces écouteurs coûteux sont devenus un accessoire de mode indispensable pour tout le monde, des célébrités aux étudiants.



Casque Beats de Dr. Dre

La perception qu'ont les consommateurs d'une entreprise est souvent importante pour la réussite d'une entreprise. De nombreuses entreprises gèrent donc leurs relations publiques pour obtenir une publicité favorable de leur image et de leurs produits. Lorsque l'entreprise fait quelque chose de remarquable, comme le parrainage d'une collecte de fonds, le service des relations publiques peut publier un communiqué de presse pour promouvoir l'événement. Lorsque l'entreprise commet un acte négatif, comme la vente d'un médicament sur ordonnance ayant des effets secondaires inattendus, le service des relations publiques s'efforce de limiter les dommages causés à l'entreprise.

Chaque année, le Hay Group et KornFerry sonde plus d'un millier de cadres supérieurs, de membres de directions et de chefs d'entreprise dans vingt pays afin de déterminer les sociétés qui ont fait preuve d'une intégrité ou d'un engagement exceptionnels en matière de responsabilité sociale. Ce classement est publié chaque année par le magazine Fortune sous le titre « World's Most Admired Companies® » (entreprises les plus admirées au monde).^[24] En tête de liste en 2016 figurent Apple, Alphabet (Google), Amazon, Berkshire Hathaway et Starbucks.^[25]

Marketing pour Robosapien

Examinons maintenant de plus près la stratégie qu'a suivie Wow Wee pour commercialiser Robosapien aux États-Unis. L'objectif de l'entreprise était ambitieux : promouvoir le robot comme un objet indispensable pour les enfants de tous âges. Comme nous le savons, Wow Wee avait l'intention de présenter Robosapien comme un produit de divertissement domestique, et non comme un jouet. L'entreprise a présenté le produit chez Best Buy, qui vend de l'électronique grand public, des ordinateurs, des logiciels de loisir et des appareils électroménagers. Comme l'espéraient les spécialistes du marketing, le robot a attiré l'attention des consommateurs qui voulaient acheter des téléviseurs, des lecteurs de DVD, des équipements audio pour la maison et la voiture, de la musique, des films et des jeux. Son prix de 99 \$ était légèrement inférieur à celui des autres produits, ce qui constituait un atout important : les acheteurs étaient prêts à faire un achat impulsif et se procurer le Robosapien, un ajout comme cadeau ou un spécial pour les enfants, tant que le prix n'était pas trop élevé.

Pendant ce temps, Robosapien bénéficiait également de beaucoup de publicité gratuite. Des articles ont été publiés dans des journaux et des magazines du monde entier, notamment dans le New York Times, La Presse, le Times of London, le Time magazine et le National Parenting magazine. Les commentateurs de CBC News, The Today Show, The Early Show, CNN, ABC News et FOX News en ont tous parlé. Le produit a reçu de nombreuses récompenses et les experts ont prédit que ce serait un article populaire pour les Fêtes.

Chez Wow Wee, la directrice du marketing Amy Weltman (qui avait déjà connu un grand succès avec le cube de Rubik) a organisé un gala à New York pour présenter le produit. Durant les deux dernières semaines d'août, des acteurs vêtus de costumes de robots de deux mètres de haut ont parcouru les rues de Manhattan, tandis que la version de quatorze pouces de Robosapien s'est exécutée dans des lieux allant de la Grand Central Station aux bars de la ville. Tout était enregistré et des extraits de films étaient envoyés aux chaînes de télévision.

Les conditions étaient réunies pour une expansion dans d'autres magasins d'Amérique du Nord. Macy's a organisé des promotions spéciales, avec un robot gonflable de vingt-quatre pieds qui flottait depuis son toit et des armées de Robosapiens qui tapissaient ses vitrines. Wow Wee a formé des vendeurs au fonctionnement du produit afin qu'ils puissent aider la clientèle lors des démonstrations en magasin. D'autres détaillants, dont Best Buy et Toys « R » Us, ont vendu Robosapien, de même que des détaillants en ligne comme Amazon.ca. Le produit a également été lancé (avec la même adresse marketing) en Europe et en Asie.

Lorsque la publicité nationale a été lancée en septembre, tous les éléments de la campagne de marketing ont été réunis : information publicitaire, promotion des ventes, vente personnelle et publicité. Wow Wee a accéléré la production pour répondre à la demande prévue au quatrième trimestre et a attendu de voir si Robosapien répondrait aux attentes commerciales.

Pour le plaisir



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=139>



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=139>

Interaction avec la clientèle

Gestion des relations avec la clientèle

La clientèle est l'atout le plus important de toute entreprise. Sans un minimum de bons clients, aucune entreprise ne peut survivre. Les entreprises doivent non seulement attirer de nouveaux clients, mais aussi conserver ceux qu'ils ont déjà. Tout compte fait, les clients réguliers sont les plus rentables. On estime qu'il est cinq fois plus coûteux d'attirer un nouveau client et de vendre à celui-ci que de vendre à un client existant.^[26] Les clients réguliers ont également tendance à dépenser plus et sont beaucoup plus susceptibles de vous recommander à d'autres personnes.

La fidélisation des clients est l'objectif de la gestion des relations avec la clientèle, une stratégie de marketing qui se concentre sur l'utilisation de renseignements sur les clients actuels afin d'entretenir et de maintenir des relations solides avec ces derniers. La théorie sous-jacente est assez simple : pour que les clients soient satisfaits, il faut bien les traiter, leur donner ce qu'ils veulent, les écouter, les récompenser par des remises et d'autres mesures de fidélisation, et répondre efficacement à leurs plaintes.

Prenons l'exemple de Caesars Entertainment Corporation, qui exploite plus de cinquante casinos sous plusieurs bannières, dont Caesars, Harrah's, Bally's et Horseshoe. Chaque année, elle commandite la World Series of Poker, dont le premier prix se chiffre en millions. Caesars profite d'une certaine reconnaissance de la marque lorsque l'événement de vingt-deux heures est retransmis sur ESPN, mais le véritable bénéfice provient des fiches de renseignements remplies par les sept mille participants qui misent 10 000 \$ chacun. Les données de ces fiches sont entrées dans la base de données de Caesars et, presque immédiatement, chaque participant commence à faire l'objet d'une attention particulière, notamment des invitations à des fêtes, des billets de spectacle gratuits et des réductions sur l'hébergement. Ce programme s'inscrit dans la stratégie de Harrah's visant à cibler les joueurs assidus et à les reconnaître comme ses meilleurs clients.^[27]

Les hôtels Sheraton utilisent une approche plus discrète pour fidéliser les clients. Se rendant compte que ses établissements avaient besoin d'un nouveau look et d'une nouvelle stratégie pour augmenter le nombre de ses clients réguliers, Sheraton a lancé sa campagne « Year of the Bed »; en plus de remplacer tous ses vieux lits par de nouveaux matelas et des couvre-matelas luxueux, Sheraton a offert une « garantie de promesse de service » – une politique selon laquelle tout client insatisfait de son séjour au Sheraton sera dédommagé. Le programme comprend également un sondage sur la satisfaction des clients et des offres de remise, deux mesures visant à maintenir le contact entre la chaîne hôtelière et sa clientèle.^[28]

Un autre avantage de garder le contact avec les clients est la possibilité de leur proposer de nouveaux produits. Amazon est un excellent exemple de cette stratégie. Lorsque vous effectuez votre premier achat sur Amazon, vous vous faites également un « ami » pour la vie – un ami qui vous suggérera (en fonction de vos achats précédents) d'autres articles que vous pourriez souhaiter acheter. Amazon met continuellement à jour ses données sur vos préférences, ce qui lui permet d'améliorer ses suggestions.

Marketing sur les réseaux sociaux

Au cours des dernières années, la popularité du marketing dans les médias sociaux a explosé. Vous savez déjà quels sont les médias sociaux : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube et bien d'autres sites en ligne qui vous permettent de réseauter, de partager vos opinions, vos idées, vos photos, etc. Le marketing sur les médias sociaux consiste à intégrer les médias sociaux dans la stratégie de marketing d'une entreprise.

Pourquoi les entreprises utilisent-elles le marketing sur les médias sociaux? Avant de répondre, posez-vous les questions suivantes : combien de temps est-ce que je passe devant la télévision? Lorsque je regarde la télévision, est-ce que je reste assis et regarde les publicités? Est-ce que je lis les journaux ou les magazines passant outre les publicités? Maintenant, mettez-vous à la place de Tammy Sadinsky, directrice internationale du marketing de Tim Hortons. Est-il judicieux pour elle de dépenser des millions de dollars pour placer une publicité pour Tim Hortons à la télévision, dans un journal ou dans un magazine? Ou devrait-elle plutôt dépenser l'argent pour des initiatives de marketing sur les médias sociaux qui ont une forte probabilité de résonner auprès des clients de Tim Horton?

Pour des entreprises comme Tim Horton, la réponse est évidente. L'époque où l'on essayait d'atteindre les clients par des publicités à la télévision, dans les journaux ou dans les magazines est révolue. La plupart des téléspectateurs ne regardent pas les publicités, et peu de clients de Tim Horton's lisent les journaux ou les magazines, et même s'ils le font, ils ne s'attendent pas sur les publicités. Le marketing sur les médias sociaux comporte un certain nombre d'avantages pour les entreprises, notamment, en leur permettant de [\[29\]](#)

- faire connaître la marque;
- entrer en contact avec les clients actuels et potentiels en les engageant dans une communication interactive;
- fidéliser à la marque en offrant à un public cible la possibilité de participer à des activités parrainées par l'entreprise, notamment des concours;
- proposer et faire connaître des mesures incitatives, telles que des remises spéciales ou des coupons;
- recueillir de la rétroaction et des idées sur la manière d'améliorer les produits et les stratégies de marketing;
- permettre aux clients d'interagir entre eux et de faire connaître les produits ou les stratégies de marketing d'une entreprise;
- tirer parti d'options de marketing peu coûteuses en demeurant actif sur des réseaux sociaux gratuits, notamment Facebook.

Pour vous faire une idée de la puissance du marketing dans les réseaux sociaux, pensez à la campagne du seau d'eau glacée de la SLA. Selon l'Association de la SLA : « La campagne du seau d'eau glacée de la SLA a débuté à l'été 2014 et est devenu le plus grand phénomène mondial des médias sociaux. Plus de 17 millions de personnes ont téléversé leurs vidéos de défis sur Facebook; ces vidéos ont été regardées par 440 millions de personnes pour un total de 10 milliards de fois. »[\[30\]](#) L'Association de la SLA a amassé 115 millions de dollars en six semaines (son budget annuel habituel n'est que de 20 millions de dollars).[\[31\]](#) Pour voir comment les entreprises tentent d'exploiter ce support, examinons les campagnes sur les médias sociaux de deux chefs de file dans ce domaine : PepsiCo (Mountain Dew) et Starbucks.

Même notre premier ministre, avant qu'il ne devienne premier ministre, a participé :



Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :
<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=139>

Mountain Dew (PepsiCo)

Lorsque PepsiCo a annoncé qu'elle ne diffuserait pas de messages publicitaires lors du Super Bowl 2010, la surprise a été grande (et probablement agréable pour son concurrent Coca-Cola, qui s'était déjà engagé à diffuser plusieurs publicités lors du Super Bowl). Au lieu de cela, PepsiCo a prévu d'investir 20 millions de dollars dans des campagnes de marketing dans les médias sociaux. L'une des initiatives les plus réussies de PepsiCo dans le domaine des médias sociaux a été la campagne DEWmocracy qui, deux ans plus tôt, avait abouti au lancement d'un produit (Voltage), créé par des fans de Mountain Dew.^[32] Désormais appelée DEWcision, la campagne de 2016 demandait aux fans de voter entre deux saveurs rivales de Mountain Dew. La campagne utilisait un certain nombre de médias sociaux, notamment Twitter, Instagram et Facebook, pour lancer des défis aux consommateurs visant à obtenir des votes pour leur saveur préférée.^[33]



Dye Dews

Le présent exemple est un défi consistant à vous teindre les cheveux de la couleur de votre saveur préférée, puis à gazouiller la photo avec le mot-clic #DewDye. Selon le directeur du marketing de Mountain Dew, « PepsiCo considère les médias sociaux comme le meilleur moyen pour l'entreprise d'établir un dialogue direct avec les consommateurs et de les entendre s'exprimer sans filtre. « Cela nous a permis d'avoir une conversation vraiment unique que nous n'aurions pas eue autrement », a-t-il déclaré. « Cela nous a vraiment ouvert les yeux. »^[34]

Starbucks

Starbucks est l'un des utilisateurs les plus enthousiastes du marketing sur les médias sociaux. Examinons quelques-unes de ses promotions : une réduction pour les maires « Foursquare », un café gratuit le jour des impôts par les gazouillis commandités de Twitter, et une journée de pâtisserie gratuite commanditée par Twitter et Facebook.^[35]

Réduction aux maires « Foursquare » de Starbucks

Cette promotion est le fruit d'une collaboration entre Foursquare et Starbucks. Foursquare est un média social mobile; outre la fonction pratique de « recherche d'amis », vous pouvez l'utiliser pour dénicher de nouveaux endroits intéressants dans votre quartier dans le but de faire ce que vous et vos amis aimez. Il vous offre même une récompense lorsque vous faites affaire avec des entreprises commanditaires, telles que Starbucks. La personne qui obtient le plus de « check-in » dans un Starbucks donné est élue maire. Pendant un certain temps, le maire de chaque restaurant a bénéficié d'une réduction de 1 \$ sur un Frappuccino. Les utilisateurs de Foursquare ont été particulièrement ravis par le programme de récompense des maires de Starbucks à l'échelle nationale, car il a attiré l'attention sur les possibilités en matière de marketing de l'application de partage de position.^[36]

Café gratuit le jour des impôts (par les gazouillis commandités de Twitter)

