

SHADOWMANAGER

INTRODUCTION AU MANAGEMENT



Mémento thématique de management 2011

Conception : Fernando Acosta
Edition : Georges Bessis

www.bessis.com

Table des matières

TABLE DES MATIERES	I-2
I. ANALYSE SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE.....	I-3
A. Le système Entreprise	I-3
B. Etat et dynamique.....	I-3
II. LA MERCATIQUE	II-4
A. La démarche mercatique	II-4
B. Les intervenants sur le marché.....	II-4
C. Le plan de marchéage.....	II-5
III. FINANCES	III-13
A. Introduction	III-13
B. Le Bilan.....	III-13
C. Le Compte de Résultats	III-14
D. Financer l'exploitation	III-14
E. Financer les investissements	III-15
F. Outils de surveillance.....	III-17
G. Le Coût moyen pondéré du capital (CMP)	III-17
H. Coût des sources de financement	III-18
I. La notion de risque.....	III-21
J. La sélection des investissements.....	III-23
IV. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	IV-26
A. Enjeu majeur pour le développement des entreprises.....	IV-26
B. La gestion de l'emploi.....	IV-27
C. La motivation des salariés.....	IV-29
D. La formation professionnelle, la mobilité et le dialogue social	IV-30
V. TRANSPORT ET LOGISTIQUE	V-32
A. Caractéristiques de la logistique.	V-32
B. Les enjeux de la logistique.....	V-33
C. Perspectives d'avenir	V-33
VI. STRATÉGIE	VI-35
A. Terminologie	VI-35
B. La démarche stratégique	VI-35
C. Les stratégies génériques.....	VI-37
D. Les stratégies de croissance	VI-38

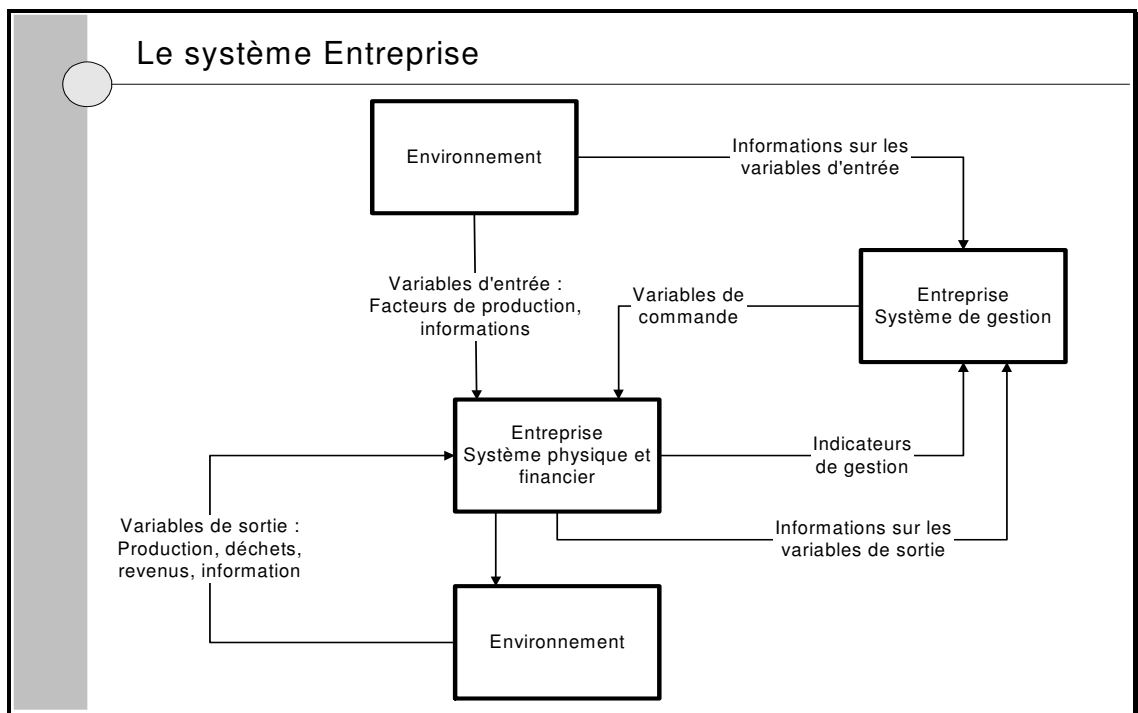
I. ANALYSE SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise, organisation complexe composée de multiples éléments et parties interconnectées en relation avec l'environnement, est analysable comme un système.

A. Le système Entreprise

L'entreprise est un système de transformation de ressources en produits, ouvert sur son environnement et finalisé. Elle puise dans son environnement trois types de ressources (des facteurs, des financements, des informations) qu'elle transforme.

Elle agit sur son environnement par trois sortes de flux (de produits et de déchets, de revenus distribués, d'informations).



B. Etat et dynamique

Le système entreprise, ensemble d'éléments en interaction, est caractérisé par son **état** et sa **dynamique** (c'est-à-dire son fonctionnement et son évolution).

ETAT DU SYSTÈME	DYNAMIQUE DU SYSTÈME
<ul style="list-style-type: none"> - une frontière le séparant de son environnement - des éléments variés complémentaires - des liaisons entre éléments réalisant des interactions 	<ul style="list-style-type: none"> - des flux de trois types qui y circulent - des transformations qu'il opère - la variété (nombre) des états qu'il peut prendre
=	=
CARACTERISTIQUES STRUCTURELLES	CARACTERISTIQUES FONCTIONNELLES

II. LA MERCATIQUE

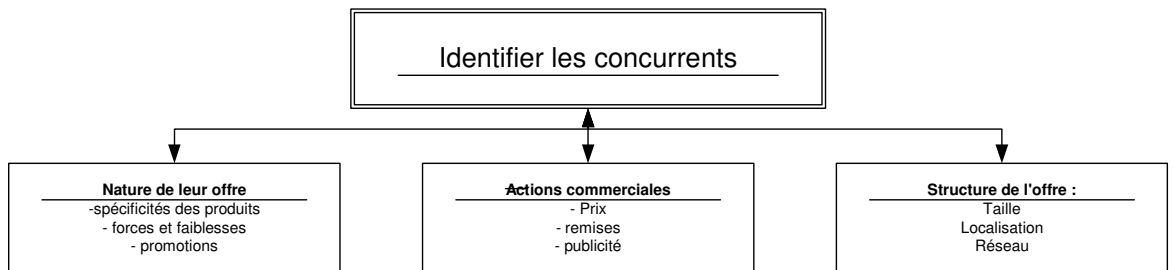
La **mercatique** est l'ensemble des actions ayant pour objet de prévoir, constater, stimuler ou renouveler les besoins des utilisateurs d'une catégorie de produits, et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et commercial d'une entreprise à ces besoins.

A. La démarche mercatique



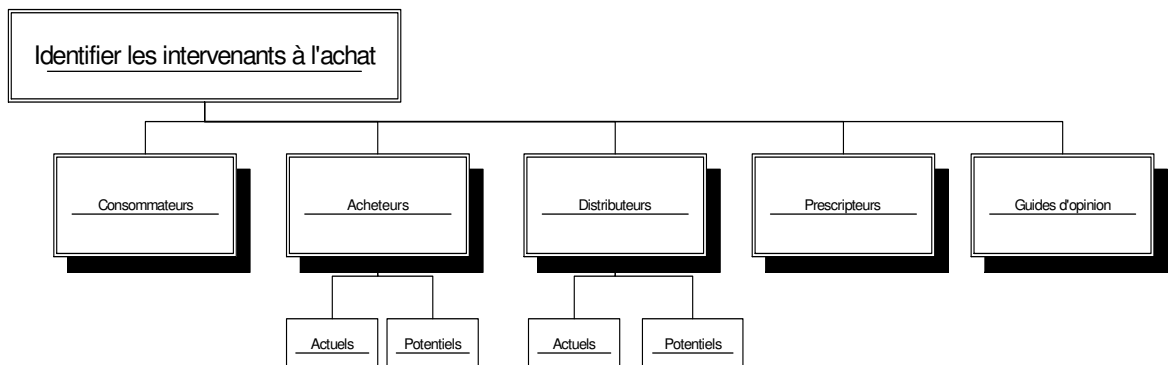
B. Les intervenants sur le marché

1. La concurrence



2. La demande

Connaître la demande c'est identifier les intervenants à l'achat.



3. Les besoins

4. Les comportements

5. La segmentation du marché

Analyser la clientèle consiste à identifier les divers segments de marché.

Segment = Groupe d'acheteurs ayant des besoins et des comportements similaires

6. La répartition du marché

Par rapport à un produit donné, la population globale se décompose en quatre catégories.

La population se décompose en	Action commerciale réalisable
Non consommateurs absolus	Aucune
Non consommateurs relatifs	- Stimuler les mobiles d'achat. - Réduire les freins à l'achat.
Clients des concurrents	- Accroître la part de marché par un plan de marchéage.
Clients de l'entreprise	Fidéliser la clientèle

Marché futur = marché actuel

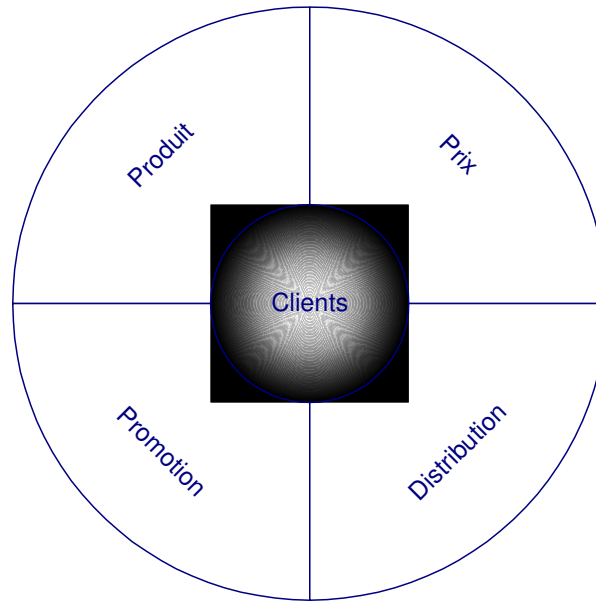
+ prise d'une part de marché des concurrents

+ transformation en clients des non consommateurs relatifs

C. Le plan de marchéage

Le **plan de marchéage (ou marketing-mix)** consiste à définir et à combiner des politiques cohérentes et complémentaires en matière de produit, de distribution, de communication et de prix.