Starbucks n'a pas été la seule entreprise à offrir des cadeaux lors du jour des impôts aux États-Unis, le 15 avril 2010. ^[37] Toutefois, elle a été la seule entreprise à diffuser le message de son offre sur la nouvelle plateforme gazouillis commandités de Twitter (qui est entrée en service le 13 avril 2010). Les gazouillis commandités sont la source de revenus de Twitter qui vend des liens commandités à des entreprises.^[38] Conformément à la règle des 140 caractères par gazouillis de Twitter, le gazouillis commandité de Starbucks se lisait comme suit : « Le 15 avril, apportez un gobelet réutilisable et nous le remplirons gratuitement de café infusé. Débarrassons-nous tous des gobelets en papier ». Le gazouillis renvoie également à une page qui donne des détails sur les initiatives environnementales de Starbucks.^[39]

Jour de la pâtisserie gratuite (promotion sur Twitter et Facebook)

Le « jour de la pâtisserie gratuite » de Starbucks a fait l'objet d'une publicité sur Facebook et Twitter^[40]. La rumeur se propageant de personne en personne, il en résulta une vague d'activité numérique sur les médias sociaux qui a poussé plus d'un million de personnes en quête de nourriture gratuite à se rendre dans les Starbucks du pays.^[41]

À mesure que la nouvelle de l'offre gratuite se propageait, Starbucks est devenu la vedette de Twitter, avec environ 1 % du total des gazouillis contenant des commentaires sur la marque. C'est presque dix fois le nombre de mentions d'un jour normal. Elle a également bien fonctionné sur la page de l'événement Facebook, où près de 600 000 personnes ont rejoint leurs amis et se sont inscrites en tant que « participants ».^[42] Cela n'est pas surprenant étant donné que Starbucks est la marque la plus populaire sur Facebook et qu'elle compte plus de 36 millions de « likes » en 2016.^[43]

Comment Starbucks a-t-elle atteint cette notoriété sur Facebook? Selon les spécialistes du marketing des médias sociaux, Starbucks a acquis cette notoriété en faisant des médias sociaux un élément central de son marketing mix, par la conception des offres originales, l'offre de réductions et de bons de réductions aux utilisateurs de Facebook et le placement de publicités sur Facebook pour détourner le trafic vers sa page. Comme l'explique le PDG de Buddy Media, qui supervise les efforts de la marque en matière de médias sociaux, « Starbucks a donné aux utilisateurs de Facebook une raison de devenir un adepte ».^[44]

Les défis du marketing dans les médias sociaux

Le principal défi du marketing dans les médias sociaux est qu'il peut demander beaucoup de temps. Il faut de la détermination et des ressources pour réussir. Les petites entreprises manquent souvent de personnel pour lancer et gérer des campagnes de marketing dans les médias sociaux.^[45] Même les grandes entreprises peuvent se sentir dépassées par la gestion des campagnes de marketing dans les médias. Une étude récente menée auprès de 1 700 directeurs du marketing indique que nombre d'entre eux sont dépassés par le très gros volume de données clients disponibles sur les réseaux sociaux, que ce soit Facebook ou Twitter.^[46] Cela n'est pas surprenant étant donné qu'en 2017, Facebook comptait plus de 2,1 milliards d'utilisateurs actifs^[47] et que cinq cents millions de gazouillis sont envoyés chaque jour.^[48] Les responsables du marketing reconnaissent la valeur potentielle de ces données, mais ne sont pas toujours en mesure de les utiliser. Dans le sondage, un responsable du marketing a décrit la situation comme suit : « La solution idéale consiste à servir chaque consommateur individuellement. Le problème? Ils sont 7 milliards ».^[49] Malgré ces difficultés, 82 % des personnes interrogées prévoient accroître leur utilisation du marketing sur les médias sociaux au cours des trois à cinq prochaines années. Pour comprendre ce que les informations en temps réel leur indiquent, les entreprises utiliseront des logiciels d'analyse, capables d'analyser des données non structurées. Ces logiciels sont développés par des entreprises technologiques, comme IBM, et des agences de publicité.

En définitive, il est clair que le marketing, et en particulier la publicité, ne seront plus jamais les mêmes. Simon Pestrige, directeur mondial du marketing de Nike pour la Chine élargie, a déclaré à propos de la stratégie de marketing de Nike : « Nous ne faisons plus de publicité. La publicité a pour but de sensibiliser les gens, et nous n'avons plus besoin de sensibilisation. Nous devons faire partie de la vie des gens, et le numérique rend cela possible ».^[50]

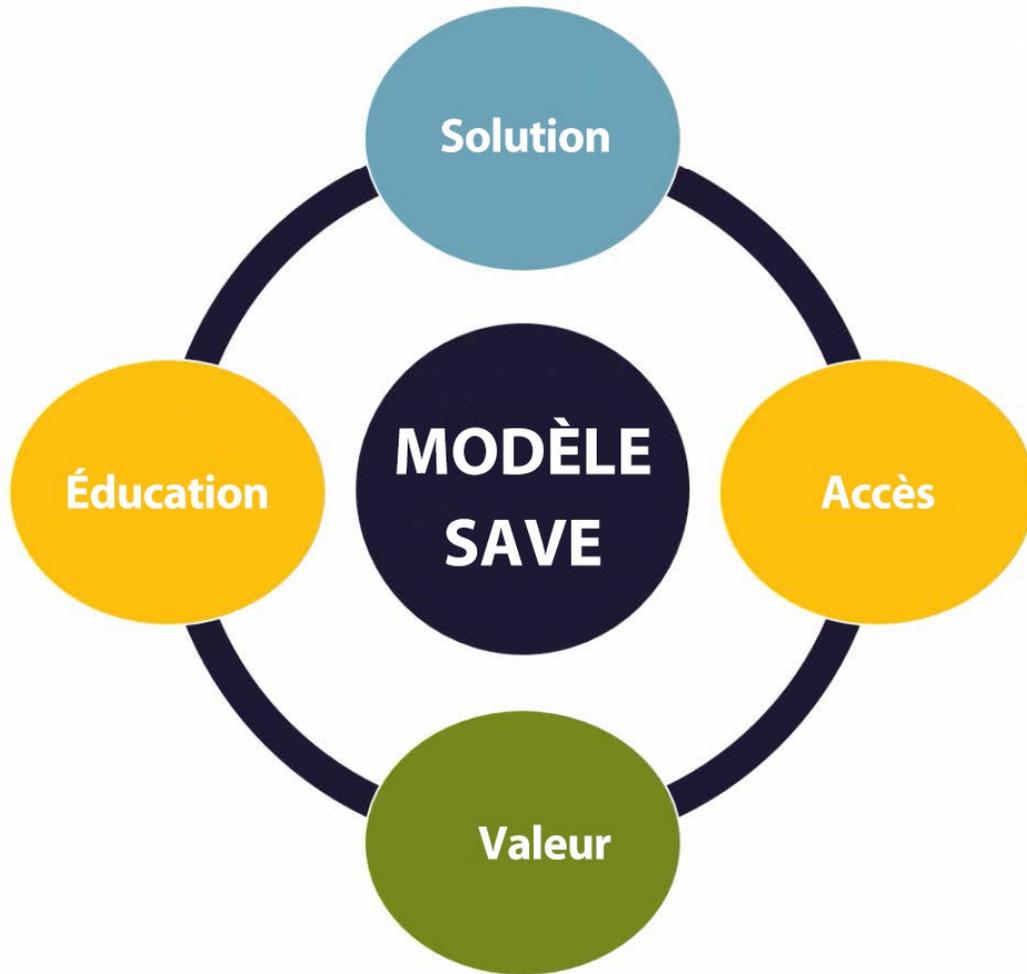
Un nouveau modèle de marketing

Les 4 P ont bien servi les spécialistes du marketing pendant des générations, mais des innovations risquent de perturber les méthodes de travail les plus éprouvées. Un nouveau modèle s'impose dans le domaine du marketing : la méthode SAVE. SAVE est un acronyme qui signifie Solution, Accès, Valeur et Éducation. Le modèle a été élaboré par Richard Ettenson, Eduardo Conrado et Jonathan Knowles, et a été publié pour la première fois dans la publication Harvard Business Review en 2013^[61]. Les auteurs préconisent de remplacer les 4 P par le modèle SAVE au fur et à mesure que les entreprises précisent leurs offres. Le modèle SAVE peut essentiellement s'illustrer ainsi :



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=139>



Modèle SAVE

Le modèle SAVE semble gagner du terrain, et il pourrait éventuellement remplacer complètement les 4 P du marketing.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. Le **marketing** est un ensemble de processus permettant de créer, de communiquer et d'offrir de la valeur aux clients et d'améliorer les relations avec ces derniers.
2. Un **marché cible** est un groupe particulier de consommateurs qui sont particulièrement intéressés par un produit, qui y ont accès et qui sont en mesure de l'acheter.
3. Les marchés cibles sont déterminés par la **segmentation du marché**, il s'agit ici de trouver des sous-ensembles précis du marché global présentant des caractéristiques communes qui influencent les décisions d'achat.
4. Les marchés peuvent être segmentés en fonction d'un certain nombre de variables, notamment les **données démographiques, la géographie, le comportement** et la **psychographie** (ou variables liées au mode de vie).
5. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de marketing supposent la présence d'une combinaison d'outils appelés **marketing mix : produit, prix, lieu et promotion**.
6. Avant d'opter pour une stratégie de marketing, les spécialistes du marketing effectuent souvent une **étude de marché** afin de collecter et d'analyser les données pertinentes.
7. Les méthodes de collecte de données primaires comprennent notamment les **sondages, les entretiens personnels** et les **groupes de discussion**.
8. Pour protéger une **marque**, les entreprises ont recours aux marques déposées.
9. Il existe trois grandes **stratégies de marque** :
 - Avec une **marque privée**, le fabricant vend un produit à un détaillant qui le revend sous son propre nom.
 - Sous une **marque générique**, un produit sans nom ne contient aucune identification, à l'exception d'une description du contenu.
 - En utilisant une **marque du fabricant**, une entreprise vend des produits sous sa propre marque.
10. Lorsque les consommateurs ont une expérience favorable avec un produit, cela renforce le **capital de marque**.
 - Si les consommateurs lui sont fidèles au fil du temps, il bénéficie d'une **fidélité à la marque**.
11. Les **détaillants** sont des intermédiaires qui vendent au consommateur final. Les types de détaillants comprennent notamment les vendeurs spécialisés, les **dépanneurs, les grands magasins, les magasins de rabais, les magasins spécialisés, les supermarchés et les clubs-entrepôts**.
12. La **composition promotionnelle** comprend tous les outils permettant de faire connaître un produit et de persuader les clients potentiels de l'acheter. Il peut s'agir de **publicité, de vente personnalisée, de promotion des ventes, et d'information publicitaire**.

15. Renseignements comptables et financiers

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Expliquer les différences entre la comptabilité de gestion et la comptabilité générale.
2. Définir certains des utilisateurs des renseignements comptables et expliquer la façon dont ils les utilisent.
3. Expliquer la fonction des états des résultats.
4. Calculer les recettes, les dépenses et le bénéfice net.
5. Expliquer la fonction du bilan.
6. Calculer l'actif, le passif et les capitaux propres.
7. Expliquer la fonction de l'état des flux de trésorerie.
8. Calculer un seuil de rentabilité à partir des renseignements nécessaires.
9. Évaluer le rendement d'une entreprise à l'aide des états financiers et de l'analyse des ratios.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfunctdn/?p=148>

Joueur le plus utile



Siège social d'Apple à Cupertino, Californie

Apple Inc. est l'entreprise dont la valeur est la plus élevée au monde. Cette affirmation est basée sur la valeur marchande, qui s'élevait en avril 2018 à environ 841 milliards de dollars. Bien que les marchés puissent fluctuer, parfois de façon spectaculaire, si vous lisez ce chapitre dans le cadre d'un cours un peu plus tard en 2018 ou en 2019, il n'est pas improbable qu'Apple ait conservé sa position de leader. En avril 2018, sa valeur dépassait de plus de 80 milliards de dollars celle de l'entreprise suivante, Amazon. À quelques reprises, Apple a brièvement cédé la place de chef de file à Alphabet, la société mère de Google, mais pour l'essentiel, elle a occupé longtemps la première place^[4]

Vous vous demandez peut-être quel type de renseignements est nécessaire pour en arriver à ces conclusions. Comment le marché sait-il qu'Apple devrait être évalué à 120 milliards de dollars de plus qu'Alphabet?^[2] Les investisseurs prennent-ils leurs décisions par instinct? Certains le font, mais ce n'est pas une formule toujours garante de succès. Pour établir le prix d'une entreprise, les investisseurs s'appuient généralement sur les renseignements comptables et financiers publiés par les sociétés cotées en bourse. Ce chapitre vous donnera un aperçu en matière de renseignements comptables et financiers afin que vous puissiez commencer à comprendre le fonctionnement du processus d'évaluation.

Le rôle de la comptabilité

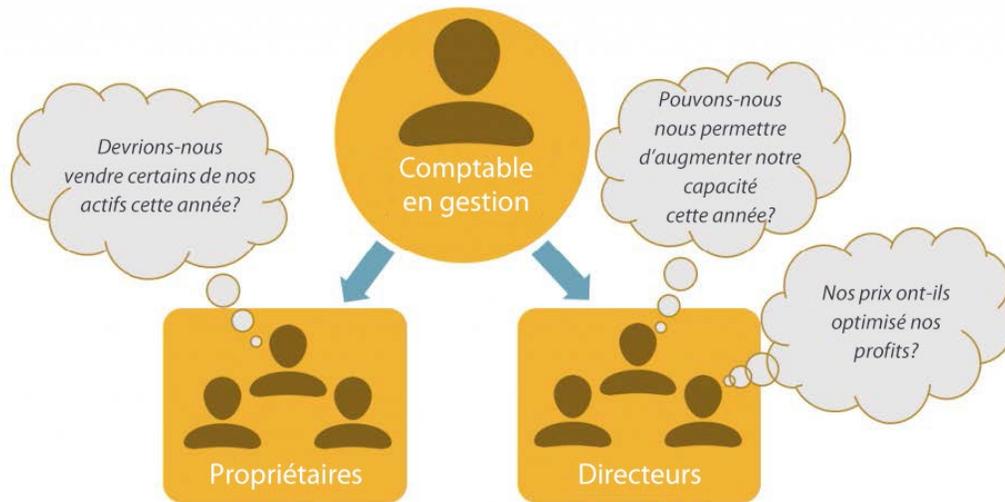
La comptabilité est souvent appelée « la langue des affaires » parce qu'elle communique une grande partie des renseignements dont les propriétaires, les gestionnaires et les investisseurs ont besoin pour évaluer le rendement financier d'une entreprise. Ces personnes sont des parties prenantes de l'entreprise : elles s'intéressent à ses activités parce qu'elles sont touchées par celles-ci. L'avenir financier des propriétaires et des autres investisseurs peut dépendre fortement du bon rendement financier de l'entreprise et, en cas de mauvaises performances, les dirigeants peuvent être remplacés ou licenciés dans le cadre d'une réduction d'effectifs. En fait, l'un des principaux objectifs de la comptabilité est d'aider les parties prenantes à prendre de meilleures décisions commerciales en leur fournissant des informations financières. Vous ne devriez pas essayer de gérer une organisation ou de prendre des décisions d'investissement sans disposer de renseignements financiers précis et à jour, et c'est le comptable qui prépare ces renseignements. Ce qui est plus important encore, c'est que les comptables s'assurent que les parties prenantes comprennent la signification des renseignements financiers, et qu'ils travaillent avec les personnes et les organisations pour les aider à utiliser ces renseignements dans leur gestion des enjeux de l'entreprise. En fait, la collecte de toutes les données numériques est la partie la plus facile. Le plus difficile est d'analyser, d'interpréter et de communiquer les renseignements. Bien entendu, vous devez également présenter tout cela de manière claire tout en interagissant efficacement avec des personnes représentant les différents groupes professionnels. Quoi qu'il en soit, nous sommes maintenant en mesure de définir la comptabilité comme étant le processus consistant à mesurer et à résumer les activités de l'entreprise, à interpréter les renseignements financiers et à communiquer les résultats à la direction et aux autres décideurs.

Domaines de la comptabilité

Les comptables travaillent généralement dans l'un des deux grands domaines suivants. Les comptables de gestion fournissent des informations et des analyses aux décideurs au sein de l'organisation afin de les aider à en faire la gestion. Les comptables financiers fournissent des renseignements à des personnes et à des groupes, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, afin de les aider à évaluer son rendement financier. Toutefois, leur intérêt premier réside dans les parties extérieures. En d'autres termes, la comptabilité de gestion vous aide à faire fonctionner votre entreprise, tandis que la comptabilité générale indique au monde extérieur dans quelle mesure vous savez la gérer.

Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion, également connue sous le nom de comptabilité de management, joue un rôle clé en aidant les dirigeants à assumer leurs responsabilités. Étant donné que les renseignements qu'il fournit sont destinés à des personnes provenant de plusieurs groupes d'emplois, le modèle de rapport des renseignements est souple. Les rapports sont adaptés aux besoins de chaque gestionnaire et leur objectif est de fournir des renseignements pertinents, précis et à jour qui aideront les gestionnaires à prendre leurs décisions. Lors de la préparation, de l'analyse et de la communication de ces renseignements, les comptables travaillent avec des personnes issues de tous les domaines fonctionnels de l'organisation – ressources humaines, exploitation, marketing, etc.



Rôle de la comptabilité de gestion

Comptabilité générale

La comptabilité générale a pour objet la préparation des états financiers de l'organisation, notamment l'état des résultats (également appelé compte de profits et pertes), l'état des capitaux propres, le bilan et l'état des flux de trésorerie – qui résument le rendement passé de l'entreprise et évaluent sa situation financière actuelle. Si une entreprise est cotée sur un marché boursier tel que la Bourse de Toronto, ces états financiers doivent être rendus publics, ce qui n'est pas le cas des rapports internes produits par les comptables de gestion. Lors de la préparation des états financiers, les comptables financiers canadiens adhèrent à un ensemble uniforme de règles appelées normes internationales d'information financière (IFRS) – les principes de base de l'information financière publiés par un organisme indépendant appelé Financial Accounting Standards Board (FASB). Les utilisateurs veulent s'assurer que les états financiers ont été préparés conformément aux IFRS, car ils veulent être sûrs que les renseignements qu'ils contiennent sont exacts. Ils savent également que lorsque les états financiers ont été préparés selon les mêmes règles, ils peuvent être comparés d'une entreprise à l'autre.

Qui utilise l'information de comptabilité générale?

Les utilisateurs des renseignements comptables de gestion sont assez faciles à reconnaître : ce sont les dirigeants d'une entreprise. Nous devons toutefois examiner de plus près les utilisateurs de l'information de comptabilité générale, et nous devons également en savoir un peu plus sur ce qu'ils font des renseignements que les comptables leur fournissent. Les sociétés cotées en bourse fourniront leur information de comptabilité financière à un plus grand nombre de parties prenantes, notamment les actionnaires, les investisseurs potentiels, etc., que les sociétés privées qui ne produiront qu'une seule série d'états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière. Les sociétés cotées en bourse fournissent également leur information de comptabilité financière au grand public afin de présenter le rendement de l'entreprise aux investisseurs potentiels. Par conséquent, les sociétés cotées en bourse produisent généralement deux

séries d'états financiers, une série d'états détaillés conformes aux normes internationales d'information financière (IFRS) et une autre série d'états financiers simplifiés qui peuvent être plus facilement consultés par le grand public. Par exemple, Tim Hortons donne accès à ses états financiers simplifiés par le biais de ses rapports annuels, qui peuvent être consultés à l'adresse suivante <http://www.rbi.com/Annual-Reports>

Propriétaires et gestionnaires

Par le résumé des résultats des activités financières d'une entreprise au cours d'une période donnée, les états financiers sont en fait des fiches de rendement pour les propriétaires et les gestionnaires. Ils indiquent, par exemple, si l'entreprise a réalisé ou non des bénéfices et fournissent d'autres renseignements sur la situation financière de l'entreprise. Ils fournissent également des renseignements que les gestionnaires et les propriétaires peuvent utiliser pour prendre des mesures correctives, bien que les rapports produits par les comptables en gestion offrent une information beaucoup plus détaillée.

Investisseurs et créanciers

Les investisseurs et les créanciers fournissent l'argent dont une entreprise a besoin pour fonctionner, et il n'est pas surprenant qu'ils veuillent connaître le rendement de cette entreprise. Parce qu'ils savent qu'il est impossible de prendre des décisions intelligentes en matière d'investissement et de prêt sans disposer de rapports exacts sur la santé financière d'une organisation, ils étudient les états financiers pour évaluer le rendement d'une entreprise et pour prendre des décisions relatives au maintien de l'investissement.

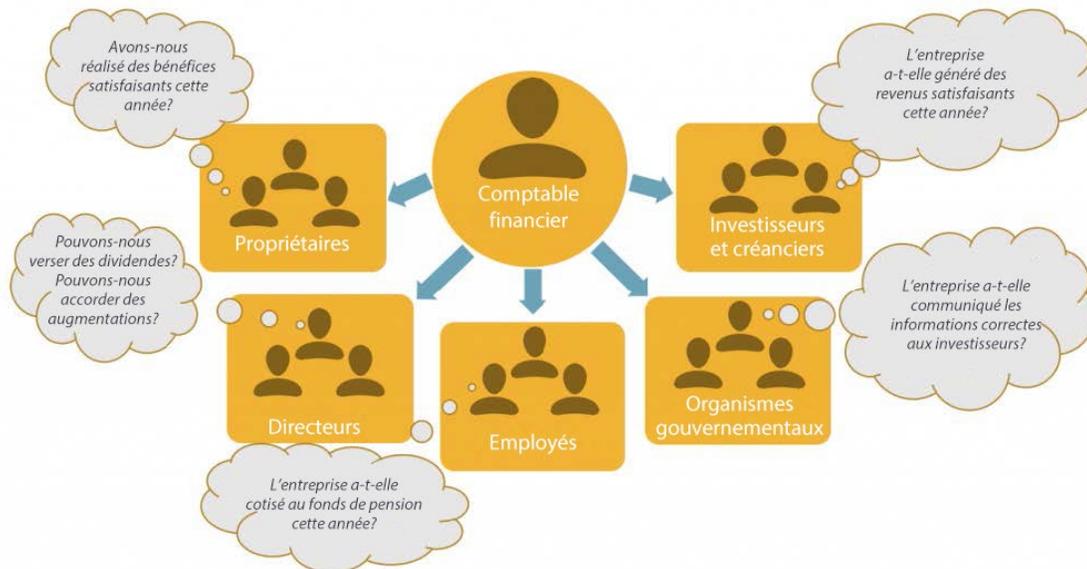
Selon Warren Buffett, l'investisseur le plus prospère au monde, la meilleure façon de se préparer à devenir un investisseur est d'en apprendre le plus possible en matière de comptabilité. Buffett, président-directeur général de Berkshire Hathaway, une société qui investit dans d'autres sociétés, a transformé un investissement initial de 10 000 dollars en une valeur nette de 66 milliards de dollars en quatre décennies, et il y est parvenu, en grande partie, par l'attention constante portée aux rapports de comptabilité générale.



Warren Buffett, récipiendaire de la médaille présidentielle de la Liberté en 2011

Organismes gouvernementaux

Les entreprises sont tenues de fournir des informations financières à un certain nombre d'organismes gouvernementaux. Les entreprises publiques, par exemple, celles dont les actions sont négociées en bourse, doivent présenter des rapports financiers annuels à la commission des valeurs mobilières de leur province respective. Par exemple, les entreprises situées en Ontario fourniraient des rapports financiers à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), un organisme fédéral qui régleme les transactions boursières et qui est chargé de veiller à ce que les entreprises informent le public de manière transparente en regard de leur situation financière. Les entreprises doivent également fournir des renseignements financiers à l'Agence du revenu du Canada (ARC).



Le rôle de la comptabilité générale

Autres utilisateurs

Un certain nombre d'autres utilisateurs externes s'intéressent aux états financiers d'une entreprise. Les fournisseurs, par exemple, cherchent à savoir si l'entreprise à laquelle ils vendent leurs produits éprouve des difficultés à payer ses factures ou risque même de faire faillite. Les employés et les syndicats sont intéressés parce que les salaires et les autres modes d'indemnisation dépendent du rendement de l'employeur.

Les figures précédentes illustrent les principaux utilisateurs de la comptabilité de gestion et de la comptabilité générale ainsi que les types de renseignements produits par les comptables dans ces deux domaines. Dans la suite de ce chapitre, nous apprendrons à préparer un ensemble d'états financiers et à les interpréter. Nous aborderons également les questions d'éthique dans le monde comptable et les possibilités de carrière au sein de la profession comptable.

Compréhension des états financiers

Nous espérons que, jusqu'à présent, au moins une chose est claire : Si vous êtes dans le monde des affaires, vous devez comprendre les états financiers. La loi ne permet plus aux cadres supérieurs de plaider l'ignorance ou de déléguer des pouvoirs lorsqu'il s'agit de la responsabilité de l'entreprise en matière de rapports financiers. Dans un environnement commercial entaché par des épisodes d'information financière frauduleuse et d'autres méfaits d'entreprises, les dirigeants sont désormais tenus responsables des états financiers publiés par leurs subordonnés. Les cadres supérieurs doivent savoir dans quelle mesure le rendement de l'entreprise est satisfaisant. L'information financière aide les gestionnaires à reconnaître les signes avant-coureurs de difficultés avant qu'il ne soit trop tard.

Rôle des états financiers

Mettez-vous à la place de Connor, qui dirige Connor's Confections depuis son domicile. Il aime ce qu'il fait et considère qu'il s'en sort plutôt bien. Incidemment, il a l'occasion de prendre en charge un magasin voisin pour un loyer très raisonnable, et il peut prendre de l'expansion en obtenant un prêt bancaire modeste et en investissant une partie de son propre argent. L'heure de la décision est maintenant arrivée pour Connor : Il sait que le taux de survie des entreprises en démarrage n'est pas très bon et, avant de passer à l'étape suivante, il aimerait savoir si son entreprise fait bonne figure pour justifier le risque. Les états financiers de base lui fourniront quelques réponses. Trois types d'états financiers sont présentés ici.

État des résultats = Indique les ventes, les dépenses et si un bénéfice a été réalisé ou non.

Bilan = Montre les actifs et les passifs, le montant investi dans l'entreprise.

État des flux de trésorerie = Indique le montant des entrées et des sorties de fonds.

En vous basant uniquement sur cette vue d'ensemble, veuillez choisir l'état financier qui répond à chacune des questions de Connor.



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=148>



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=148>

Puisque ce livre est destiné à un cours de base, l'attention se porte uniquement sur l'état des résultats, le bilan et l'état des flux de trésorerie, même si d'autres états financiers sont mentionnés.

Idée d'entreprise en gestation

Pour rapprocher ce concept de la réalité, supposons que vous ayez besoin de gagner de l'argent pendant vos études et que vous ayez décidé de créer une petite entreprise. Votre activité consistera à vendre des produits à d'autres étudiants et, pour simplifier les choses, nous supposerons que vous fonctionnerez sur une comptabilité de caisse : vous paierez tout en liquide et tous ceux qui vous achèteront quelque chose paieront en liquide.

Vous avez peut-être un minimum d'argent comptant sur vous en ce moment – du papier-monnaie et des pièces de monnaie. En comptabilité, toutefois, le terme « liquidités » ne se limite pas au papier-monnaie et aux pièces de monnaie. Il s'agit également de l'argent que vous possédez dans des comptes chèques et des comptes d'épargne; il comprend les éléments que vous pouvez déposer dans ces comptes, tels que les mandats et les différents types de chèques.