1. Les quatre variables du plan de marchéage

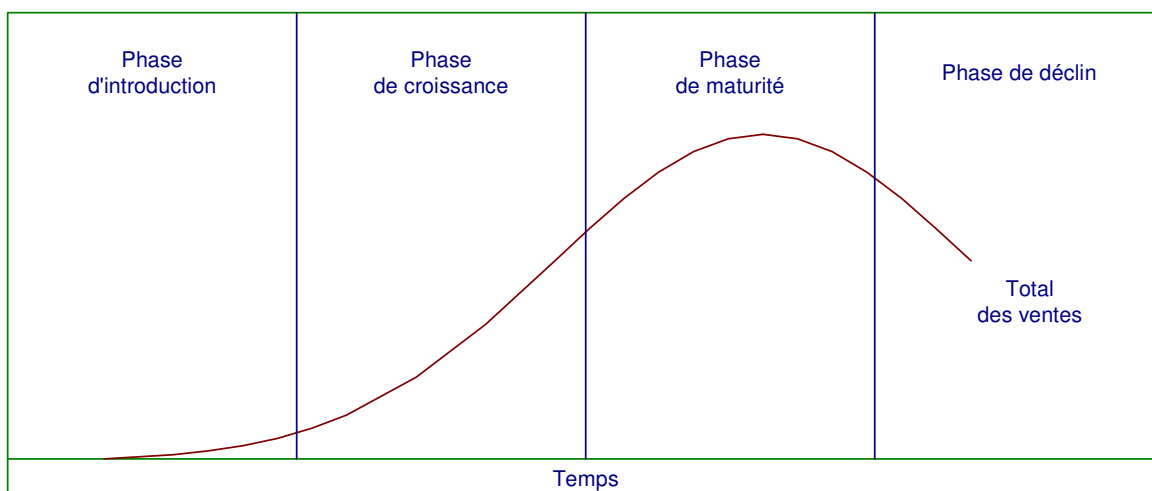


Produit	Distribution	Communication	Prix
Qualité Caractéristiques Efficacité Marque Conditionnement Gamme Garantie Service après-vente	Canaux de distribution Points de vente Emplacements Stocks Entrepôts Moyens de transport	Publicité (attirer l'acheteur vers le produit). Promotion des ventes (pousser le produit vers l'acheteur). Force de vente (représentants) Relations publiques. Mécénat.	Niveau de prix Rabais, remises, Ristournes Politique de crédit Différenciation de tarifs selon : <ul style="list-style-type: none"> ■ les clientèles, ■ les horaires, ■ les périodes, ■ les services.

2. La politique de produit

a) Le cycle de vie du produit

Il se décompose en phases comme indiquées sur le graphe ci-dessous :



A ces phases sont associées des caractéristiques concernant les investissements, la trésorerie ; les ventes et la rentabilité

Nature des investissements à chaque phase :

Avant introduction	Recherche
Introduction	Publicité
Croissance	Capacité productive
Maturité	Productivité
Déclin	Désinvestissement

La **longueur du cycle de vie** et la **durée de chaque phase** varient selon des produits en fonction des évolutions techniques et commerciales, ainsi que des stratégies des entreprises concurrentes.

3. Le portefeuille de produits

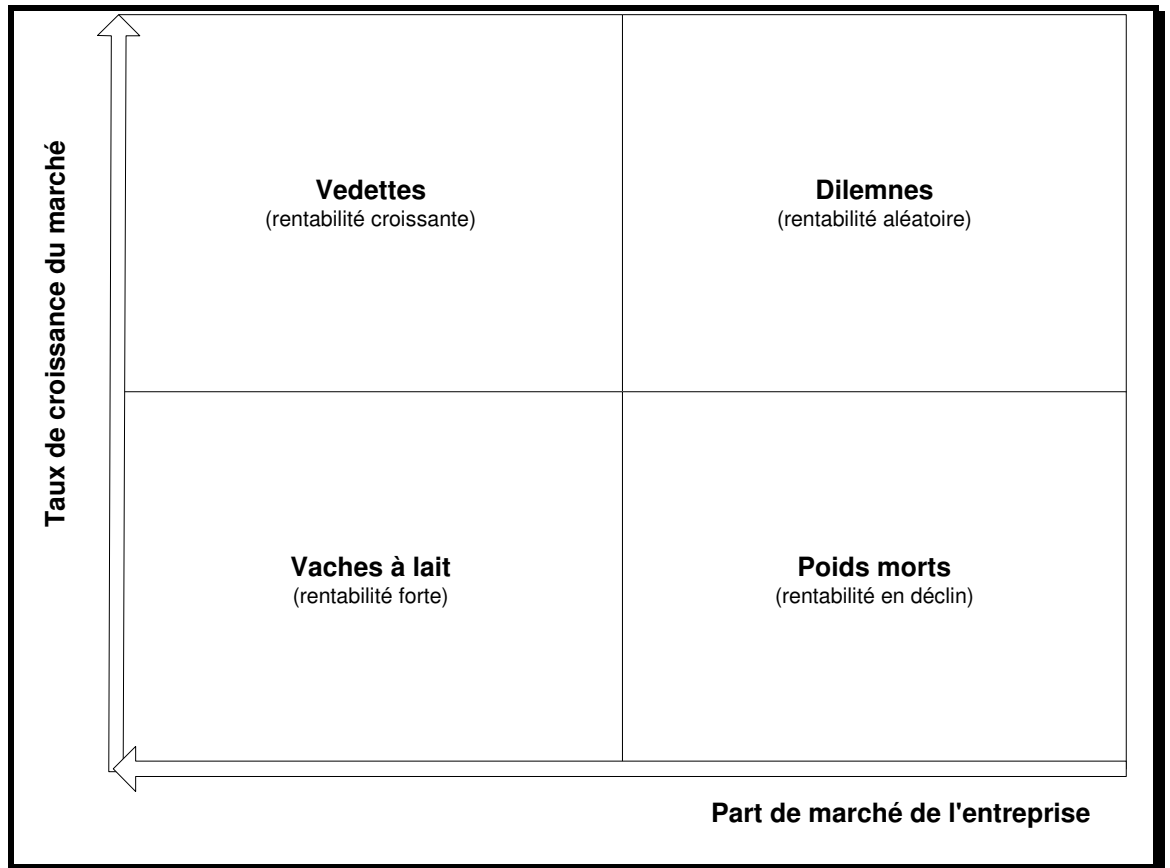
Pour équilibrer ses **ventes**, sa **trésorerie** et sa rentabilité, l'entreprise doit être **multi productrice** en constituant un **portefeuille de produits** situés à divers phases de leur cycle de vie.

a) L'analyse du B.C.G.

Le Boston Consulting, Group (B.C.G.) a proposé une grille d'évaluation des activités fondée sur **deux critères** qui conditionnent la profitabilité d'un domaine :

- **le taux de croissance du marché** (aspect dynamique). Il mesure les perspectives du domaine pour la firme ;
- **La part du marché** de l'entreprise (critère statique) mesurée par rapport au marché du principal concurrent (ce qui caractérise les puissances relatives des entreprises).

b) La matrice du B.C.G.



4. La gamme

La **gamme** est constituée d'un ensemble homogène de produits définis autour d'un même marché ou d'une même technologie.

La gamme est composée de lignes de produits. C'est une famille de produits ayant une caractéristique essentielle commune.

5. Le positionnement

Pour le consommateur : perception d'un produit par rapport aux produits concurrents satisfaisant les mêmes besoins.

Pour le producteur : perception de son produit, de la marque qu'il souhaite donner au consommateur par rapport aux concurrents .

Pour Lendrevie et Lindon (Mercator, Dalloz) «Le **positionnement** est l'ensemble des traits saillants de l'image, c'est à dire de ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits analogues et les distinguer des autres.»

6. La stratégie de produit

Lorsque l'entreprise a défini son portefeuille de produits de manière équilibrée en fonction de leur phase dans le cycle de vie, il lui reste à déterminer les rapports à établir :

- entre ses produits et ceux des concurrents (politique de différenciation) ;
- entre les produits de la gamme (politique de gamme) ;
- entre les produits et les clients (politique de personnalisation).

	Différenciation	Constitution d'une gamme	Personnalisation du produit
Définition	- Créer une différence entre les produits de l'entreprise et ceux des concurrents.	- Créer un ensemble de produits complémentaires s'adressant à divers segments de marché.	- Adopter le produit au besoin de chaque utilisateur.
Avantages	- Donner une image de marque spécifique. - Réduire la concurrence. - Permettre la publicité pour le produit de marque. - Attirer la clientèle par l'attrait du produit.	- Couvrir l'ensemble du marché. - Fidéliser la clientèle. - Provoquer des ventes liées (ex. : gamme de meubles de cuisine)	- Mieux satisfaire les besoins, augmenter la demande, segmenter le marché.
Moyens	- Caractéristiques techniques. - Conditionnement. - Service rendu. - Publicité. - Marque distinctive.	- Approfondissement de la gamme (adjonction de modèles intermédiaires). - Extension (vers le haut ou le bas). - Contraction (élimination des poids morts). - Diversification (produits différents).	- Création d'opinion. - Fabrication de modules à l'assembler. - Finition et montage à la demande d'articles fabriqués en série. - Adjonction de services personnalisés.

7. La politique de distribution

*La **politique de distribution** consiste à choisir un (ou plusieurs) canal de distribution et à constituer un réseau de vente, compte tenu des stratégies suivies.*

a) Caractéristiques des canaux de distributions

*Un **canal de distribution** est l'ensemble des intermédiaires situés entre le producteur et l'utilisateur final. Il se caractérise par sa longueur. (Long, court, ultra-court).*

b) La politique de diffusion

Pour constituer son réseau de distribution, l'entreprise doit d'abord répondre à la question : quelle stratégie de diffusion du bien doit-on adopter ?

Politique de diffusion	Type de distribution	Caractéristiques	Avantages	Exemple
<p>Ecrémage</p> <ul style="list-style-type: none"> - la diffusion est volontairement limitée. - les clients sont peu nombreux et peu sensibles au prix. - le prix est élevé mais les quantités sont faibles (la marge unitaire est élevée). <p>Utilisation : produits nouveaux ; produits de luxe.</p>	Distribution sélective.	Sélection d'un nombre limité de distributeurs selon leur spécialisation et leur compétence.	Créer une image.	Parfumeurs.
	Distribution exclusive.	Monopole accordé à un nombre réduit de distributeurs dans une zone géographique.	Contrôler le réseau. Fournir un S.A.V.	Concession automobile.
<p>Pénétration</p> <ul style="list-style-type: none"> - vente au plus grand nombre possible de clients. - les quantités sont importantes mais les prix bas (la marge unitaire est faible). <p>Utilisation : produits de grande consommation ; production en grande série.</p>	Distribution intensive.	Diffusion généralisée du bien par tous les canaux de distribution.	Couvrir toute la clientèle potentielle. Utiliser la publicité de masse.	Vente en grande surface.

8. La politique de prix

a) Critères de choix

Le prix de vente adopté doit être cohérent avec les caractéristiques du produit ainsi qu'avec celles de la clientèle et du canal de distribution ; il doit également tenir compte de la concurrence.

Domaine	Facteurs de choix
Le produit	<ul style="list-style-type: none">- Degré de nouveauté, de monopole.- Phase du cycle de vie du produit- Insertion dans une gamme (échelle de prix).- Existence de substituts- Image du produit (prestige /banal)
La clientèle	<ul style="list-style-type: none">- Homogénéité du comportement.- Possibilité de segmentation (prix différents selon les segments)- Critères de segmentation (âge, habitat, périodes, horaire ...).- Importance respective du prix et des autres variables de choix (quantité, services annexes, S.A.V...).
Le canal de distribution	<ul style="list-style-type: none">- Distribution sélective, exclusive ou intensive (taux de marge différents selon le canal).- Type et importance des services rendus par le réseau.- Volumes achetés par commande (ristournes quantitatives).
La concurrence	<ul style="list-style-type: none">- Politique de prix et de remise des concurrents.- Risque d'apparition de nouveaux concurrents.- Points forts des produits concurrents.

b) Détermination économique du prix

Le **prix psychologique** est celui que la majorité des acheteurs potentiels considèrent comme normal pour un article donné et qu'ils sont disposés à payer.

(1) A partir des coûts

- Prix de vente = coût de revient * taux de marge
- Le taux de marge dépend du secteur d'activité et de l'intensité de la concurrence

(2) A partir de l'élasticité de la demande

Variation relative de la demande / Variation relative des prix

(C'est à dire la sensibilité de la demande aux prix.)

(3) *A partir de la stratégie commerciale*

Il doit y avoir cohérence entre la stratégie de diffusion et la politique de prix.

Stratégie de diffusion du produit	Politique de prix
Stratégie d'écémage	Prix élevés et fortes marges unitaires
Stratégie de pénétration	Prix bas et faibles marges unitaires

(4) *A partir de la concurrence*

L'entreprise a le choix entre trois politiques de prix :

- **Alignement sur les prix des concurrents** : cas des produits homogènes (absence de différenciation) et des marchés très concurrentiels.
- **Prix inférieur à ceux des concurrents** : conquérir des parts de marché supplémentaires ; empêcher l'entrée de concurrents sur le marché.
- **Prix supérieur à ceux des concurrents** : lorsque le produit a des avantages particuliers (ex. : qualité, fiabilité).

9. Les principales politiques de prix

En fonction des contraintes internes et externes liées à la fixation des prix pratiqués sur le marché, l'entreprise adoptera une :

a) Stratégie d'écémage

Principal	vente plus cher que le prix pratiqué par la concurrence
Objectif	- forger une image de marque de qualité, - sélectionner la clientèle, - privilégier la marque.
Risques	guerre des prix à hausse (rare) concurrence des produits à prix inférieurs mais à qualité perçue équivalente

b) Stratégie de pénétration

Principal	vendre à bas prix
Objectif	occuper la part de marché la plus importante possible
Risques	- guerre des prix, insuffisance de marge

c) Stratégie de suiveur

Principal	pratiquer le prix du marché
Objectif	maintenir sa position sur le marché
Risques	pas de différenciation vis à vis de la concurrence

III. FINANCES

A. Introduction

L'entreprise pour assurer son développement doit veiller à trouver les fonds nécessaires :

- *à son fonctionnement au quotidien, c'est-à-dire financer ses stocks et les crédits qu'elle accorde à ses clients (l'exploitation)*
- *à ses investissements durables (achat de machines, de mobilier, de licences...)*

Avec une bonne anticipation de ses besoins, l'entreprise pourra trouver les solutions les plus adaptées et les moins onéreuses.

B. Le Bilan

Photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné, il est obligatoire et normalisé.

1. Sa structure

UTILISATION DES CAPITAUX	ACTIF	EQUILIBRE =	PASSIF	ORIGINE DES CAPITAUX
	2 types d'emplois		2 types de ressources	
	biens + créances		capitaux propres + dettes	

2. Sa présentation simplifiée

ACTIF IMMOBILISE	Biens durables	CAPITAUX PROPRES	Ressources propres
Immobilisations incorporelles		Capital (apports du ou des propriétaires)	
Immobilisations corporelles		Réserves (bénéfices antérieurs conservés)	
Immobilisation financière		Résultat (bénéfice ou perte de l'exercice)	

ACTIF CIRCULANT	biens se transformant en fonction du cycle d'exploitation	DETTES	Ressources étrangères. Dettes envers des tiers
Stocks		Financières	
Créances		D'exploitation	
Disponibilités		Divers	

C. Le Compte de Résultats

Il permet de calculer le résultat de la période en comparant les produits (ventes de l'entreprise) et les charges (consommation de l'entreprise)

Compte de résultat

CHARGES	PRODUITS
- charges d'exploitation	- produits d'exploitation
- charges financières	- produits financière
- charges exceptionnelles	- produit exceptionnels

D. Financer l'exploitation

Le **cycle d'exploitation** concerne la période qui s'écoule entre le règlement aux fournisseurs (matières premières, marchandises, services) et l'encaissement des clients.

1. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation

$$\text{BFRE} = \text{STOCKS} + \text{CRÉANCES CLIENTS} - \text{DETTES FOURNISSEURS}$$

2. Les modes de financement de la trésorerie

Les capitaux permanents financent une partie de l'exploitation; l'autre partie est financée par des dettes à court terme qui sont fournies par les fournisseurs et autres tiers (banques et établissements financiers).

MODES	QUI FAIT CREDIT ?	DUREE	PRINCIPE
Le crédit commercial	Une autre entreprise (fournisseur)	1 à 3 mois	Délai de règlement obtenu d'un fournisseur (crédit gratuit) la créance est matérialisée par une facture ou un effet de commerce (traite, billet à ordre). La lettre de change (traite) est tirée par le créancier. Le billet à ordre est souscrit par le débiteur au profit du fournisseur.

a) LES CRÉDITS BANCAIRES

L'escompte effets de commerce	Le porteur vend, avant l'échéance, son effet. Il est endossé à l'ordre du banquier qui avance la valeur nominale sous déduction d'un AGIO (intérêt à courir jusqu'à l'échéance plus diverses commissions).
Le C.M.C.C.	Un billet à ordre est souscrit au profit de la banque qui avance le nominal des créances moins l'agio
Facilité de caisse	Faire face aux décalages des échéances de paiement et d'encaissement.
Découvert	Résulte d'un accord préalable entre la banque et le titulaire du

	compte courant. Il donne lieu au paiement d'intérêts calculés, au jour le jour, sur le montant du solde débiteur.
Crédit de compagnie	Permet le financement de la trésorerie déficitaire des entreprises à activité saisonnière.
Crédit-relais	Accordé dans l'attente d'un financement à long terme.
Préfinancement	Finance les opérations d'exploitation et de marchés publics.
Crédit global d'exploitation	Adapté aux PME-PMI. Il remplace, par un seul compte, la diversité des formes de crédits accordés (escompte, découvert, financement des investissements).

b) L'affacturage

Une société spécialisée (le **FACTOR**) achète, comptant, contre rémunération, les créances d'une entreprise.

AVANTAGES (L'entreprise est dispensée du service de recouvrements et ses encaissements sont garantis)

INCONVENIENTS (Coût élevé, perte de la liberté d'action dans ses relations avec la clientèle.)

IMPERATIF POUR CONSERVER UNE SITUATION FINANCIERE EQUILIBREE : DEGAGER UN FONDS DE ROULEMENT NET POSITIF, SUFFISANT EN REGARD DU BFRE.