Votre première tâche consiste à déterminer exactement ce que vous allez vendre. Vous avez remarqué qu'avec les devoirs, les examens, les engagements sociaux et le mode de vie trépidant de l'étudiant moyen, vous et la plupart des gens que vous connaissez semblent toujours très stressés. Parfois, on aimerait pouvoir s'étendre entre les repas et juste faire rebondir une balle sur le mur. C'est alors que l'idée vous vient : Peut-être pourriez-vous gagner de l'argent en vendant un produit appelé « trousse antistress » Voici ce que vous avez en tête : acheter des petits jouets et d'autres objets amusants (des accessoires de relaxation instantanés) dans un magasin à un dollar et les mettre dans un coffre au trésor en plastique aux couleurs de l'arc-en-ciel, appelé « trousse antistress ».

Et voilà où vous en êtes : Vous avez assez d'argent pour acheter des coffres à trésor et des jouets en plastique pendant un mois. Ensuite, vous utiliserez l'argent généré par les ventes des trousse antistress pour vous réapprovisionner. Chaque coffre en plastique coûtera 1,00 \$ et vous le remplirez d'une variété de cinq jouets simples, que vous pouvez tous acheter pour 1,00 \$ chacun.

Vous prévoyez vendre chaque trousse antistress au prix de 10 dollars à partir d'une table louée à l'extérieur d'une grande cafétéria. La location de la table vous coûtera 20 dollars par mois. Pour être sûr de pouvoir terminer vos travaux scolaires, vous décidez d'embaucher des camarades d'études pour tenir la table aux heures de pointe. Ils seront en service de midi à 14 heures tous les jours de la semaine, sauf le vendredi, et vous leur versez la somme généreuse de 7,50 dollars l'heure. Les salaires vous coûteront donc 240 \$ par mois (2 heures × 4 jours × 4 semaines = 32 heures × 7,50 \$). Enfin, vous ferez paraître des annonces dans le journal du collège pour un coût mensuel de 40 dollars. Ainsi, vos coûts mensuels totaux s'élèveront à 300 \$ (20 \$ + 240 \$ + 40 \$).

État des résultats

Supposons qu'au cours de votre premier mois, vous vendiez cent trousse. Pas mal, vous vous dites, mais est-ce que j'ai fait des bénéfices? Pour le savoir, vous devez établir un état des revenus indiquant les recettes, ou ventes, et les dépenses, c'est-à-dire les coûts d'exploitation. Vous divisez vos dépenses en deux catégories :

- Coût des produits vendus : le coût total des produits vendus
- Dépenses d'exploitation : les coûts d'exploitation de votre entreprise, à l'exception des coûts des biens vendus.

Il faut maintenant faire quelques soustractions :

- La différence entre les ventes et le coût des produits vendus constitue la marge brute.
- La différence entre la marge brute et les dépenses d'exploitation constitue le revenu net ou le bénéfice, c'est-à-dire le proverbial « résultat net ». Nous avons supposé que vous gagniez de l'argent, mais les entreprises peuvent également enregistrer des pertes nettes.

Vous trouverez ci-dessous votre état des résultats pour le premier mois. (N'oubliez pas que nous avons simplifié le tout en traitant tous les montants en espèces.)

La société Stress-Buster	
État des résultats	
Mois terminé le 30 avril 2018	
Ventes (100 x 10,00 \$)	1 000 \$
Moins le coût des produits vendus (100 x 6 \$)	600 \$
Marge brute (100x [10 \$ – 6 \$])	400 \$
Moins les dépenses d'exploitation	
Salaires	240 \$
Publicité	40 \$
Location de la table	20 \$
	300 \$
Revenu net (bénéfice) (400 \$ – 300 \$)	100 \$

Avez-vous réalisé un profit?

Qu'est-ce que votre état des résultats vous permet de conclure? Il vous a fourni quatre éléments d'information importants :

1. Vous avez vendu 100 unités à 10 dollars chacune, ce qui représente un chiffre d'affaires de 1 000 dollars.
2. Chaque unité vendue vous a coûté 6 \$ – 1 \$ pour le coffre au trésor et 5 jouets coûtant 1 \$ chacun. Le coût des marchandises vendues est donc de 600 \$ (100 unités × 6 \$ par unité).
3. Votre marge brute – le montant restant après avoir soustrait le coût des marchandises vendues des ventes – est de 400 \$ (100 unités × 4 \$ chacune).
4. Après avoir soustrait les frais d'exploitation de 300 \$ – les coûts d'exploitation autres que le coût des produits vendus – vous avez généré un revenu net positif ou un bénéfice de 100 \$.

Bilan

Un bilan présente les renseignements suivants :

- Actifs : les ressources dont elle espère tirer des avantages futurs
- Passifs : les sommes que l'entreprise doit (dettes) à des personnes ou à des organisations extérieures
- Capitaux propres : l'investissement dans l'entreprise

Alors que votre état des résultats vous indique le montant des revenus que vous avez perçus au cours d'une période donnée, votre bilan vous indique ce que vous possédez à un moment précis.

Les entreprises préparent des états financiers pour une période d'au moins douze mois, c'est-à-dire pour un exercice financier qui se termine le 31 décembre ou à une autre date logique, comme le 30 juin ou le 30 septembre. Les exercices financiers peuvent varier, car les entreprises choisissent généralement une date de fin d'exercice qui coïncide avec la fin d'une période de vente intensive; ainsi, un transformateur de chair de crabe peut clôturer son exercice financier en octobre, lorsque l'approvisionnement en crabe a diminué. La plupart des entreprises produisent également des états financiers sur une base trimestrielle ou mensuelle. Dans le cas d'Antistress, vous voudrez les préparer tous les mois afin de rester au courant du rendement de votre nouvelle entreprise. Préparons un bilan au début et à la fin de votre premier mois d'activité.

Équation comptable

Pour préparer un bilan, il faut d'abord comprendre l'équation comptable fondamentale :

$$\text{Actifs} = \text{Passifs} + \text{Capitaux propres}$$

Cette équation simple, mais importante met en évidence le fait que les actifs d'une entreprise proviennent de quelque part : soit des investissements réalisés par les propriétaires (capitaux propres), soit de prêts (passifs). Cela signifie que la section des actifs du bilan, d'une part, et la section des passifs et des capitaux propres, d'autre part, doivent être égales ou s'équilibrer. D'où le terme de bilan.

Préparons les deux bilans que nous avons mentionnés : l'un pour le premier jour et l'autre pour la fin du premier mois d'activité. Nous supposons que lorsque vous avez lancé Antistress, vous avez emprunté 400 \$ à vos parents et investi 200 \$ de votre propre argent. Si vous examinez votre premier bilan ci-dessous, vous constaterez que votre entreprise dispose de 600 \$ en liquidités (votre actif) : Sur ce total, vous avez emprunté 400 dollars (votre passif) et investi 200 dollars de votre propre argent (vos capitaux propres). Jusqu'à présent, tout va bien : votre section d'actifs s'équilibre avec votre section de passifs et de capitaux propres comme suit :

La société Stress-Buster	
Bilan	
Semaine du 1er avril 2018 :	
Actifs	
Argent comptant	600 \$
Passifs et capitaux propres	
Passifs	400 \$
Capitaux propres	200 \$
Total des passifs et des capitaux propres	600 \$

Voyons maintenant comment vont les choses à la fin du mois. Rappelez-vous qu'Antistress a gagné 100 \$ au cours du mois de septembre et que vous avez décidé de laisser ces gains dans l'entreprise. Ce bénéfice de 100 \$ augmente deux postes de votre bilan : les actifs de l'entreprise (ses liquidités) et votre investissement dans l'entreprise (ses capitaux propres). Vous trouverez ci-dessous le bilan de votre entreprise au 30 avril. Vous disposez à présent de 700 \$ en liquidités : 400 \$ que vous avez empruntés et 300 \$ que vous avez investis dans l'entreprise (votre investissement initial de 200 \$ plus les 100 \$ de bénéfices du premier mois d'activité, que vous avez conservés dans l'entreprise).

La société Stress-Buster
Bilan
Au 30 avril 2018

Actifs

Argent comptant (600 \$ à l'origine plus 100 \$ gagnés) 700 \$

Passifs et capitaux propres

Passifs 400 \$

Capitaux propres (200 \$ investis par le propriétaire plus 100 \$ de bénéfices réinvestis) 300 \$

Total des passifs et des capitaux propres 700 \$

Analyse du seuil de rentabilité

Faisons un petit détour pour voir comment ces renseignements peuvent être utilisés. En examinant vos premiers états financiers, vous vous demandez peut-être s'il existe un moyen de déterminer le niveau de ventes nécessaire pour ne pas perdre d'argent, c'est-à-dire pour atteindre le « seuil de rentabilité ». Pour ce faire, il convient de procéder à une analyse du seuil de rentabilité. Pour atteindre le seuil de rentabilité (ne pas avoir de bénéfice ou de perte), le produit total des ventes doit être exactement égal à toutes les dépenses (variables et fixes). Les coûts variables dépendent de la quantité produite et vendue; par exemple, chaque trousse Antistress comprend le coffre au trésor et les jouets qu'il contient. Les coûts fixes ne varient pas en fonction de la quantité vendue; par exemple, vous paierez votre publicité, que vous vendiez ou non des trousse Antistress. L'équilibre entre les revenus et les dépenses est atteint lorsque la marge brute est égale à tous les autres coûts (fixes). Pour déterminer le niveau des ventes auquel cela se produira, vous devez procéder comme suit (en utilisant les données de l'exemple précédent) :

1. Déterminez vos coûts fixes totaux : **Coûts fixes = 240 \$ de salaires + 40 \$ de publicité + 20 \$ de table = 300 \$**
2. Calculez vos coûts variables par unité : **Coût variable par unité = 6 \$ (1 \$ pour le coffre au trésor et 5 \$ pour les jouets)**
3. Déterminez votre marge sur coût variable par unité : **Prix de vente par unité – coût variable par unité : Marge sur coût variable = 10 \$ de prix de vente – 6 \$ de coût variable par unité = 4 \$**
4. Calculez votre seuil de rentabilité en unités : **coûts fixes : marge sur coût variable par unité : Seuil de rentabilité en unités = 300 \$ de coûts fixes : 4 \$ de marge sur coût variable par unité = 75 unités**

Votre calcul signifie que si vous vendez 75 unités, votre bénéfice (ou votre perte) sera nul et vous atteindrez exactement le seuil de rentabilité. Pour tester votre calcul, vous pouvez préparer un état des revenus pour 75 unités de vente (votre seuil de rentabilité). L'énoncé des résultats est présenté dans le tableau ci-dessous.

Bien entendu, vous souhaitez faire mieux que le seuil de rentabilité, vous pouvez donc modifier cette analyse pour atteindre un niveau de profit souhaité en ajoutant ce montant à vos coûts fixes et en répétant le calcul. L'analyse du seuil de rentabilité est très utile. Elle vous permet de déterminer le niveau de ventes que vous devez atteindre pour ne pas perdre d'argent et le niveau de ventes que vous devez atteindre pour réaliser un certain bénéfice. Ces renseignements sont essentiels à la planification des activités de votre entreprise.

La société Stress-Buster
État des résultats
Mois terminé le 30 avril 2018
(au seuil de rentabilité des ventes = 75 unités)

Ventes (75 x 10,00 \$)	750 \$
Moins le coût des produits vendus (75 x 6 \$)	540 \$
Marge brute (75x [10 \$ - 6 \$])	300 \$
Moins les dépenses d'exploitation	
Salaires	240 \$
Publicité	40 \$
Location de la table	20 \$
	300 \$
Revenu net (bénéfice) (300 \$ - 300 \$)	0 \$

L'état des flux de trésorerie

L'état des flux de trésorerie fournit des renseignements précieux sur les dépenses et les revenus d'une entreprise et permet de connaître ses besoins futurs en matière de revenus afin d'être en mesure de faire face à ses obligations futures (dépenses et revenus). L'état des flux de trésorerie fait état des entrées et des sorties de trésorerie et indique le montant des liquidités détenues par l'entreprise, lequel est également indiqué dans le bilan.

En règle générale, l'état des flux de trésorerie est établi sur une base mensuelle, mais un état des flux de trésorerie consolide les flux de trésorerie mensuels pour satisfaire aux exigences des normes internationales d'information financière (IFRS).

Un état des flux de trésorerie rendra compte des liquidités dans trois domaines distincts de l'activité de l'entreprise :

- Liquidités provenant de l'exploitation
- Liquidités provenant des investissements
- Liquidités provenant d'une source de financement

Préparons maintenant l'état des flux de trésorerie de l'entreprise Antistress pour la période d'un mois se terminant le 30 avril 2018. Antistress aurait engagé des dépenses d'exploitation sous la forme d'un revenu net obtenu après avoir déduit les dépenses du mois des recettes du mois et aurait également engagé des dépenses de financement provenant de l'emprunt initial de 400 dollars contracté pour démarrer l'entreprise et des 200 dollars de revenus personnels supplémentaires. Comme Antistress n'a pas investi dans de nouveaux équipements, machines ou autres actifs pour l'entreprise et n'a pas utilisé les flux de trésorerie antérieurs ou les bénéfices non distribués pour obtenir d'autres revenus d'investissement, Antistress n'a pas déclaré de liquidités provenant d'activités d'investissement.

La société Stress-Buster		
État des flux de trésorerie		
Mois terminé le 30 avril 2018		
Liquidités à l'ouverture		0 \$
Activités d'exploitation		100 \$
Revenu net d'exploitation	100 \$	
Activités d'investissement		0 \$
Activités de financement		600 \$
Augmentation de la dette à court terme	400 \$	
Augmentation des bénéfices non distribués	200 \$	
Solde de trésorerie à la fin de l'exercice (Variation nette)		700 \$

Analyse des états financiers

Maintenant que vous en savez un peu plus sur les états financiers, voyons comment ils sont utilisés pour aider les propriétaires, les gestionnaires, les investisseurs et les créanciers à évaluer le rendement et la santé financière d'une entreprise. Les états financiers peuvent fournir une mine de renseignements, mais il faut d'abord apprendre quelques principes de base pour les « décoder ».

Analyse des tendances à partir de l'état des résultats

Apple inc.