E. Financer les investissements

1. Les moyens de financement des investissements

L'entreprise dispose de deux catégories de ressources financières qui constituent le financement interne et les apports extérieurs.

a) LE FINANCEMENT INTERNE : LES CAPITAUX PROPRES.

(1) *Le capital initial correspond aux actions ou parts sociales émises par les sociétés en contrepartie des apports.*

Aucun remboursement	Rémunération variable (les dividendes sont liés aux bénéfices réalisés)
---------------------	---

(2) *L'autofinancement*

Il représente la partie des bénéfices que l'entreprise conserve, après la répartition des bénéfices pour financer ses investissements. On parle d'autofinancement de maintien (remplacement des équipements usés, amortissements) et d'autofinancement de croissance (Accroissement du potentiel productif).

AVANTAGES DE L'AUTOFINANCEMENT :

- Renforce les fonds propres et l'indépendance financière de l'entreprise.

- Aucune obligation de remboursement ou de rémunération.
- Permet le financement des investissements risqués (prise de risque possible, ce qui favorise l'innovation).

INCONVENIENTS :

- Développement freiné en cas de recours exclusif à l'autofinancement.
- Découragement possible des actionnaires car constitué au détriment des bénéficiaires distribués.

b) LE FINANCEMENT EXTERNE

Moyens de financement	Qui apporte l'argent ?	Y a-t-il remboursement ?	L'apport d'argent correspond-il à un titre de propriété ?	Comment est rémunéré celui qui apporte l'argent ?
Augmentation de capital	Anciens ou nouveaux associés	NON	OUI Parts sociales (SNC, RSRL) Actions (SA)	Part sur les bénéfices → Dividende (variable)
Emprunt	Banque ou établissement de crédit	OUI	NON (titre de créance)	Intérêt sur le capital prêté → fixe ou variable.
Emprunt obligatoire	Nombreux souscripteurs (appel au marché financier)	OUI	NON (titre de créance = OBLIGATION)	Intérêt sur la valeur nominale de l'obligation — fixe ou variable.
Subventions	Etat, collectivités locales, organismes publics ou privés...	NON Accordées pour la réalisation d'objectifs prioritaires : recherche, création d'emplois...		Aucune rémunération → pas de charge financière

c) LE CRÉDIT-BAIL

Moyen de financement qui permet l'utilisation sans investissement de capital.

Principe : un établissement financier de crédit - bail achète le bien d'équipement (immobilier ou mobilier) et le loue à l'utilisateur pendant une durée déterminée, moyennant un loyer.

2. Règles de financement à respecter

(1) **1^{re} RÈGLE :** Assurer un financement des immobilisations suffisant quant au montant et la durée.

Durée de vie du bien ≤ Durée du financement choisi
--

Le **FRNG (PASSIF STABLE - ACTIF STABLE)** doit être positif et d'un montant suffisant pour financer le **BFR (ACTIF MOBILE - PASSIF MOBILE)**

ACTIFS IMMOBILISÉS	CAPITAUX PERMANENTS
Immobilisations Incorporelles	Capitaux propres.

Terrains, Im. Risqués	(capital + autofinancement)
Constructions, Aménagements, Gros équipements.	Emprunts à long terme (5 à 20 ans)
Petits matériels, équipements de bureau	Emprunts à moyen terme (2 à 5 ans)

(2) 2^e RÈGLE : ÉQUILIBRER LES FINANCEMENTS

LIMITE A FIXER	Capitaux propres
Capitaux propres ≥ Dettes à long et moyen terme	Dettes à moyen et long terme

DEUX IMPÉRATIFS :

1. RENTABILITÉ
2. SÉCURITÉ & AUTONOMIE FINANCIÈRE

F. Outils de surveillance

Ratio	Définition
Taux de rentabilité économique	$\frac{\text{Bénéfice après impôt}}{\text{Montant de l'investissement}}$
Taux de rentabilité financière	$\frac{\text{Bénéfice après impôt}}{\text{Montant de l'investissement financé par les capitaux propres}}$
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à moyen et long terme}}$
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Actif total}}{\text{Total des dettes}}$

G. Le Coût moyen pondéré du capital (CMP)

L'entreprise a recours à des financements internes (capital...) et des financements externes (endettement). Le coût moyen du financement dépendra du coût de chacune de ses sources.

Cfp : Coût des fonds propres ou taux de rentabilité requis par les actionnaires.

Cd : Coût de la dette financière après impôt (exemple : avec un taux d'impôt de 33%, un taux d'intérêt nominal de 9%, le coût de la dette revient à 6% en raison des économies d'impôts de 33%.)

CP : valeur de marché (boursière par exemple) des fonds propres.

D : Valeur de marché des dettes financières

$$\text{CMP} = \text{Cfp} \times (\text{CP} / \text{D} + \text{CP}) + \text{Cd} \times (\text{D} / \text{D} + \text{DP})$$

Exemple : Une entreprise est financée par son capital estimé à 1 000 000 € (coût 15%) et un emprunt d'un montant de 2 000 000 € (coût après impôt de 4%)

$$\text{CMP} = 15 \times (1\,000\,000 / 3\,000\,000) + 4 \times (2\,000\,000 / 3\,000\,000) = 7,66 \%$$

Le CMP doit être calculé à partir des valeurs de marché (et non pas à partir des valeurs comptables) et en faisant l'hypothèse de la stabilité des structures de financement.

H. Coût des sources de financement

1. Coût des emprunts et du crédit bail

Le coût de l'emprunt (hors frais et commissions) correspond aux taux d'intérêt après impôt :

$$\text{Coût de l'emprunt} = \text{taux d'intérêt} \times (1 - \text{taux d'impôt sur les bénéfices})$$

Exemple : Taux d'intérêt : 6%, taux d'IS : 33% : Coût = 6 (1-0.33) = 4%

Le crédit bail doit être analysé comme la mise à disposition d'une immobilisation doublée du paiement d'un loyer (déductible de l'impôt). Le bien n'appartenant pas à l'entreprise, il ne peut donner lieu à des amortissements.

2. Coût des capitaux propres

a) Evaluation à partir des dividendes

Si les dividendes sont constants et perpétuels, on peut estimer l'entreprise : $V = \frac{D}{i}$;

Alors, le coût des fonds propres est : $i = \left(\frac{D}{V}\right)$

V : Valeur de l'entreprise

i : coût des fonds propres

D : Dividendes

Exemple : Le cours du titre d'une société est de 500 €, le dernier dividende 40 €, alors le coût des fonds propres est de 40/500 = 8 %

Modèle de Gordon Shapiro :

Si les dividendes sont en croissance régulière au taux g (inférieur aux coûts des fonds propres i), alors on peut estimer l'entreprise par : $V = \frac{D}{i - g}$;

Alors le coût des fonds propres devient : $i = \frac{D}{V} + g$

Exemple : Le cours du titre d'une société est de 600 €, le dernier dividende 50 €, le taux de croissance espéré des dividendes est de 2% alors le coût des fonds propres est de $50/600 + 2\% = 8.3 + 2\% = 10.3\%$

b) La théorie des marchés financiers

La valeur d'une entreprise non endettée est celle de ses capitaux propres $V_n = CP_n$

La valeur d'une entreprise endettée est constituée de la somme de ses fonds propres et de ses dettes. : $V_e = C_{pe} + D_e$, elle peut aussi s'exprimer en fonction de la valeur de l'entreprise non endettée ayant la même structure d'actifs :

$$V_e = V_n + D_e \times t \quad (t : \text{taux d'IS} : 33\%).$$

Exemple : deux entreprises, N non endettée et E endettée de 4 000 € au taux de 4%, secrètent un flux économique perpétuel et constant avant impôt de FT : 1 000

Rémunération	N	E	E-N
Actionnaires	$FT \times (1-t)$ $1000 \times 2/3 = 667$	$(FT - i \times DE) \times (1-t)$ $1000 - 0.04 \times 4000 \times 2/3 = 560$	
Prêteurs	0	$i \times D_e = 0.04 \times 4000 = 160$	
Rémunération totale	$FT \times (1-t) = 667$	$FT \times (1-t) + i \times D_e \times t = 720$	$i \times D_e \times t = 53$
Etat	$FT \times t = 333$	$(FT - i \times DE) \times t = 280$	$- i \times D_e \times t = -53$

L'entreprise endettée rémunère mieux ses sources de financement ($560 + 160 = 720$) en bénéficiant d'une minoration d'impôt. En actualisant le gain annuel ($i \times D_e \times t$) à l'infini au taux i nous obtenons : $D_e \times t$ soit le gain de valeur de l'entreprise E par rapport à N : $V_e - V_n = D_e \times t$

Le coût des fonds propres de l'entreprise endettée s'accroît avec l'endettement, une prime de risque est demandée par les actionnaires. Le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise endettée baisse avec le niveau d'endettement. L'économie due à la déductibilité des intérêts fait plus que compenser le supplément de rentabilité requis par les actionnaires de l'entreprise endettée

c) Le MEDAF

L'équation du modèle d'équilibre des actifs financiers (MEDAF) permet de calculer le coût des fonds propres d'une entreprise cotée. Le coût s'exprime en fonction de la rentabilité de l'actif sans risque (obligation d'Etat par exemple), de la rentabilité du marché et du coefficient de sensibilité de la rentabilité du marché.

$E(R_j)$: Espérance de rentabilité du titre j ou coût des fonds propres de l'entreprise j

$E(R_m)$: Espérance de rentabilité du marché

Rf : Coût de l'actif sans risque (obligations d'Etat)

β_j : Covariance (Rj, Rm)/ Variance (Rm), coefficient de sensibilité du rendement du titre j à la variation de la rentabilité du marché.

$$E(R_j) = R_f + \beta_j \times (E(R_m) - R_f)$$

Rn : rentabilité de l'entreprise non endettée ; Re : rentabilité de l'entreprise endettée

$$E(R_n) = (C_{fpn}) = R_f + \beta_j \times (E(R_m) - R_f)$$

$$E(R_e) = (C_{fpe}) = R_f + \beta_j \times (E(R_m) - R_f)$$

Admettons que le taux sans risque (RF) est égal au coût de la dette : i

Nous obtenons :

$$E(R_e) = R_f \text{ (taux sans risque)} + \beta_n \times (E(R_m) - R_f) \text{ (risque économique)} + \beta_n \times (E(R_m) - R_f) \times (1-t) \times \frac{De}{C_{pe}} \text{ (risque financier)}$$

Le coût des fonds propres d'une entreprise endettée correspond au coût de l'actif sans risque augmenté d'une prime de risque économique liée à la classe de vulnérabilité de l'activité et d'une prime de risque financier liée au niveau de l'endettement.

$$\beta_e = \beta_n \times \left(1 + (1-t) \times \frac{De}{C_{pe}}\right)$$

Exercice : Deux entreprises, N (non endettée) et E (endettée), dont les actifs sont identiques secrètent un flux annuel avant impôt constant et perpétuel de FT = 700. Le risque systématique de N est : $\beta_n = 1,25 \%$, le taux de rentabilité du marché est de 12%, le coût des actifs sans risque est de 4 %, le taux d'impôt est de 33,33 %. Calculez le CMPE.

I. La notion de risque

Tous les investissements en environnement incertain encourent un niveau de risque, plus ou moins grand, selon la conjoncture et le secteur d'activité.

Le risque économique (de gestion courante) exprime la sensibilité du résultat à une variation de l'activité économique ou son positionnement par rapport au seuil de rentabilité.

Soit R (résultat), TCV le taux de coût variable, CA le chiffre d'affaires et F les frais fixes.

$$R = CA(1 - TCV) - F$$

La variance R exprime sa volatilité. (VAR de F = 0)

$$\text{Var (R)} = \text{Var (P)} \times (1 - TCV)^2$$

Le risque s'accroît avec l'importance de la marge sur coût variable

Le risque financier découle du niveau d'endettement (modification des taux d'intérêt) de l'entreprise, il mesure la sensibilité de la rentabilité des capitaux propres à des variations de l'effet de levier.

L'effet de levier exprime le lien entre les taux d'intérêts payés sur des emprunts (après impôt) et la rentabilité des capitaux propres. En d'autres termes, dès que l'on peut s'endetter à des taux inférieurs à ceux exigés par les actionnaires, la rentabilité des capitaux propres s'élève.

RCP (rentabilité des capitaux propres), RE (rentabilité économique), i (taux d'intérêt), D (dettes) et CP (capitaux propres).

$$\text{RCP} = \text{RE} + (\text{RE} - i) \frac{D}{CP}$$

$$\text{VAR (RCP)} = \left(1 + \frac{D}{CP}\right)^2 \times \text{VAR(RE)}$$

L'endettement accroît le risque financier $\left(\frac{D}{CP}\right)$

1. Le risque de taux

Le risque de taux est fonction de l'évolution des taux futurs, si l'entreprise emprunte à

- Taux fixes : si le taux futur augmente elle ne subit pas la hausse des frais financiers, par contre s'il baisse, elle ne profite pas de la baisse. Dans le cas d'une entreprise prêteuse, c'est le phénomène inverse qui se déroule.
- Taux variables : l'entreprise profite ou subit immédiatement toute variation des taux.

Pour se prémunir face à ces risques, l'entreprise peut négocier des contrats futurs. Les contrats à terme des taux d'intérêts, les options sur les taux (possibilités d'obtenir un taux négocié) et les SWAP de taux d'intérêts permettent de réduire les incertitudes quant au taux d'intérêt futur. (Un swap de taux est un contrat entre deux parties qui s'échangent les caractéristiques de leurs emprunts ou prêts).

2. Le risque de change

Le risque de change est encouru par un titulaire d'une créance en devise ou d'une dette en devise en raison de l'évolution de cours futurs des devises. L'entreprise peut réduire les risques attachés aux devises en négociant des achats (ou vente) à terme des devises (à un cours fixé d'avance), en prenant des options (possibilité d'acheter ou de vendre des devises à des cours négociés), en procédant à des SWAP. (Un swap de devises est un contrat entre deux parties qui conviennent d'échanger des conditions de capitaux libellés en devises différentes).

3. La méthode des SCORES

Le risque de défaillance d'une entreprise peut être détecté par un certain nombre de signes avant-coureurs. Les associés (exemple : actionnaires) doivent veiller au maintien de leur patrimoine, un banquier ou une entreprise doit se préoccuper de la santé financière de ses clients (pour garantir les remboursements). Des études statistiques sur des entreprises défaillantes ont permis de mettre en place des fonctions scores (ratios) qui nous alertent sur les risques de défaillance. La fonction de la Banque de France est :

$$Z = -1,255 R_1 + 2,003 R_2 - 0,824 R_3 + 5,221 R_4 - 0,689 R_5 - 1,164 R_6 + 0,706 R_7 + 1,408 R_8 - 0,856$$

R_1 = frais financiers/ Excédent brut global

R_2 = Ressources durables/Capitaux investis (emplois stables+BFRE)

R_3 = CAF/dettes financières

R_4 = Excédent brut global/ CAHT

R_4 = Excédent brut global/CAHT

R_5 = (fournisseurs/achats TTC) \times 360

R_6 = VA CBD(n) – VA CDB (n-1)/ VA CDB (n-1) ; VA CDB : valeur ajoutée de la centrale des bilans de la banque de France.

R_7 = (Clients + EENE/CATTC) \times 360 ; EENE : effets escomptés non échus

R_8 = Investissements productifs/ VA CDB

Valeur Z		-1,875	-0,875	-0,25	-0,125	0,625	1,25
Probabilité de défaillance	100 %	95 %	74 %	47	33 %	18%	10%
Situation	risquée	risquée	risquée	incertitude	normale	normale	normale

Par exemple une valeur $Z = -0,9$ indique un risque de défaillance très élevé, de l'ordre de 95%

J. La sélection des investissements

1. Introduction

Pour assurer son développement durable et consolider ses activités, l'entreprise sera amenée à procéder à des investissements et à en définir les modalités de financement. Comment choisir les investissements ?

Dans un premier temps il faut présélectionner ceux qui sont en cohérence avec la stratégie mise en oeuvre et avec le secteur et le positionnement de l'entreprise (notamment dans les secteurs de haute technologie). Parmi les projets alternatifs retenus, on choisira celui qui procure la meilleure rentabilité, en utilisant des modèles mathématiques qui serviront à les départager.

Avec une bonne anticipation de ses besoins, l'entreprise pourra trouver les solutions les plus adaptées et les moins onéreuses.

2. Rappel des formules de mathématiques financières

Les intérêts composés reposent sur le principe que les intérêts simples produits s'ajoutent au capital initial en fin de période ; Ils deviennent alors générateurs d'intérêts.

A : annuité (somme versée)

VA : Valeur acquise par le capital en fin de période : $VA = V_0 \times (1+t)^n$

Valeur acquise par une suite de n annuités constantes

$$VA = a \times \frac{(1+t)^n - 1}{t}$$

V₀ : Valeur actuelle, c'est-à-dire valeur en début de période d'un capital (VA) :

$$V_0 = VA \times (1+t)^{-n}$$

Valeur actuelle d'une suite de n annuités constantes (a) versées :

$$V_0 = a \times \frac{1 - (1+t)^{-n}}{t}$$

3. Critères de sélection des investissements

Le problème posé peut se résumer à confronter une dépense d'aujourd'hui (investissement) avec les revenus futurs actualisés (représentés généralement par la CAF et la valeur résiduelle de l'investissement en dernière période). Trois méthodes sont envisageables.

a) Critère à simple taux

Le délai de récupération. C'est le temps nécessaire pour récupérer les sommes avancées grâce aux revenus futurs cumulés ; le projet ayant le délai le plus court est retenu. On peut le calculer avec ou sans actualisation.

La valeur actuelle nette (VAN). On compare la somme investie avec les revenus futurs actualisés. Si la VAN est positive (les revenus dégagés sont supérieurs au montant des capitaux investis), le projet est accepté. S'il y a plusieurs projets alternatifs, on retient celui dont la VAN est la plus forte. (les flux économiques sont réinvestis à ce taux).

Le taux de rentabilité interne (TRI). C'est le taux d'actualisation qui rend la VAN nulle ; c'est-à-dire celui qui égalise les dépenses d'investissements et les revenus futurs actualisés. On compare le taux obtenu avec celui exigé par les investisseurs. Si le TRI est supérieur au taux attendu, alors le projet est retenu. Il est rejeté dans le cas contraire. En cas de projets alternatifs, on opte pour celui qui a le TRI le plus élevé. Ce taux correspond au taux de réinvestissement.

Exemple : une entreprise envisage un investissement qui coûtera 400 K€ et qui va rapporter dans les trois années à venir : 160 K€, 140 K€ et 120 K€. L'équipement aura une valeur résiduelle de 80 K€ en fin de troisième année. Le taux d'actualisation retenu est de 10 %.

Période	1	2	3
CAF	160	140	120
Valeur résiduelle			80
Total	160	140	200
Valeur actualisée (10 %)	145.46	165.54	150.26
Valeur cumulée	145.46	311	461.26
Valeur actualisée (12 %)	133.33	97.92	113.84
Valeur cumulée	133.33	230.95	344.79

Délai de récupération : L'investissement a rapporté 311 en fin de deuxième période. Il est intégralement remboursé au cours de la troisième période (au taux d'actualisation de 10 %). Il reste à récupérer en troisième période $400 - 311 = 89$

En troisième période la CAF est de 150.26 pour 12 mois.