ÉTATS CONSOLIDÉS RÉSUMÉS DES OPÉRATIONS (non audités)
(En millions, sauf le nombre d'actions qui est reflété en milliers et les montants par action)

	Trois mois clos	
	30 décembre 2017	31 décembre 2016
Chiffre d'affaires net	\$ 88.293	\$ 78.351
Coût des ventes ⁽¹⁾	54.381	48.175
Marge brute	33.912	30.176
Dépenses d'exploitation :		
Recherche et développement ⁽¹⁾	3.047	2.871
Ventes, frais généraux et administratifs ⁽¹⁾	4.231	3.946
Dépenses d'exploitation totales	7.638	6.817
Revenu d'exploitation	26.274	23.359
Autres revenus/(dépenses), nets	756	821
Revenu avant provision pour impôts sur le revenu	37.030	24.180
Provision pour impôts sur le revenu	6.965	6.289
Revenu net	\$ 20.065	\$ 17.891
Bénéfice par action :		
En circulation	\$ 3.92	\$ 3.38
Dilué	\$ 3.89	\$ 3.36
Actions utilisées pour calculer le bénéfice par action :		
En circulation	5 112 877	5 298 661
Dilué	5 157 787	5 327 995
Dividendes en espèces déclarés par action	\$ 0.63	\$ 0.57
⁽¹⁾ Comprend les dépenses de rémunération fondées sur des actions comme suit :		
Coût des ventes	\$ 252	\$ 229
Recherche et développement	\$ 646	\$ 589
Ventes, frais généraux et administratifs	\$ 398	\$ 438

Apple Inc. – Relevé unifié des résultats (état des résultats)

Voici (tableau ci-dessus) un état financier abrégé d'Apple pour 2017, extrait directement de son site Web. Vous noterez qu'au lieu de présenter uniquement les résultats de l'année en cours, l'entreprise a également présenté les données de l'année précédente.

Ce tableau relativement simple permet d'obtenir beaucoup de renseignements sur le rendement d'Apple.

Par exemple :

- Les ventes d'Apple ont augmenté de 12,7 % entre 2016 et 2017, ce qui n'est pas mal pour une entreprise disposant déjà d'une base de clients aussi importante, mais qui n'est certainement pas l'entreprise à croissance rapide qu'elle a été par le passé. Lorsque l'on effectue des comparaisons entre les années, on parle généralement d'analyse horizontale.
- Le bénéfice net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (un ratio également connu sous le nom de ratio de la marge d'exploitation) était de 22,7 % en 2017 – ou, en d'autres termes, pour chaque tranche de 5 dollars de chiffre d'affaires, Apple a obtenu plus d'un dollar en bénéfice. C'est considérable! Lorsque l'on calcule des ratios en pourcentage d'un montant plus important (c.-à-d., le revenu net en pourcentage des ventes ou les liquidités en pourcentage de l'actif total), on parle généralement d'analyse verticale.

De nombreux autres calculs sont possibles à partir des données d'Apple, et nous en examinerons quelques-uns dans le cadre de l'analyse des ratios.

Analyse des ratios

Comment comparez-vous les résultats financiers d'Apple avec ceux d'autres entreprises de votre secteur ou avec ceux d'autres entreprises dont les actions sont offertes aux investisseurs? Qu'en est-il de votre bilan? Y a-t-il des liens dans ces états financiers qui méritent également d'être examinés de plus près? Ces questions peuvent être étudiées à l'aide de l'analyse des ratios, une technique d'évaluation du rendement financier d'une entreprise.

Rappelez-vous qu'un ratio est simplement un nombre divisé par un autre, le résultat exprimant la relation entre les deux nombres. Il est difficile de tirer des enseignements d'un seul ratio, ou même d'un certain nombre de ratios couvrant la même période. La valeur profonde de l'analyse des ratios réside plutôt dans l'examen de la tendance des ratios dans le temps et dans la comparaison des ratios pour plusieurs périodes avec ceux d'autres entreprises. Il existe différentes manières de classer les ratios financiers.

Apple inc.

BILANS CONSOLIDÉS RÉSUMÉS (non audités)

(En millions, sauf le nombre d'actions qui est reflété en milliers et par valeur)

	30 décembre 2017	30 septembre 2017
ACTIFS :		
Actifs à court terme :		
Argent comptant et équivalent au comptant	\$ 27.491	\$ 20.289
Titres négociables à court terme	49.662	53.892
Comptes débiteurs, moins des allocations de 59 \$ et 58 \$, respectivement	23.440	17.874
Inventaires	4.421	4.855
Créances diverses des fournisseurs	27.459	17.799
Autres actifs à court terme	11.337	13.936
Actifs à court terme totaux	143.810	128.645
Titres négociables à long terme	207.944	194.714
Immobilisations corporelles, nettes	33.679	33.783
Survaleur	5.889	5.717
Immobilisations incorporelles acquises, nettes	2.149	2.298
Autres actifs à long terme	13.323	10.162
Actifs totaux	\$ 406.794	\$ 375.319
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES :		
Passif à court terme :		
Comptes créditeurs	\$ 62.985	\$ 49.049
Charges constatées	26.281	25.744
Recettes différées	8.044	7.548
Billet de trésorerie	11.980	11.977
Partie à court terme de la dette à long terme	6.498	6.496
Passifs à court terme totaux	115.788	100.814
Recettes différées, à long terme	3.131	2.836
Dette à long terme	103.922	97.207
Autres passifs à long terme	43.754	40.415
Passif total	266.595	241.272
Engagements et éventualités		
Capitaux propres :		
Actions ordinaires et primes d'émission, 0,00001 \$ par valeur : 12 600 000 actions autorisées; 5 081 651 et 5 126 201 actions émises et en circulation, respectivement	36.447	35.867
Bénéfices non distribués	104.593	98.330
Cumul des autres éléments du résultat étendu/(perte)	(841)	(150)
Capitaux propres totaux	140.199	134.319
Passifs et capitaux propres totaux	406.794	375.319

Apple Inc. – Bilans consolidés

Voici une série de catégories :

- Les ratios de rentabilité indiquent le montant des bénéfices réalisés par rapport au montant investi (retour sur investissement) ou au montant vendu (retour sur ventes).

- Les ratios de liquidités indiquent dans quelle mesure une entreprise est en mesure de payer ses factures à court terme. La liquidité désigne la rapidité avec laquelle un actif peut être transformé en liquidités. Par exemple, une action est beaucoup plus liquide qu'un bâtiment ou une machine.
- Les ratios d'endettement permettent d'évaluer le montant des emprunts contractés par une entreprise pour financer ses activités. Plus le montant emprunté est important, plus l'entreprise prend des risques et moins les nouveaux prêteurs sont susceptibles d'approuver les demandes de prêt.
- Les coefficients de rendement vous indiquent dans quelle mesure vos actifs sont bien gérés.

Nous pourrions utiliser de nombreux autres ratios, mais nous nous concentrerons sur quelques exemples révélateurs.

Ratios de rentabilité

Nous avons examiné précédemment le rendement sur les ventes d'Apple. Un autre ratio de rentabilité sur lequel les marchés financiers se concentrent est le bénéfice par action, également connu sous le nom de BPA. Ce ratio divise le revenu net par le nombre d'actions en circulation. Selon le tableau précédent, Apple a vu son BPA passer de 3,38 \$ en 2016 à 3,92 \$ en 2017, ce qui indique un bénéfice d'environ 15 % – un excellent rendement pour une entreprise qui figure déjà parmi les plus grandes du monde. Des analystes bien rémunérés passeront des heures à essayer de comprendre comment ces résultats ont été obtenus chaque fois qu'Apple publiera de nouveaux états financiers.

Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité sont un des éléments de mesure de la santé financière d'une entreprise. Ils évaluent sa capacité à payer ses factures courantes. L'un des principaux ratios de liquidité est le ratio de liquidité générale. Il examine simplement la relation entre l'actif et le passif à court terme d'une entreprise. Le 30 décembre 2017 (rappelons que les bilans reflètent un moment donné), Apple disposait de 68,5 milliards de dollars d'actifs à court terme et de 63,5 milliards de dollars de passifs à court terme. En clair, cela signifie qu'Apple dispose de plus d'argent qu'il n'en faut pour payer ses factures. Lorsqu'une entreprise a un ratio de liquidité générale supérieur à 1, elle est en mesure de payer ses factures; les entreprises qui vendent à Apple à crédit n'ont pas à craindre qu'elle se retrouve à court d'argent.

Ratio de liquidité générale d'Apple = 68,5 milliards de dollars/63,5 milliards de dollars = 1,08 (supérieur à >) 1

Examinons maintenant rapidement un élément qui ne fait pas partie du ratio; regardez sur une ligne du bilan les titres négociables à long terme et constatez qu'Apple en possède 207,9 milliards de dollars. Bien qu'ils soient à long terme et ne fassent donc pas partie du ratio de liquidité générale, ces titres sont facilement convertibles en liquidités. Apple dispose donc d'une marge de manœuvre bien plus importante que ne le reflète le ratio de liquidité générale, même s'il indiquait déjà une situation financière saine.

Ratios d'endettement

L'un des principaux ratios d'endettement, qui nous indique comment l'entreprise est financée, est le ratio capitaux d'emprunts/capitaux propres, qui calcule le rapport entre les fonds acquis auprès des créanciers (dettes) et les fonds investis par les propriétaires (capitaux propres). Pour calculer ce ratio, nous utilisons le passif total d'Apple, et pas seulement la ligne du bilan qui indique la dette à long terme, parce qu'en fait, Apple emprunte à ceux à qui elle doit de l'argent, mais qu'elle n'a pas encore payé. À la fin 2017, le passif total d'Apple s'élevait à 266,6 milliards de dollars, contre 140,2 milliards de dollars de capitaux propres, soit un ratio de 1,9, ce qui signifie qu'Apple a emprunté plus qu'elle n'a investi dans l'entreprise.

Ratio capitaux d'emprunts/capitaux propres d'Apple : 266,6/140,2 milliards de dollars = 1,9

Pour certains investisseurs, ce niveau élevé d'endettement peut sembler alarmant. Mais n'oubliez pas qu'Apple a investi 207,9 milliards de dollars dans des titres négociables. Si elle le souhaitait, Apple pourrait vendre certains de ces titres et rembourser ses dettes, et ainsi améliorer son ratio. Il est probable que toute personne envisageant de prêter de l'argent à Apple et voyant ces chiffres serait convaincue qu'Apple a la capacité de rembourser ce qu'elle emprunte.

Coefficient de rendement et d'efficacité

Il existe de nombreux autres ratios que nous pourrions appliquer à Apple pour mieux comprendre son rendement. Cependant, une analyse plus approfondie des ratios dépasserait le cadre d'un cours de base de gestion d'entreprise. Si vous poursuivez vos études dans le domaine des affaires, vous aurez souvent à considérer ces ratios dans vos cours de comptabilité et de finance. Nous laisserons donc la suite pour une prochaine fois.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. La comptabilité est la discipline qui consiste à mesurer et à résumer les activités de l'entreprise, à interpréter les informations financières et à communiquer les résultats à la direction et aux autres décideurs.
2. La comptabilité de management traite les renseignements produits pour les utilisateurs internes, tandis que la comptabilité générale s'occupe des rapports externes.
3. L'état des résultats enregistre les ventes et les dépenses sur une période donnée et indique les gains ou les pertes de l'entreprise au cours de cette période.
4. Le bilan reflète la situation financière d'une entreprise à un moment donné, y compris ses actifs, ses passifs et ses capitaux propres. Il repose sur l'équation suivante : actifs – passifs = capitaux propres.
5. L'analyse du seuil de rentabilité est une technique utilisée pour déterminer le niveau de ventes nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, c'est-à-dire pour fonctionner à un niveau de ventes qui ne génère ni bénéfice ni perte.
6. L'analyse des ratios est utilisée pour évaluer le rendement et la situation financière d'une entreprise dans le temps et pour comparer une entreprise à des entreprises similaires ou à l'ensemble d'un secteur.
7. Les catégories de ratios comprennent notamment : les ratios de rentabilité, les ratios de liquidité, les ratios d'endettement et les ratios de rendement et d'efficacité.

16. Finances personnelles

Objectifs d'apprentissage

À la fin du chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Décrire les stratégies visant à réduire et à gérer les dettes.
2. Expliquer comment gérer les revenus et les dépenses mensuels.
3. Définir les finances personnelles et la planification financière.
4. Expliquer le cycle de vie de la planification financière.
5. Discuter des avantages d'une éducation post-secondaire pour atteindre des objectifs financiers à court et à long terme.
6. Expliquer les intérêts composés et la valeur temporelle de l'argent.
7. Discuter des avantages de commencer à épargner le plus tôt possible.



Montrer ce que vous savez



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=155>

L'univers du crédit personnel



Vous demandez-vous parfois où va votre argent? Vous inquiétez-vous de la façon dont vous rembourserez vos prêts étudiants? Vous aimeriez acheter une nouvelle voiture ou même une maison un jour, mais vous ne savez pas où vous trouverez l'argent. Si ces questions vous semblent familières, vous pourriez tirer parti d'une aide à la gestion de vos finances personnelles, que le présent chapitre s'efforcera de vous apporter.

Disons que vous avez 28 ans et que vous êtes célibataire. Vous avez une bonne éducation et un bon travail – vous allez chercher 60 k\$ en travaillant dans un cabinet comptable de la région. Vous disposez de 6 000 dollars dans un compte d'épargne-retraite et vous avez trois cartes de crédit. Vous prévoyez acheter un condominium dans deux ou trois ans, et vous voulez faire le voyage de vos rêves dans les sites de surf les plus prisés du monde d'ici cinq ans. Votre seul gros souci est que vous avez 70 000 dollars de dettes, constituées de prêts étudiants, de votre prêt automobile et de vos dettes de cartes de crédit. En fait, bien que vous ayez exercé un emploi rémunéré pendant six ans, vous n'avez pas réussi à réduire ce montant de 70 000 dollars. Vous pouvez vous permettre de faire face aux nécessités de la vie et même plus, mais vous vous êtes parfois demandé si vous auriez un jour des revenus suffisants pour commencer à rembourser votre dette.^[1]

Vous n'êtes pas seul! L'étudiant moyen au Canada obtiendra son diplôme en 2018 en ayant accumulé plus de 27 000 dollars de dettes d'études. Mais ce n'est pas le seul problème financier au Canada. La dette des ménages canadiens a atteint un niveau record de plus de 2 080 milliards de dollars en septembre 2017, soit 1,68 dollar de dette par dollar de revenu.