Le délai pour obtenir 89 est : $89 \times \frac{12}{150.26} = 7,10$ mois. Le délai est donc de 2 ans et 7 mois 3 jours.

$VAN(10\%) = 461.25 - 400 = 61.26$, le projet est rentable à 10 %

VAN (12 %) = 344.79 – 400 = - 55.21 à ce taux le projet sera rejeté.

TRI : Le calcul se fait par itérations successives (ou à l'aide de la fonction « valeur cible » d'un tableur). Pour un taux de 10 %, le projet est positif de 61.26, à 12 % il devient négatif de -55.21. Il faut donc chercher un taux entre 10 % et 12%, en procédant

par interpolation linéaire on obtient : $\frac{0.02 \times 61.26}{116,47} = 0.0105 \%$

TRI = 0.1 + 0.0105 = 0.1105 soit 11,05 %

b) Critère à double taux (VAN globale et TRI global)

Les méthodes classiques (VAN et TRI) utilisent le même taux pour la rémunération des ressources de financement et pour le placement des excédents de trésorerie, ce qui ne reflète pas nécessairement les réalités économiques.

Soit k le taux le coût du capital (servant aux calculs d'actualisation) et r le taux de placement des excédents.

$$A = a_1 (1+i)^{n-1} + a_2 (1+i)^{n-2} + \dots + a_{n-1} (1+i) + a_n$$

$$\mathbf{VANG} = \frac{A}{(1+i)^n} - I_0$$

$$\mathbf{TIRG} = \mathbf{VANG} = \frac{A}{(1+i)^n} - I_0 = \mathbf{0}$$

La VANG un cas particulier de la VAN dans laquelle $K = i$

IV. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Jean Bodin (1530-1596) affirmait « qu'il n'y a de richesses que d'hommes ». Au sein de l'entreprise, il n'y a pas de création de valeur sans homme. La gestion des ressources humaines est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir, en permanence, à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

La fonction GRH, par une meilleure organisation du travail et une grande implication des salariés, doit contribuer à l'obtention des objectifs de l'entreprise, par exemple :

- être compétitive (gagner et conserver des parts de marché) ;
- générer un niveau de rentabilité acceptable ;
- assurer sa pérennité et s'adapter aux changements rapides de l'environnement.

A. Enjeu majeur pour le développement des entreprises.

1. De nouveaux besoins en terme d'emploi

La mondialisation accrue, le poids de la concurrence et l'instabilité constante de l'environnement économique induit de nouvelles stratégies de la part des entreprises. Sous la pression concurrentielle, elles sont contraintes à offrir à leurs clients, des produits différenciés, innovants, peu chers et personnalisés. Ces changements s'inscrivent dans une tendance à la tertiarisation des emplois (75% des salariés en France), à la féminisation de l'emploi, notamment dans les services.

On assiste à une explosion des besoins liées à la tertiarisation (aide à la personne, action sociale, formateurs, profession de santé, cadres : administratifs, financiers, informatiques, communications, juridiques, recherche...). On constate parallèlement une régression des besoins en ouvriers non qualifiés. Le développement des nouvelles technologies et d'internet transforme radicalement les emplois existants et les pratiques professionnelles.

L'entreprise recherche des savoir-faire et des savoir-être chez les individus qu'elle envisage de recruter. Ces qualités recouvrent la créativité, la polyvalence, la capacité d'adaptation, l'esprit d'initiative ou des compétences liées aux nouvelles technologies.

2. La maîtrise de la masse salariale

Jusqu'au début des années 80, la norme dite « fordiste » prévalait dans les entreprises. En contrepartie des contraintes de travail (rendement, parcellisation des tâches) les salariés sont assurés de leurs conditions de travail (horaires, emplois stables, salaires fixes, retraites garanties...). Ce modèle d'une grande prévisibilité n'est plus en phase avec l'accroissement de la précarité et l'essor de la flexibilité des années 80.

La répartition de la valeur ajoutée entre les salariés, les banques, les propriétaires et l'Etat a lui aussi volé en éclat au détriment de la majeure partie des salariés. La

déflation compétitive, la montée du chômage et le recours massif à la délocalisation ont accentué cette tendance.

3. La flexibilité des ressources humaines

Face à un monde en changement incessant l'entreprise doit être réactive et capable de s'adapter, voire d'anticiper les changements de son environnement.

La flexibilité peut être définie comme une *capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence*. La flexibilité de la structure et de l'organisation du travail est une des composantes majeures de la réactivité globale de l'entreprise. La flexibilité quantitative permet d'adapter le volume de l'emploi à celui de l'activité, la flexibilité qualitative (fonctionnelle) vise à l'adéquation des qualifications et des compétences des salariés aux besoins de l'entreprise.

L'externalisation de l'emploi, qui participe à la flexibilisation des emplois, peut prendre les formes suivantes :

- **Les contrats de sous-traitances** avec des entreprises externes qui se chargent de travaux exécutés auparavant en interne (gardiennage, entretien..) ;
- **Le recours aux travailleurs indépendants** qui sont liés à l'entreprise par un contrat de prestation de services (sur des missions spécifiques) ;
- **Le travail intérimaire** ; l'entreprise utilisatrice fait appel à une société de travail temporaire qui lui fournit les salariés nécessaires ;
- **L'essaimage** désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise. L'essaimage est favorisé par les politiques de recentrage des grandes entreprises
- **Le télétravail** définit le travail effectué par salariés qui ne sont pas présent physiquement dans l'entreprise (à domicile ou sur un site).

L'excès de flexibilité conduit à une aggravation de la précarité peu propice à un bon climat social et donc une optimisation de la productivité (problèmes de non qualité, accidents du travail...)

B. La gestion de l'emploi

1. Les missions de la gestion de l'emploi

Au 19ème siècle, en pleine révolution industrielle, dans des conditions de vie épouvantables, l'organisation du travail était exercée par le seul dirigeant. Le salaire était calculé par le travail à la pièce.

Des années 1940 à 1970, l'organisation du travail repose sur l'OST (organisation scientifique du travail) de Taylor. L'OST recherche la productivité maximum par un découpage parcellaire des tâches (immortalisée par le film de Chaplin « les temps modernes ») et une politique salariale avantageuse. La forte croissance des trente glorieuses a favorisé ce type d'organisation.

Des années 1960 à 1970, les entreprises cherchent à enrichir les tâches (cercles de qualité) inspirées par le « toyotisme », pratiqué au Japon. La production est dictée par la demande (juste à temps) et doit être exempte de défaut.

Des années 1980 à 1990, les impératifs de souplesse et de qualité s'imposent, la flexibilité et la polyvalence sont fortement requises.

Depuis la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) s'impose dans les grandes organisations. La GPEC comporte les missions suivantes :

- optimisation des ressources humaines,
- identification des emplois menacés, pour reconvertir les salariés,
- anticipation des besoins futurs et prévision des compétences nécessaires futures.

La mise en œuvre de la GPEC passe par :

- une analyse de l'existant en termes d'emplois sur un horizon de trois à cinq ans, en intégrant, entre autres, promotions, démissions et départs à la retraite.
- La définition du souhaitable en prévoyant l'évolution des besoins, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ces besoins dépendent des projections financières, commerciales et des mutations technologiques.
- des procédés d'ajustements internes (formation, mutation, promotion, réorganisation des activités, aménagements du temps de travail).
- des procédés d'ajustements externes (licenciements, embauches, externalisation..).

2. Le recrutement

C'est un enjeu majeur de la GRH, il consiste pour l'entreprise à trouver la main d'œuvre dont l'entreprise a besoin. Les aptitudes individuelles doivent être en adéquation avec les besoins des postes créés, vacants ou à venir. L'entreprise peut procéder à des recrutements en interne (en puisant dans ses propres ressources) ou en externe sur le marché du travail (annonces, pôle emploi, cabinets de recrutement). Les étapes sont :

- l'analyse du profil du poste,
- la recherche de candidats,
- la sélection définitive,
- l'intégration du candidat retenu.

3. Le contrat de travail

Le contrat de travail doit notamment préciser le statut du salarié, le poste occupé, le lieu de travail, le salaire et les modalités de rupture de contrat.

On distingue plusieurs types de contrat :

- Le contrat à durée indéterminée (CDI) sans limitation de durée,
- Le contrat à durée déterminée (CDD) conclu pour une durée limitée,
- Le contrat de travail temporaire (contrat de mission),
- Le contrat à temps partiel (temps de travail inférieur à la durée légale du travail),
- Le contrat de travail intermittent répond aux besoins des emplois qui comportent des alternances naturelles (arts du spectacle),
- Le contrat « emploi-export » permet aux entreprises d'embaucher des cadres pour des missions à l'étranger pour des durées limitées.

- Les contrats aidés par l'Etat pour favoriser les personnes en difficulté (Rmistes, handicapés, jeunes sans diplômes)

Le contrat de travail est étroitement encadré par le droit du travail ; la fin du contrat de travail peut résulter de plusieurs évènements :

- le départ à la retraite,
- l'arrivée à terme du contrat CDD,
- la démission ou la rupture du CDI sur l'initiative du salarié,
- le chômage partiel correspond à une suspension du contrat (en cas de baisse d'activité),
- le licenciement est une cause de rupture de contrat qui peut faire suite à un licenciement pour motif personnel (inaptitude ou faute) ou à un licenciement économique (à la suite de difficultés économiques ou des mutations technologiques).

4. L'aménagement de temps de travail

L'aménagement du temps de travail constitue un des aspects importants de l'organisation du travail et aussi un instrument de la politique de l'emploi. Depuis le 19ème siècle il n'a cessé de diminuer (en 1841 : 12h pour les enfants ; 1900 : 10h ; 1919 : 8h six jours par semaine ; 1936 : 40h par semaine et quinze jours de congés payés ; 1982 : 39h et 5 semaines de congé).