L'Organisation de coopération et de développement économiques a commencé à mesurer l'éducation financière des pays de l'OCDE en procédant à un sondage en cinq questions. Ce simple sondage de cinq questions permet de tester les connaissances financières de base. [Participez au sondage!](#)

L'éducation financière personnelle est plus importante que jamais au Canada. En tant que pays, nous devons améliorer notre éducation financière. La Banque des règlements internationaux, un « gardien vigilant international » en matière de risque économique des pays, a averti que le système bancaire du Canada était menacé par l'augmentation du niveau d'endettement collectif des ménages. Dans le chapitre suivant, vous apprendrez les bases de l'éducation financière personnelle.

Le temps, c'est de l'argent

Le fait que vous deviez choisir une carrière à un stade précoce de votre cycle de vie financière n'est pas la seule raison pour laquelle vous devez commencer tôt votre planification financière. Supposons, par exemple, que vous fêtiez votre dix-huitième anniversaire et que, ce jour-là, vous prenez possession des 10 000 dollars que vos grands-parents ont placés en fiducie pour vous. Vous pourriez, bien sûr, dépenser ce montant; en particulier, il couvrirait probablement le coût d'une formation privée pour obtenir un brevet de pilote – quelque chose que vous avez toujours voulu, mais que vous étiez convaincu de ne pas pouvoir vous offrir dans l'immédiat. Votre grand-père, bien sûr, vous suggère de le placer dans un compte d'épargne. De cette façon, vos 10 000 \$ peuvent tirer parti de ce que l'on appelle les intérêts. L'intérêt est le coût associé au privilège d'emprunter de l'argent, généralement exprimé en pourcentage annuel, ou est le paiement qui vous est fait par l'établissement d'investissement en plus du montant principal que vous avez investi de 10 000 \$. Si vous attendez d'avoir terminé vos études, dit-il, et si vous pouvez trouver un régime d'épargne qui rapporte 5 % d'intérêts, vous disposerez des 10 000 dollars plus environ 2 000 dollars supplémentaires pour autre chose ou pour investir.

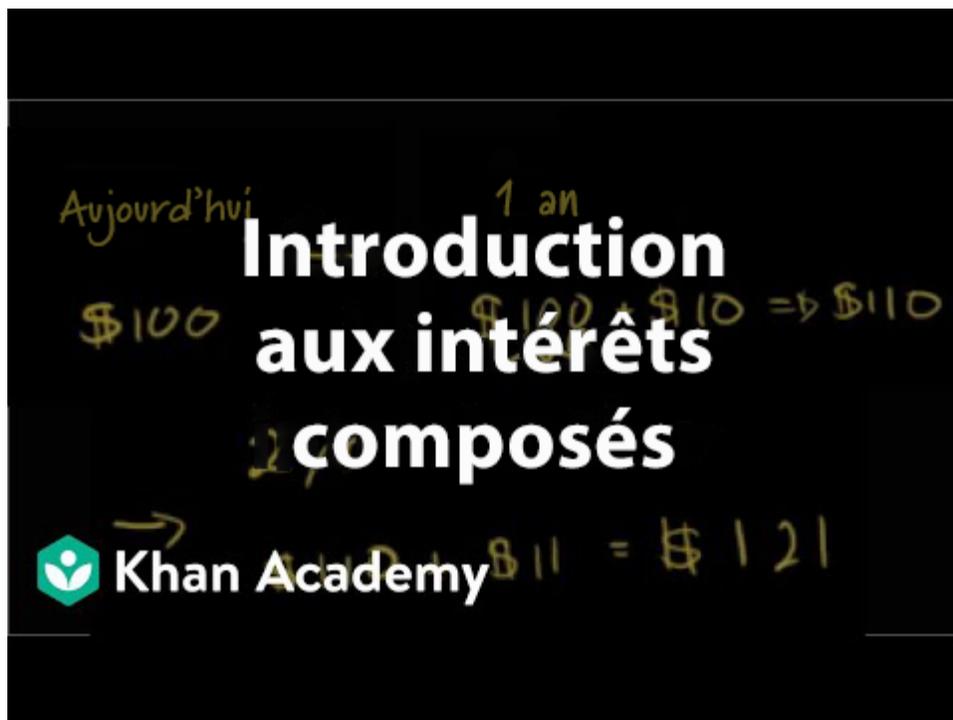
Le montant total dont vous disposerez, soit 12 000 \$, suscite votre intérêt. Si ces 10 000 dollars peuvent se transformer en 12 000 dollars après quatre ans d'inactivité, quelle serait leur valeur si vous les conserviez jusqu'à votre retraite, par exemple à l'âge de soixante-cinq ans? Une petite visite sur Internet pour trouver un calculateur d'intérêts composés vous informe que, quarante-sept ans plus tard, vos 10 000 dollars auront atteint 104 345 dollars (en supposant un taux d'intérêt de 5 %). Ce n'est pas vraiment suffisant pour prendre sa retraite, mais ce serait un bon début. D'un autre côté, que se passerait-il si ces quatre années d'études avaient porté leurs fruits comme vous l'aviez prévu, de sorte qu'une fois que vous aurez trouvé un bon emploi, vous pourrez ajouter, disons, 10 000 dollars de plus à votre compte d'épargne-retraite chaque année jusqu'à l'âge de soixante-cinq ans? À ce rythme, vous aurez accumulé un joli petit magot d'un peu plus de 1,6 million de dollars.

Intérêts composés

En vous efforçant d'évaluer le potentiel de multiplication de vos 10 000 dollars, vous vous êtes familiarisé avec deux des concepts les plus importants de la finance. Comme nous l'avons déjà indiqué, l'un d'eux est le principe de l'intérêt composé, qui fait référence à l'effet de l'intérêt sur l'intérêt.

Supposons, par exemple, que vous suiviez les conseils de votre grand-père et que vous placiez vos 10 000 dollars (votre capital) sur un compte d'épargne à un taux d'intérêt annuel de 5 %. Au cours de la première année, votre investissement rapportera 500 \$ d'intérêts et atteindra 10 500 \$. Si vous réinvestissez maintenant la totalité des 10 500 \$ au même taux annuel de 5 %, vous obtiendrez 525 \$ d'intérêts supplémentaires, ce qui vous donnera un investissement total de 11 025 \$ à la fin de la deuxième année. Et ainsi de suite. C'est ainsi que vous pouvez vous retrouver avec 81 496,67 \$ à l'âge de 65 ans.

Vous préférez une vidéo pour vous aider à déchiffrer et à comprendre les intérêts composés? [Regardez la vidéo de sept minutes de la Khan Academy's pour obtenir une explication](#) :

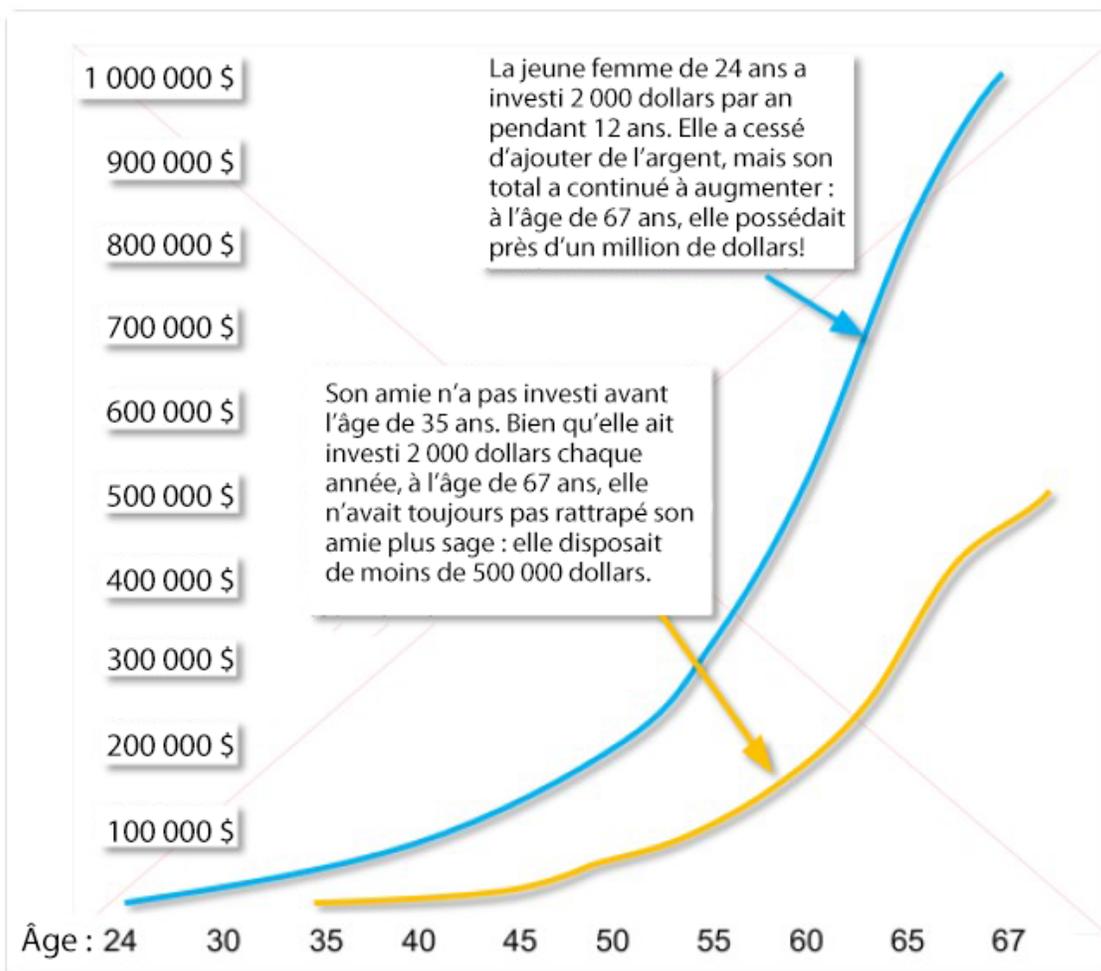


Un élément de YouTube a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez la regarder en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=155>

Valeur temporelle de l'argent

Vous connaissez également le principe de la valeur temporelle de l'argent, selon lequel un dollar reçu dans le présent vaut plus qu'un dollar reçu dans le futur. S'il est une chose que nous avons soulignée tout au long de ce chapitre, c'est bien le fait que la plupart des gens préfèrent consommer maintenant plutôt que dans le futur. Si vous m'empruntez de l'argent, c'est parce que vous ne pouvez pas acheter autrement ce que vous voulez au moment présent. Si je vous le prête, je dois renoncer à la possibilité d'acheter quelque chose que je veux au moment présent. Je ne le ferai que si je peux obtenir une compensation pour ce sacrifice, et c'est pourquoi je vais vous prélever des intérêts. Et vous allez payer les intérêts parce que vous avez besoin de cet argent pour acheter ce que vous voulez acheter maintenant. Sur quel taux d'intérêt devrions-nous nous mettre d'accord? En théorie, cela pourrait juste suffire à couvrir le coût de l'occasion manquée, mais il y a bien sûr d'autres facteurs à prendre en compte. L'inflation, qui est l'augmentation générale des prix des biens et des services et la diminution correspondante du pouvoir d'achat de l'argent, par exemple, aura érodé la valeur de mon argent au moment où je le récupérerai. En outre, alors que je ne prendrais aucun risque en prêtant de l'argent au gouvernement canadien, je prends un risque en vous le prêtant. Le tarif convenu tiendra compte de ces facteurs.^[2]

Enfin, le principe de la valeur temporelle de l'argent stipule également qu'un dollar reçu aujourd'hui commence à produire des intérêts plus tôt qu'un dollar reçu demain. Supposons, par exemple, que vous receviez 2 000 \$ en espèces à la fin de vos études. À l'âge de vingt-trois ans, avec votre diplôme d'études post-secondaires en poche, vous obtenez un emploi convenable et vous n'avez pas besoin immédiatement de ces 2 000 dollars. Vous le placez donc sur un compte qui rapporte 10 % en composition et vous ajoutez 2 000 \$ (167 \$ par mois) à votre compte chaque année pendant les onze prochaines années.^[3] La ligne bleue du graphique ci-dessous indique combien votre compte rapportera chaque année et combien d'argent vous aurez à certains âges entre vingt-quatre et soixante-sept ans.



La puissance des intérêts composés

Comme vous pouvez le constater, vous disposeriez de près de 52 000 dollars à 36 ans et d'un peu plus de 196 000 dollars à 50 ans; à 67 ans, vous seriez à un peu moins d'un million de dollars. La courbe jaune du graphique montre ce que vous auriez si vous n'aviez pas commencé à épargner 2 000 dollars par an avant l'âge de 36 ans. Comme vous pouvez également le constater, vous disposerez d'une somme respectable à l'âge de 67 ans, mais moins de la moitié de ce que vous auriez accumulé en commençant à l'âge de 23 ans. Plus important encore, même pour accumuler un tel montant, il faudrait ajouter 2 000 dollars par an pendant trente-deux ans au total, et pas seulement douze.

Voici une autre façon d'envisager le même principe. Supposons que vous ayez 20 ans, que vous ne disposiez pas de 2 000 dollars et que vous ne souhaitiez pas faire des études post-secondaires à plein temps. Vous êtes cependant un travailleur acharné et un épargnant consciencieux, et l'un de vos objectifs financiers est d'accumuler un magot de retraite d'un million de dollars. En fait, si vous pouvez placer 33 \$ par mois sur un compte qui rapporte 12 % d'intérêts composés, [vous](#) pouvez disposer d'un million de dollars à l'âge de soixante-sept ans.