Les lois Aubry 1 et 2 a prévu une réduction du temps de travail hebdomadaire à 35h associée à des négociations sur l'organisation du temps de travail sur l'année (possibilités de modulations). Le bilan de ces dispositifs est discutable, tant en terme de créations d'emplois qu'il devait engendrés qu'en terme de coût pour l'Etat.

C. La motivation des salariés

1. De la rémunération à la rétribution

Aujourd'hui l'entreprise rémunère à la fois les heures de travail, la qualité, des processus, des résultats. La rémunération comprend :

- **le salaire de base** (partie conventionnelle) qui dépend de la quantité de travail fourni, du niveau de qualification, de l'expérience et des responsabilités du salarié ;
- **les primes**, qui peuvent provenir de conventions collectives, de décisions sociales de l'entreprise (primes d'objectifs), de compensation du travail pénible (insalubrité) ;
- **les avantages financiers** qui visent à responsabiliser, fidéliser et motiver le personnel.

On observe une tendance à l'individualisation des rémunérations (part variable), pour les rapprocher des résultats de l'entreprise.

2. La participation des salariés

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise revêt une dimension :

- **Collective** : Elle peut prendre la forme de la **participation** des salariés aux fruits de l'expansion (obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, une partie des bénéfices est versée aux salariés après blocage de 5 ans), de l'**intéressement** (répartition des bénéfices aux profits des salariés négociée par les partenaires sociaux), de **plan d'épargne salariale** (les salariés se constituent un portefeuille de valeurs mobilières avec l'aide de l'entreprise sous forme d'abondement : actions, obligations...).
- **Individuelle** : Elle s'adresse particulièrement aux cadres dirigeants de l'entreprise. Ils peuvent recevoir des stock-options (droit d'achat à un prix préférentiel des actions de l'entreprise), ou bénéficier de distribution d'actions gratuites de l'entreprise.

D. La formation professionnelle, la mobilité et le dialogue social

1. La formation professionnelle

La formation professionnelle est à la fois un investissement pour l'entreprise qui améliore ainsi la compétence de ses salariés pour s'adapter aux mutations technologiques et un instrument du dialogue social. Des obligations légales encadrent ces dispositifs :

- un budget minimum de 1.6% de la masse salariale ;
- le **congé individuel de formation** (CIF) donne droit à un salarié de plus de 24 mois d'ancienneté de bénéficier d'un congé de formation ;
- le **droit individuel de formation** (DIF) permet aux salariés de plus d'un an d'ancienneté de bénéficier d'une formation de 20 heures ;
- l'insertion des jeunes à travers les contrats **d'apprentissage** et de **professionnalisation**.
- La formation peut répondre à un besoin d'**adaptation** et de **reconversion** pour ajuster les ressources internes aux nécessités de l'entreprise, ou à une formation préalable à la prise de nouveaux postes. Elle peut être réalisée en **interne** (avec des formateurs maison) ou en **externe** en faisant appel à des organismes de formation.

2. La mobilité

Etre mobile signifie être capable de s'adapter à un changement géographique et/ou de contenu de poste, on parle alors de flexibilité fonctionnelle, ou d'**employabilité**. Cette mobilité peut être un outil de gestion de carrière et ainsi faire évoluer les compétences salariales en fonction des besoins de l'entreprise tout en favorisant la promotion sociale. L'entreprise doit faciliter cette mobilité en offrant des avantages attractifs (primes, formation, reconnaissance...).

3. Le dialogue social et les conditions de travail

Le paysage social Français se caractérise aujourd'hui par la prééminence de l'Etat sur les partenaires sociaux, par une centralisation de la négociation et une pluralité syndicale. Les principaux acteurs sont :

- Les syndicats qui représentent une partie du personnel,

- Le comité d'entreprise (CE ; obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés). Il donne son avis sur les modifications de l'organisation du travail et gère les œuvres sociales de l'entreprise (cantine, vacances...),
- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT ; obligatoire dans les entreprises de plus de 49 salariés). Il a pour mission de contribuer à la protection de la santé et la sécurité des salariés,
- Les délégués du personnel (obligatoire au-delà de 10 salariés) ils représentent les réclamations individuelles et collectives des salariés,
- Les délégués syndicaux (présents dans les entreprises de plus de 50 salariés), ils transmettent au chef d'entreprise les revendications du personnel.

Le bilan social (obligatoire au delà de 300 salariés) rassemble les principales données permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine sociale et d'enregistrer les changements majeurs (absentéisme, rotation du personnel, promotion...).

L'environnement du travail a enrichi les facteurs d'ambiance, le poste de travail est devenu ergonomique, le temps de travail a été réduit et aménagé. Par ailleurs la pression concurrentielle pousse les entreprises à un rendement maximum, qui génère, dans certains cas, un stress insupportable nuisible à l'homme et à son travail.

V. TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Selon l'association française pour la logistique (AFLOG), « la logistique couvre l'ensemble des flux, en incluant les processus d'approvisionnement, de gestion de production, de distribution, et vise l'optimisation du service aux clients et des ressources.

La logistique a pour but d'harmoniser, régulariser, coordonner les flux matériels et d'informations circulant dans le système de production, depuis les approvisionnements (marché amont) en passant par la transformation et la distribution des produits aux clients (marché aval). Il s'agit de réduire les coûts (de manutention, de stockage, de transport) et d'améliorer la productivité globale (réduire les attentes, les goulets d'étranglement).

A. Caractéristiques de la logistique.

La logistique est une fonction éclatée, répartie entre différents services tout au long de la chaîne logistique approvisionnement – production – distribution. Dans la chaîne de valeur de Mr. Porter elle appartient aux activités de soutien.

1. La logistique produit

Elle englobe les activités de d'approvisionnement et de production :

- les achats et les transports de matières et de composants (approvisionnement des unités de production et de distribution),
- la manutention et le stockage des matières et composants,
- le transport et l'entreposage des produits finis et semi-finis (rationalisation des processus de façon à réduire les manutentions, les déperditions, les coûts, et d'améliorer la protection),
- la gestion des flux d'informations (traitement informatique des prises de commandes et suivi du parcours des produits jusqu'à destination),
- la gestion du stock des magasins,
- l'alimentation des plates-formes de redistribution ;
- le transport des commandes au client final.

2. La logistique de soutien

Elle s'intéresse aux activités de distribution et les services postérieurs à la vente :

- la distribution de détail (livraison),
- les services après vente,
- la maintenance (services rendus vitaux pour des produits technologiques et industriels).

B. Les enjeux de la logistique

1. L'accroissement de la profitabilité

La conquête de nouveaux marchés et la diversification des activités supposent des services logistiques optimums (rapidité, flexibilité, réductions des stocks).

La réduction des coûts passe par une maîtrise des coûts d'achat (gisements d'économies substantielles).

La recherche de la satisfaction des clients (fidélisation) repose sur le respect des engagements pris (délais, qualité, services).

2. La maîtrise des flux externes : les transports

L'entreprise doit choisir ses modes de transport en fonction de ses besoins. Le choix du mode de transport tiendra compte à la fois des coûts relatifs, des types de produit et des spécificités des marchés.

L'entreprise peut utiliser ses propres forces (meilleur contrôle, mais investissements élevés), ou externaliser auprès de transporteurs spécialisés et ainsi se concentrer sur son cœur de métier. L'entreprise devra arbitrer en permanence entre : fiabilité – sécurité – délai et coûts.

3. La maîtrise des flux externes : la manutention

C'est le transfert de matières ou produits au sein des unités de l'entreprise, entre les lieux d'arrivée, de stockage et de production. Un choix judicieux des modes de production, de localisation des machines peut permettre d'optimiser les opérations, de réduire les délais et les coûts. La « transitique » réside dans l'automatisation complète des opérations de la production jusqu'aux clients finaux.

C. Perspectives d'avenir

1. La maîtrise de flux d'information

Nous sommes passés d'une logique de négociation à une recherche de partenariat. La coopération et l'échange d'informations entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients permettent d'optimiser les approvisionnements, les fabrications et les délais (baisse des coûts à qualité constante).

2. Les infrastructures et l'environnement

Le choix des modes de transport dépend de la qualité et de la dimension des structures disponibles (routes, trains, aéroports, ports...). Jusqu'à présent, la poursuite du juste - à- temps a plutôt favorisé le transport routier (rapidité et flexibilité). Le réchauffement du climat et les attentes sociétales en terme écologique doivent pousser les entreprises à choisir des modes de transports plus respectueux de l'environnement (transports fluviaux, réduction des emballages...)

3. La logistique intégrée

De plus en plus, les entreprises mettent en place une logistique intégrée. C'est un système global et informatisé de la gestion de l'ensemble des flux que l'entreprise entretient entre ses différents services et ses partenaires (fournisseurs et clients). L'échange des données informatisées (EDI) peut pousser cette logique d'intégration

jusqu'à des domaines tels que la fabrication ou la recherche et développement. Ce système permet d'améliorer considérablement les services rendus aux clients (délais, coûts, traçabilité et sécurité). La complexité croissante des contraintes a conduit à la mise en place de logiciels de *Supply Chain Management (SCM)* chargés d'optimiser la chaîne logistique.

La maîtrise de la chaîne de l'information s'inscrit dans une stratégie générale de l'entreprise qui vise de qualité intégrale.

VI. STRATÉGIE

La **stratégie** est le mode de couplage de l'entreprise avec son environnement. Elle est fondée sur la recherche d'une compétence distinctive conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel dans son métier.

A. Terminologie

Finalité : Correspond à la raison d'être de la firme, elle traduit les buts qu'elle s'est fixés (Vocation d'entreprise).

Objectif : C'est la traduction concrète des buts de la firme ; il s'agit d'un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé (Qualitatif et quantitatif).

Métier : Il exprime les compétences, atouts, savoir-faire pour lesquelles l'entreprise se distingue de ses concurrents.

Domaines d'activités stratégiques (DAS) : Regroupent les activités homogènes présentant des facteurs clés de succès identiques et exigeant les mêmes savoir-faire et compétences. La structure des organisations sont souvent regroupées en DAS.

Chaîne de valeur : Elle consiste en une combinaison d'activités principales (logistique, production, commercialisation, vente) et d'activités secondaires (approvisionnements, finance, recherche et développement, GRH) concourant à l'élaboration de la valeur du produit offert sur le marché. C'est dans cette chaîne que se révèlent les facteurs clés de succès sources d'un avantage concurrentiel.

B. La démarche stratégique

La **démarche stratégique** consiste à engager durablement l'entreprise dans une direction (Choix des domaines d'activité, des marchés, des techniques, des orientations financières, du type d'organisation ...), puis à définir des plans stratégiques (Plan stratégique, Plan opérationnel, Programmation et Budgétisation).

Dans cette optique l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

1. Identification des métiers

2. Segmentation stratégique

Découpage de l'entreprise en DAS clairement définis.

3. Analyse stratégique

Evaluation de l'attractivité des DAS sur lesquels l'entreprise est présente ou qu'elle peut envisager d'aborder. Elle est menée indépendamment de la situation de l'entreprise pour mesurer l'intérêt du marché en termes d'opportunités à saisir et de menaces à conjurer et s'efforce d'identifier le jeu des forces concurrentielles (Concurrence intra-sectorielle, menace de nouveaux entrants, menace de produits de substitution, pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs). Par ailleurs une

observation des innovations (Dans le domaine technologique, commercial, organisationnel, institutionnel.) permet d'en mesurer les retombées comme source de compétitivité par le jeu :

- de la baisse des coûts
- de la réduction des délais
- de l'économie d'énergie
- de la réactivité accrue aux variations du marché
- des possibilités de différenciation
- des sources de fidélisation de la clientèle

4. Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique a pour objet l'appréciation de la compétitivité de l'entreprise par une analyse de son potentiel de ressources (diagnostic interne). On cherche à déterminer ses facteurs clés de succès sur un marché précis, en termes de forces à exploiter et de faiblesses à dépasser. Les sources de l'avantage compétitif reposent sur les éléments suivants :

La dimension	Les ressources	L'innovation
Les économies d'échelles	L'effet d'expérience	Avantage de coût
La taille critique	La synergie	Produit nouveau

5. Analyse du portefeuille d'activités

Après avoir classé les différents DAS en fonction de leur attractivité puis la compétitivité potentielle de l'entreprise, l'analyse de portefeuille (à l'aide de matrices spécifiques) va combiner ces deux critères en vue d'offrir une vision claire de la situation de l'entreprise à un moment donné et de proposer des axes stratégiques.

a) Matrice BCG.

- Axe d'attractivité : taux de croissance du marché
- Axe compétitivité : part de marché relative

b)- Matrice Mac Kinsey.

c)- Matrice ADL.

- Axe d'attractivité : degrés de maturité du secteur
- Axe compétitivité : position concurrentielle de l'entreprise

La position concurrentielle est représentée par l'ensemble des atouts, quantitatifs et qualitatifs que possède l'entreprise face à ses concurrents. Les facteurs de succès sont cherchés à différents niveaux (approvisionnement, production, commercialisation...). Cette évaluation permet de situer la firme sur une « carte stratégique » et de fournir les informations nécessaires pour retenir les axes stratégiques futurs.

C. Les stratégies génériques

Sur chaque marché, l'entreprise va s'appuyer son développement sur un avantage concurrentiel (être moins chère ou être meilleure) selon Porter.

Avantage concurrentiel	Caractère unique du produit perçu par les acheteurs	Coûts faibles
Secteur tout entier	Différenciation	Domination par les coûts
Segment particulier	Concentration ou focus	

1. Domination par les coûts

L'objectif est ici de diminuer le coût de revient du produit, en améliorant la productivité dans un secteur où la différenciation est faible et où la concurrence porte essentiellement sur les prix et les coûts. On y parvient :

- par une concentration des efforts de gestion sur le produit (fabrication, stockage, transport.)
- par une maximisation du volume de vente (recherche de l'effet d'expérience et des économies d'échelles.)

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">■ Instaure des barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents■ Marges substantielles■ Peu vulnérable vis-à-vis des fournisseurs■ Gros volume d'affaires et position de force face à une guerre des prix	<ul style="list-style-type: none">■ Risque d'imitation■ Evolution des attentes du marché■ Risque d'apparition de produits de substitutions ou de nouveaux segments■ Risque d'apparition d'un concurrent plus performant■ Mobilisation de ressources considérables■ Innovation technologique trop privilégiée au détriment des autres innovations

2. La différenciation

L'entreprise cherche à acquérir un pouvoir de marché grâce aux caractéristiques spécifiques de son offre, elle provoque ainsi une concurrence monopolistique. Ces stratégies s'appuient sur une segmentation du marché et se déclinent sur quatre axes :

- **Amélioration** (différenciation par le haut, l'offre « améliorée » est largement préférée à celle de référence)
- **Spécialisation** (différenciation par le haut comme réponse à un besoin spécifique d'un segment de marché disposé à en payer le prix)
- **Épuration** (différenciation par le bas, l'offre « réduite » par rapport à celle de référence est proposée à un prix bas (ex : Vols charter))

- **Limitation** (différenciation par le bas, l'offre « dépouillée du superflu » est proposée à un prix bas)

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Protège l'entreprise de la concurrence ■ Génère des barrières à l'entrée ■ Eloigne la menace de produits de substitutions ■ Permet d'échapper à une concurrence directe par les prix 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risques de dérives des coûts de production de la sur qualité ■ Risque de contrefaçon et imitation ■ Part de marché potentiellement limitée

3. La concentration

L'objectif est de satisfaire au mieux les besoins d'une cible restreinte (niche), soit en dominant par les coûts, soit en recherchant une différenciation.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Image de marque de spécialiste ■ Position défendable : importante part de marché sur un petit créneau ■ Adapté à la PME 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ce créneau peut attirer de solides concurrents non soumis à des contraintes de rentabilité immédiate ■ Les différences de prix doivent être justifiées

D. Les stratégies de croissance

*La **croissance** est le processus dynamique, régulier ou discontinu, qui conduit l'entreprise à l'accroissement de sa taille et de son envergure. Elle peut se faire de façon intensive, intégrative ou par diversification.*

1. La spécialisation

(Croître au sein du marché de référence)

Stratégie de pénétration : accroître les ventes des produits actuels dans les marchés existants :

- Accroître la part de marché
- Développer la demande globale

(Accroître la fréquence d'utilisation, la quantité utilisée, trouver des utilisations nouvelles).

Stratégie de développement par les produits : accroître les ventes dans les marchés actuels grâce à des produits améliorés, reformulés ou nouveaux :

- Ajouter de nouvelles fonctions ou caractéristiques
- Etendre la gamme de produits (innovation)
- Créer de nouveaux produits destinés aux marchés actuels

Stratégie de développement par les marchés : développer les ventes en introduisant les produits actuels sur des marchés nouveaux :

- Procéder à une expansion géographique
- Adopter un nouveau circuit de distribution
- Rechercher de nouveaux segments de marché

2. La diversification

La diversification correspond à l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité stratégique (DAS : nouveaux produits et nouveaux marchés).

- Diversification concentrique : ajouter des activités complémentaires sur le plan technologique et/ou marketing.
- Diversification conglomerale : développer des activités sans aucun rapport avec les produits ou les marchés de l'entreprise. L'objectif est souvent de placer liquidités qui ne peuvent être utilisées sur un marché de base déjà saturé.

	OBJECTIF	
	OFFENSIF	DEFENSIF (chute du marché de départ)
Recherche de synergie	EXTENSION - Dans le même métier (Salomon)	RELAIS - Dans des métiers proches (Framatome)
Recherche de rentabilité	DEPLOIEMENT - Entreprises dont le métier de base arrive à maturité (Pomagalski)	REDEPLOIEMENT - Dans de nouveaux métiers (Laffarge)

3. Croissance intégrative

Croître au sein de la filière industrielle par une extension latérale, en amont ou en aval de l'activité de base (Variante de deux précédentes).

- Intégration vers l'amont : acquérir ou mieux contrôler ses sources d'approvisionnement.
- Intégration vers l'aval : acquérir ou mieux contrôler son réseau de distribution ; contrôler une filière industrielle.
- Intégration latérale : acquérir ou contrôler certains concurrents par absorption ou prise de participation.

4. Modalités de la croissance

	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE
Principe	Création par l'entreprise elle-même de capacités nouvelles.	Développement de l'entreprise par rachat d'entreprises concurrentes ou complémentaires.
Modalités	Fabrication ou achat d'actifs physiques, accord de coopérations ou de partenariat.	Prise de participation simple, fusion, fusion-absorption.
Stratégies concernées	Croissance intensive.	Intégration ou diversification.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cohésion interne, bon climat social. ■ Maintien des structures. ■ Indépendance de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accès rapide à de nouvelles parts de marché, à de nouvelles technologies, à de nouveaux circuits de distribution. ■ Synergies entre activités. ■ Rachat d'une marque. <p>Autonomie et taille critique.</p>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement lent. ■ Problèmes de rigidités et d'endettement ■ Problèmes de compétence pour tenter une diversification 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manque de cohésion des éléments du groupe. ■ Climat social et perte de pouvoir des équipes en place. ■ Coût de l'opération et contraintes légales.