Cela est vrai, seulement si vous commencez à l'âge de 20 ans. Comme le montre le graphique ci-dessous, si vous attendez d'avoir 21 ans pour commencer à épargner, vous aurez besoin de 37 dollars par mois. Si vous attendez d'avoir trente ans, vous devrez épargner 109 dollars par mois, et si vous procrastinez jusqu'à quarante ans, la mise passe à 366 dollars par mois.^[5] Malheureusement, dans le contexte actuel de faibles taux d'intérêt, il est peu probable de trouver un rendement de 10 à 12 %. Néanmoins, ces chiffres illustrent les avantages considérables d'une épargne précoce.

Comment économiser un million de dollars à l'âge de 67 ans

<i>Effectuez votre premier versement à l'âge de :</i>	<i>C'est ce que vous devrez épargner chaque mois :</i>
20	33 \$
21	37 \$
22	42 \$
23	47 \$
24	53 \$
25	60 \$
26	67 \$
27	76 \$
28	85 \$
30	109 \$
35	199 \$
40	366 \$
50	1 319 \$
60	6 253 \$

La raison en est évidente : un dollar épargné aujourd'hui commence non seulement à produire des intérêts plus tôt qu'un dollar épargné demain (ou dans dix ans), mais il peut aussi rapporter beaucoup plus d'argent à long terme. Commencer tôt signifie avoir une vingtaine d'années, au début de la première étape de votre cycle de vie financière. Comme le dit un conseiller financier bien connu, « Si vous avez une vingtaine d'années et que vous n'avez pas encore appris à retarder la satisfaction de vos désirs, votre vie risque d'être une lutte financière constante. »^[6]

Planification financière

Avant d'aller plus loin, nous devons définir quelques concepts essentiels. Tout d'abord, qu'entend-on exactement par « finances personnelles »? La finance proprement dite concerne le flux monétaire d'un endroit à un autre, et vos finances personnelles concernent votre argent et ce que vous comptez en faire lorsqu'il entre et sort de votre poche. Les finances personnelles sont donc essentiellement l'application de principes financiers aux décisions monétaires que vous prenez pour votre avantage personnel ou celui de votre famille.

Deuxièmement, comme nous l'avons suggéré précédemment, les décisions monétaires sont beaucoup plus bénéfiques lorsqu'elles sont planifiées que lorsqu'elles sont improvisées. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur la planification financière – le processus continu de gestion de vos finances personnelles visant à atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés pour vous-même ou pour votre famille.

La planification financière nécessite de répondre à plusieurs questions, dont certaines sont relativement simples :

- Quel est mon revenu annuel?
- Quel est le montant de mes dettes et quelles sont mes mensualités de paiement sur mes dettes?

D'autres nécessiteront des recherches et des calculs :

- Quelle est la valeur de mon actif?
- Quelle est la meilleure façon de budgétiser mon revenu annuel?

D'autres encore nécessiteront une certaine anticipation et des prévisions :

- Quel est le montant du patrimoine que je peux espérer accumuler au cours de ma vie active?
- De combien d'argent aurai-je besoin à la retraite?

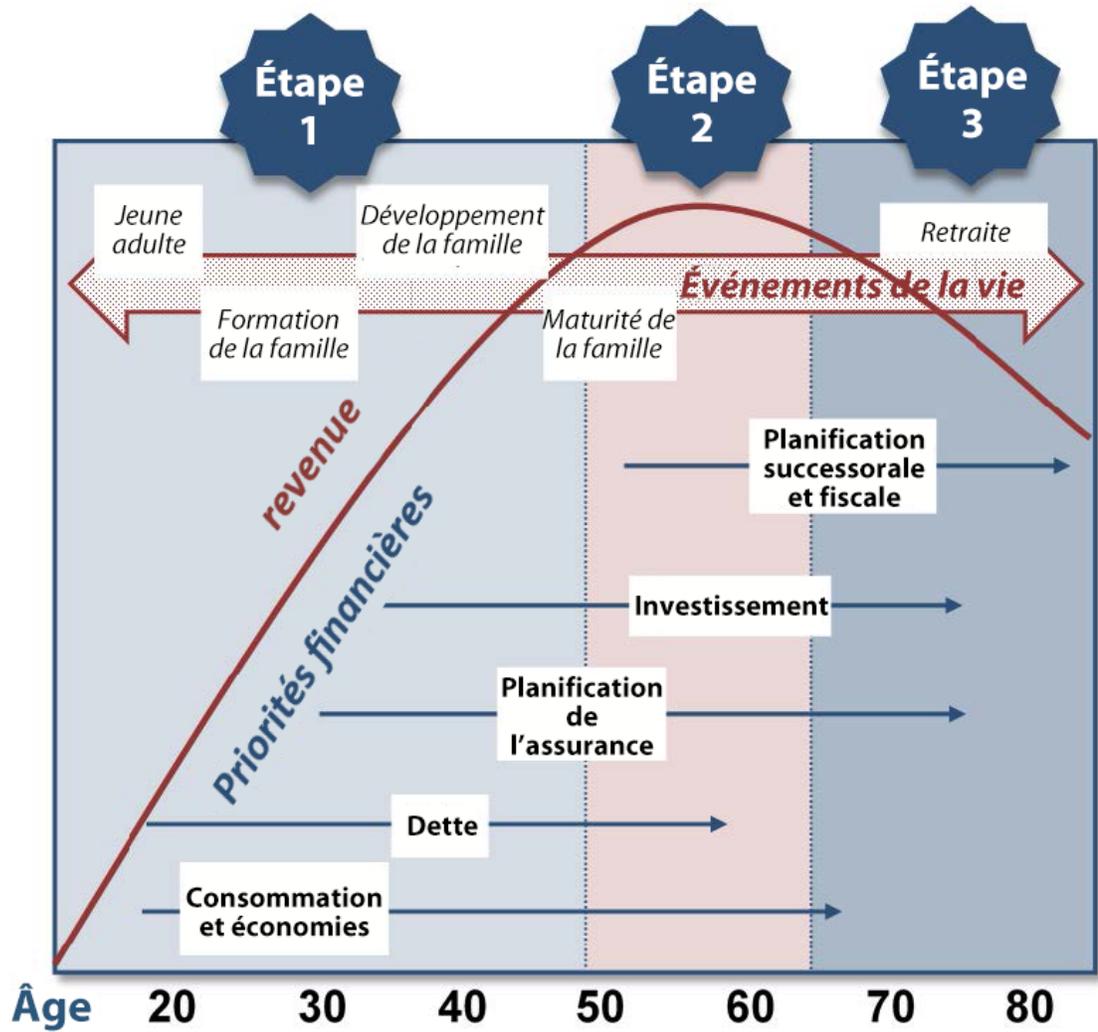
Le cycle de vie de la planification financière

Une autre question que vous pourriez vous poser – et que vous vous poseriez certainement si vous travailliez avec un professionnel de la planification financière – est la suivante : « Comment mes plans financiers évolueront-ils au cours de ma vie? » La figure ci-dessous illustre le cycle de vie financière d'un individu type, dont les perspectives financières et les résultats probables sont vraisemblablement très proches des vôtres⁷¹. Comme vous pouvez le constater, notre diagramme divise la vie de cette personne en trois étapes, chacune étant caractérisée par différents événements de la vie (comme la fondation d'une famille, l'achat d'une maison, la planification d'une succession, le départ à la retraite).

À chaque étape, il est recommandé de modifier l'orientation de la planification financière de l'individu :

- L'étape 1 est axée sur la constitution d'un patrimoine.
- À l'étape 2, l'accent est mis sur le processus de préservation et d'accroissement de la richesse accumulée par l'individu et qui continue de s'accumuler.
- L'étape 3 met l'accent sur le processus consistant à vivre à la retraite à partir du patrimoine épargné (et, si possible, à continuer à faire fructifier celui-ci).

À chaque étape, bien sûr, des complications peuvent survenir – des changements dans des conditions telles que la situation matrimoniale ou professionnelle ou dans les perspectives économiques générales, par exemple. Enfin, comme vous pouvez également le constater, vos besoins financiers atteindront probablement leur maximum au cours de la deuxième étape, vers l'âge de 55 ans, soit dix ans avant l'âge normal de la retraite.



Le cycle de vie financière

Choix d'une carrière

Tant que vous n'êtes pas indépendant et que vous ne travaillez pas, vous êtes probablement tributaire de vos parents. Dans notre cycle de vie hypothétique, la planification financière commence au début de la vingtaine. Si vous avez l'impression de précipiter les choses, tenez compte d'une réalité fondamentale : c'est à cet âge que vous choisirez votre carrière, non seulement le type de travail que vous souhaitez exercer pendant vos années les plus productives en termes de revenus, mais aussi le mode de vie que vous souhaitez adopter. Qu'en est-il des études post-secondaires? La plupart des lecteurs de ce livre ont bien sûr décidé d'entreprendre des études post-secondaires. Si vous n'avez pas encore pris votre décision, sachez que les études post-secondaires sont un excellent investissement en termes d'argent et de temps.

La figure ci-dessous résume les résultats les plus récents (2015) de Statistique Canada.^[9] Un examen rapide montre que les personnes qui obtiennent un diplôme d'études secondaires peuvent s'attendre à un revenu annuel moyen d'un peu moins de 50 000 dollars, et que celles qui poursuivent leurs études à l'université peuvent s'attendre à un revenu annuel supérieur de 17 % à celui des diplômés de l'enseignement secondaire qui ne sont pas allés à l'université. Grâce à un meilleur accès aux soins de santé et, comme le montrent les études, à de meilleures habitudes alimentaires et de santé, les diplômés de l'enseignement post-secondaire vivront également plus longtemps. Et il en sera de même pour leurs enfants.^[9]

Formation	Revenu moyen : Femmes canadiennes	Revenu moyen : Hommes canadiens
Diplôme d'études secondaires	43 254 \$	55 774 \$
Diplôme d'études collégiales	48 599 \$	67 965 \$
Baccalauréat	68 342 \$	82 082 \$

Qu'en est-il de la dette d'études que tant de gens accumulent? Pour un coût moyen de 27 000 \$ (le montant moyen de la dette accumulée par les étudiants de niveau postsecondaire à la fin de leurs études) et une augmentation moyenne des revenus de 263 000 \$ sur une espérance de vie active moyenne de 30 ans, vous devriez investir ces 27 000 \$ pendant 30 ans à un taux de rendement annuel moyen de 8%.^[10] À ce taux de rendement, vous devriez être en mesure de rembourser vos prêts étudiants (à moins, bien sûr, que votre planification financière laisse à désirer.)

Naturellement, il y a des exceptions à ces exemples tirés de la moyenne. Vous trouverez des diplômés des collèges dans les rayons d'un magasin 7-Eleven, et vous trouverez des étudiants ayant abandonné leurs études à la tête d'entreprises valant plusieurs milliards de dollars. Bill Gates, cofondateur de Microsoft, a abandonné l'université au bout de deux ans, tout comme son partenaire fondateur, Paul Allen. Bien qu'il soit possible de trouver des exceptions à la règle (et aux résultats moyens), elles sont loin de les réfuter : dans l'entrepreneuriat comme dans la plupart des autres domaines de la vie adulte, plus le niveau d'éducation est élevé, plus l'avenir financier est prometteur. Un expert en la matière explique sans détour ce qu'il en est pour le citoyen moyen : les diplômés « permettent d'être employable, de devenir un candidat légitime à un emploi d'avenir. Il s'agit de se sortir du marché de l'emploi sans avenir ».^[11]

Réduction des factures mensuelles

Pour pouvoir pratiquer une planification financière raisonnable, vous devez donc d'abord être en mesure de découvrir comment vous pouvez réduire vos factures mensuelles. Si vous souhaitez adopter une approche progressive, un planificateur financier vous propose d'effectuer les « exercices » suivants pendant une semaine :^[12]

- Conserver une trace écrite de toutes vos dépenses et en faire le total à la fin de la semaine.
- Conserver tous vos reçus de guichets automatiques et faire le compte des frais.

- Retirer 100 dollars de la banque et ne pas dépenser un sou de plus.
- Éviter les arrêts dans les cafés.

Vous serez probablement surpris de voir à quel point votre argent peut rapidement devenir l'argent de quelqu'un d'autre. Si, par exemple, vous dépensez 3 dollars par jour pour une tasse de café dans un café, vous dépensez près de 1 100 dollars par an rien que pour le café. Si vous utilisez votre carte de guichet automatique dans une banque autre que la vôtre, vous devrez probablement payer des frais qui peuvent atteindre 3 \$. Une personne moyenne paie plus de 60 dollars par an en frais de guichet automatique. Si vous retirez de l'argent à un guichet automatique deux fois par semaine, vous pourriez accumuler 300 \$ de frais annuels.^[43] Autre idée : mangez au restaurant en guise de récompense, et non comme une règle. Un sandwich ou des restes de la maison peuvent être tout aussi savoureux et vous permettre d'économiser de 6 à 10 dollars par jour, soit plus que notre chiffre pour le café! En 2013, le site Web DailyWorth a demandé à trois femmes d'essayer de réduire leurs dépenses de moitié. Après avoir suivi ses dépenses, une participante a découvert qu'elle avait dépensé 175 \$ au restaurant en une semaine seulement; faites cela pendant un an et vous dépenserez plus de 9 000 \$!^[44] Si vous pensez que votre facture de câble est trop élevée, envisagez d'autres solutions comme Playstation Vue ou Sling. Le changement de chaîne est un peu différent, mais les économies peuvent être importantes.

Le Facteur Latté est en fait une marque déposée par le gourou financier David Bach. Comme d'autres conseillers financiers, il recommande à chacun de calculer son Facteur Latté. Il a même mis au point une calculatrice qui montre combien d'argent, pendant un certain laps de temps, vous pouvez économiser en supprimant une petite chose inutile de vos dépenses quotidiennes/hebdomadaires. Même en supposant un taux d'intérêt faible, par exemple 1 %, les économies réalisées s'accumulent. [Trouvez votre Facteur Latté!](#)

Vous faites peut-être partie des consommateurs canadiens qui ont acheté plus de 3 milliards de canettes, 2 milliards de bouteilles et 40 millions de fûts de bière, rien qu'en 2016, ou qui ont acheté un ou plusieurs des plus de 2 milliards de cafés Tim Hortons vendus chaque année. Vous ne faites peut-être pas partie des 37 % de consommateurs canadiens qui regrettent d'avoir dépensé au-delà de leurs moyens.^[45] Résultat net : si, à l'âge de 28 ans, vous avez une bonne formation et un bon emploi, un revenu de 60 000 \$ et une dette de 70 000 \$, ce qui n'est pas un scénario invraisemblable, il y a une très bonne raison pour laquelle vous devriez penser sérieusement à contrôler votre dette : votre niveau d'endettement sera un facteur clé de votre capacité ou incapacité à atteindre vos objectifs financiers à long terme, tels que l'accession à la propriété, un voyage de rêve et, peut-être le plus important, une retraite raisonnablement confortable.

L'une des meilleures façons de gérer son argent et ses finances personnelles est d'établir un budget personnel.



Budget personnel

Vous devrez rassembler tous vos renseignements. Cela comprend ce que vous gagnez (de l'emploi aux prêts aux étudiants) et ce que vous dépensez, pour la nourriture, les loisirs, la santé et le bien-être, le loyer, les services publics, etc. Soyez honnête et rigoureux.

Le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, a créé un outil qui fournit un compte rendu détaillé de vos finances personnelles. [Utilisez le Planificateur budgétaire](#) pour documenter votre situation. Exporter votre budget sous la forme d'une feuille de calcul Excel. Vous pourrez alors apporter des améliorations, le cas échéant. Si votre solde est négatif, ou si vos dépenses sont supérieures à vos revenus, vous devez faire des choix en fonction de ce que vous avez appris lors du suivi de vos dépenses. Posez-vous certaines questions difficiles :

- Qu'est-ce qui peut être éliminé de mes dépenses?
- Qu'est-ce qui peut être réduit dans mes dépenses?
- Dans quels secteurs puis-je être un consommateur plus intelligent?
- Où mon argent semble-t-il être absorbé?

Après avoir fait certains choix difficiles, revenez à la feuille de calcul du budget et créez une nouvelle colonne « révisée ». Vous devez vous efforcer d'atteindre un solde positif.

Si vous vous retrouvez avec un excédent ou un solde positif, vous devez faire des choix quant à l'utilisation de l'argent en surplus. Peut-être pourriez-vous l'affecter à votre objectif financier SMART. Résistez à la tentation de le dépenser.

Supposons maintenant qu'en feuilletant un magazine dans le cabinet du médecin, vous tombez sur un petit jeu-questionnaire d'autoassistance en matière de finances personnelles. Il y a six questions (recréées ici) :



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=155>

Vous avez répondu au jeu-questionnaire et additionné les valeurs de vos réponses.

Les experts en finances personnelles ont tendance à utiliser les types de questions du jeu-questionnaire : si vous avez obtenu 1 ou 2 à l'une des trois premières questions, vous avez du mal à contrôler vos dépenses. Si vous avez obtenu 1 ou 2 aux questions 4 à 6, vos factures mensuelles sont trop élevées par rapport à vos revenus.

Établissement d'une bonne cote de crédit

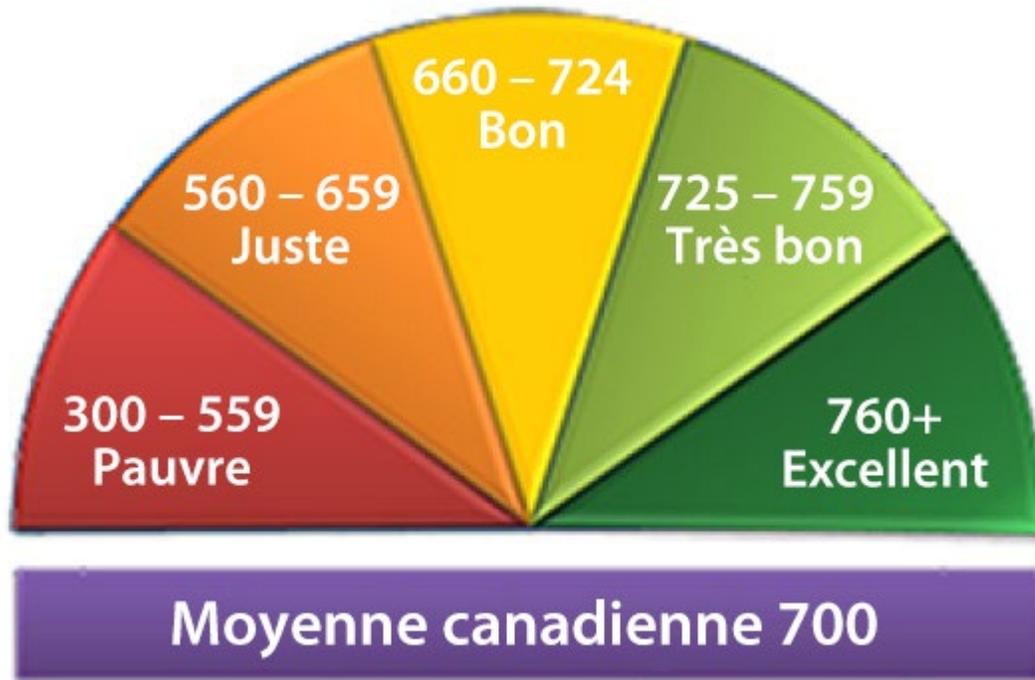
Vous pouvez donc avoir ou non un problème financier. D'après le jeu-questionnaire que vous avez effectué, faites-vous des folies? Vos factures sont-elles trop élevées par rapport à vos revenus? Si vous vous mettez dans une situation délicate et que vous ne pouvez pas rembourser votre prêt ou votre loyer à temps, vous risquez de nuire à votre cote de crédit, c'est-à-dire à votre capacité d'emprunter à l'avenir.

De quelle façon les prêteurs potentiels décident-ils si vous représentez un bon ou un mauvais risque de crédit? Si vous présentez un risque de crédit faible, comment cela affecte-t-il votre capacité à emprunter ou le taux d'intérêt que vous devez assumer? Chaque fois que vous recourrez au crédit, vos créanciers (détaillants, sociétés émettrices de cartes de crédit, banques) fournissent des renseignements sur votre dette et vos habitudes de paiement à deux agences nationales d'évaluation du crédit : Equifax et TransUnion. Les agences d'évaluation du crédit utilisent ces renseignements pour établir une cote numérique de crédit, appelée pointage FICO; il varie de 300 à 900, la majorité des personnes se situant dans la fourchette 600-700. Pour établir la cote, les agences de crédit prennent en compte cinq critères. Toutefois, les principaux facteurs pris en compte pour calculer votre cote sont les suivants :

- Habitudes de paiement
- Utilisation du crédit disponible
- Période des antécédents en matière de crédit
- Nombre de demandes
- Types de crédit

Les agences de crédit communiquent à leurs abonnés leur cote et d'autres renseignements sur leurs antécédents en matière de crédit.[\[16\]](#)

Alors, comment cela peut-il vous être utile? Cela dépend. Si vous payez vos factures à temps et empruntez raisonnablement, vous avez probablement un pointage FICO élevé et les prêteurs apprécient votre clientèle; ils vous accordent probablement des taux d'intérêt favorables sur vos demandes d'emprunts. Mais si votre pointage FICO est faible, les prêteurs ne vous prêteront probablement pas d'argent (ou ils le feront à des taux d'intérêt élevés). Un faible pointage FICO peut même réduire vos chances de louer un appartement ou d'obtenir un emploi. Il est donc très important que vous fassiez tout ce qui est en votre pouvoir pour obtenir et conserver une cote de crédit élevée.



Fourchettes des cotes de crédit

Cependant, en tant que jeune personne, comment établir des antécédents en matière de crédit qui vous permettront d'atteindre un pointage FICO élevé? Selon des commentaires de plusieurs experts financiers, Emily Starbuck Gerson et Jeremy Simon de CreditCards.com ont dressé la liste suivante de moyens permettant aux étudiants de se constituer un bon dossier de crédit.[\[17\]](#)

- Devenir un utilisateur autorisé du compte d'un parent.
- Obtenir votre propre carte de crédit.
- Obtenir la carte qui vous convient le mieux.
- Utiliser la carte de crédit pour des petits achats occasionnels.
- Éviter les achats importants, sauf en situation d'urgence.
- Rembourser votre solde chaque mois.
- Payer toutes vos autres factures à temps.

- Ne pas vous porter garant pour vos amis.
- Ne pas faire plusieurs demandes de cartes de crédit à la fois.
- Utiliser les prêts étudiants uniquement pour les dépenses liées à l'éducation et respecter vos échéances de paiement.

Si vous remplissez les conditions requises pour obtenir votre propre carte de crédit, recherchez une carte offrant un faible taux d'intérêt et n'exigeant aucuns frais annuels.

Quelques mots sur la dette

Que faire pour inverser la tendance et se sortir de l'endettement? Selon de nombreux experts, vous devez prendre deux mesures :

- Couper vos cartes de crédit et commencer à vivre uniquement avec de l'argent liquide.
- Faire le maximum pour réduire vos factures mensuelles.

Bien que les cartes de crédit soient un bon moyen de se constituer un dossier de crédit, de nombreuses personnes n'ont tout simplement pas la discipline financière nécessaire pour les gérer correctement. Si vous vous reconnaissez dans cette affirmation, l'adoption d'un système de paiement à l'utilisation (c'est-à-dire uniquement en espèces ou par carte de débit) pourrait vous convenir. Soyez honnête avec vous-même; si vous ne pouvez pas bien gérer le crédit, alors tenez-vous en loin.

Activité bancaire

Supposons que vous souhaitiez épargner ou investir – savez-vous comment et où le faire? Vous savez probablement que votre institution bancaire peut vous ouvrir un compte d'épargne, mais les taux d'intérêt offerts par ce type de compte sont souvent très peu invitants. Investir dans des titres particuliers ou dans des obligations peut être risqué et nécessite généralement un seuil minimum de fonds disponibles que la plupart des étudiants ne possèdent pas. Dans ce cas, les fonds communs de placement peuvent s'avérer très intéressants. Un fonds commun de placement est un programme d'investissements géré par des professionnels, dans lequel les actionnaires achètent un portefeuille diversifié, tels que des actions et des obligations. Chacune des cinq grandes banques canadiennes (RBC, CIBC, BMO, TD Canada ou Banque de Nouvelle-Écosse) propose une variété d'options d'investissement, y compris des fonds indexés, qui suivent des indices reconnus comme celui de la Bourse de Toronto (TSX). Les paliers de placement minimums dans ces fonds peuvent être à la portée de nombreux étudiants, et les fonds acceptent les transferts électroniques afin de faciliter la démarche d'investissement.

De plus amples renseignements sur les moyens de placement sont offerts dans vos cours de niveau avancé.

Vous pouvez choisir d'effectuer vos opérations bancaires auprès d'une grande banque ou d'une coopérative de crédit locale. La plupart des gens ne remarquent pas les différences entre les caisses populaires et les banques. Elles offrent des produits et des services similaires, mais elles présentent certaines différences. Voici quelques éléments clés qui mettent en évidence ces différences :

Grandes banques :

- Les fonds sont en sécurité.
- La rentabilité – une banque appartient généralement à des actionnaires qui attendent des rendements financiers de la part des dirigeants de la banque
- Offrent une grande variété de produits bancaires concurrentiels et très élaborés.
- Le service bancaire intersuccursales = commodité

Coopératives de crédit :

- Les clients sont des « membres »; les dépôts sont appelés « parts ».
- Les coopératives de crédit sont des organismes sans but lucratif qui privilégient le service plutôt que la rentabilité. Ce ne sont PAS des organismes de bienfaisance; les coopératives de crédit doivent prendre des décisions financières judicieuses, percevoir des revenus, payer des salaires et concurrencer d'autres établissements.
- Ne propose pas toujours tous les produits bancaires offerts par les grandes banques.
- Les transactions bancaires intersuccursales sont limitées.
- Les fonds sont aussi en sécurité.

Choisir l'établissement qui vous convient



Un élément interactif ou multimédia a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/?p=155>

En tant qu'étudiant au niveau collégial ou à l'université, vous vous retrouvez peut-être seul pour la première fois. Pour gérer vos propres finances, il vous faudra notamment choisir l'établissement bancaire (ou les établissements) qui répond le mieux à vos besoins. Les banques cherchent à attirer une nouvelle clientèle et à établir une relation à long terme avec celle-ci. Il n'est donc pas surprenant qu'à peu près tous les grands établissements bancaires du Canada offrent des services bancaires adaptés aux étudiants.

Vous êtes maintenant prêt à planifier votre avenir financier.

Éléments importants à retenir :

Termes et concepts importants

1. La solvabilité est mesurée par le pointage FICO – ou cote de crédit – qui peut varier de 300 à 850. La moyenne se situe entre 680 et 719.
2. Pour maintenir un pointage satisfaisant, payez vos factures à temps; empruntez seulement lorsque c'est nécessaire et remboursez votre emprunt intégralement chaque fois que vous empruntez.
3. La majorité des planificateurs financiers (81 %) recommandent de réduire les sorties au restaurant pour réduire les dépenses.
4. Les finances personnelles consistent en l'application de principes financiers à vos décisions financières.
5. La planification financière est le processus continu de gestion de vos finances personnelles en vue d'atteindre vos objectifs, lesquels varient selon les étapes de la vie.
6. La valeur temps de l'argent est le principe selon lequel un dollar reçu dans le présent vaut plus qu'un dollar reçu dans le futur en raison de sa capacité à produire des intérêts.
7. L'intérêt composé fait référence à la production d'un revenu d'intérêt sur l'intérêt accumulé. Il s'agit d'un moyen efficace d'accumuler de la richesse.