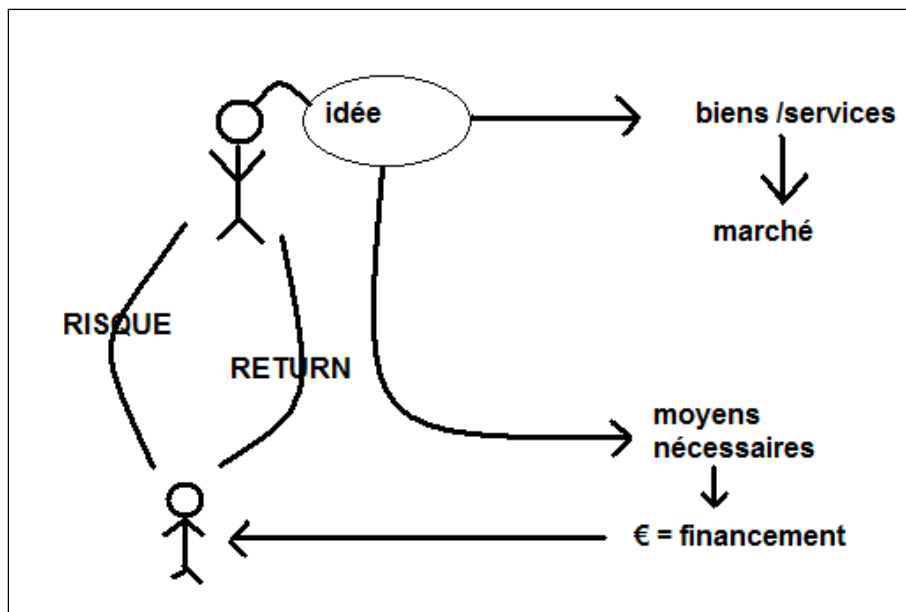


PARTIE 0 : INTRODUCTION A LA GESTION DES ORGANISATIONS

- Gestion/management/administration → ensemble de disciplines qui vont être utilisées pour faire fonctionner une organisation (gestion de production, gestion commerciale-marketing, intégrer les informations comptables et financières). La gestion est aussi la fonction du dirigeant. Le but du cours est d'identifier les différentes composantes.
- Organisation → entreprise = organisme de type privé à la base. Maintenant ce sont les organisations au sens large = organisations publiques, administrations, ONG, associations, coopératives...

La tendance est d'étendre les méthodes de management issues de l'entreprise à plein d'autres organisations, particulièrement les organisations publiques.

TITRE 1 : BASE D'UNE ORGANISATION



S'il y a une idée de bien et un marché il faut créer le bien. Et mettre en phase avec l'idée les moyens correspondants.

Le principe est que les gens n'ont par définition pas les moyens d'aller jusqu'au bout de leur idée. Il faut donc trouver les moyens nécessaires, par le biais d'autres personnes qui ont de l'argent et pas d'idées (par personne on peut imaginer les banques ou de simples individus). Il y a généralement plus de possibilités de financement que d'idées développables.

2R :

- Risk : que doit prendre celui qui prête l'argent
- Return : rentabilité attendue

Il faut avoir représenté correctement ces deux points pour pouvoir trouver le financement. Beaucoup de projets ne trouvent pas de financement car il y a une mauvaise information sur

les données indispensables du projet (marché, moyens, risk, return,...) = rupture d'information. L'élément de base indispensable est d'exprimer les choses pour que l'entreprise puisse se développer au mieux (être en croissance).

IMPORTANT ! Une organisation ne doit pas se satisfaire de sa situation actuelle mais doit toujours chercher à se développer, sous risque de disparaître et de laisser sa place aux concurrents. Les entreprises n'ont plus le choix : manger ou être mangées.

Les Français sont bons au niveau des idées mais le problème est qu'ils ont beaucoup de peine à les mener à terme (ex: la Caravelle qui a un succès posthume gigantesque. Ils ont produit 70 avions mais ce sont arrêté très vite car ils n'avaient pas les moyens. Cette idée a été reprise par d'autres, avec succès...).

PARTIE I : LA LOGIQUE DU SYSTEME

L'information de base qui circule dans le système est l'information comptable (1). Ensuite nous reviendrons sur l'approche financière (2) qui permet de voir comment cette information est décryptée par l'investisseur et comment elle sera jugée.

TITRE I : L'INFORMATION COMPTABLE

La liasse fiscale = présentation des comptes de sociétés, identique pour toutes les sociétés françaises, quelque soit leur taille ou secteur d'activité.

Les entreprises qui publient leurs comptes sont en général des sociétés :

- SA : société anonyme, aujourd'hui de plus en plus remplacée par la société anonyme simplifiée SAS
- SàRL : société à responsabilité limitée, pour des sociétés plus petites
- Société en commandite, plus rare

Beaucoup d'autres organisations doivent publier leurs comptes :

- Associations
- Coopératives
- Régies publiques

Dans toutes ces structures, la publication de l'information ne se fait pas toujours au même endroit. Les sociétés publient leurs comptes tous les ans au Greffe du Tribunal de Commerce du siège de la société. Les associations et autres les publient à la Préfecture. Ces documents sont publics et donc ouverts à tous.

On peut les trouver sur Internet entre autres :

- www.societe.com (info simplifiée et gratuite ou complète et payante)
- www.verif.com/ (payant)
- www.infogreffe.fr/infogreffe/index.jsp (en partie payant)
- www.pouey-international.fr/

Les sociétés cotées publient leurs comptes gratuitement sur leur site Internet, en général dans la rubrique « investisseurs/investors » sous rapport annuel.

Les documents majeurs (70% de l'info) sont :

- Les 4 premières pages de la liasse fiscale (les plus importantes)
- Le bilan de l'organisation (balance sheet BS)
- Le compte de résultat (statement of income, statement of earnings, profit and loss statement P&L)

Dans ce cours nous allons voir la présentation française.

Depuis le 01.01.2005 s'applique en Europe une nouvelle réglementation¹ comptable, appelée IAS/IFRS pour les sociétés cotées.

IAS = international accounting standards

IFRS = international financial reporting standards

¹ Directive = possibilité d'adapter les lois ; Règlement = obligation d'appliquer

La liasse fiscale n'est pas aux normes IAS/IFRS mais aux normes françaises, cependant elle s'en rapproche de plus en plus. Les entreprises cotées font donc deux dossiers, un aux normes françaises et un aux normes IAS/IFRS.

Le bilan se présente toujours de la même manière dans les deux normes :

- Actifs (assets) : notion concrète. Description du patrimoine (moyens) de l'organisation utilisé pour l'activité, exprimé de manière monétaire
- Passifs (equity and liability E&L): notion abstraite. C'est l' « ombre de l'actif », le financement qui permet d'avoir l'actif, d'où l'égalité entre l'actif et le passif

Le compte de résultat est composé de deux parties :

- Les produits (+) (revenues) : profits ou gains monétaires provenant de l'activité
- Les charges (-) (expenses/cost) : dépenses entraînées par l'activité

Ex : la vente de 50 chemises est l'activité de la période. Les charges sont les achats de matières premières et la main-d'œuvre pour les 50 chemises, même si on a acheté de quoi en faire 200 !

A la fin du compte de résultat on va calculer le bénéfice (profits learnings) ou la perte (loss). C'est le résultat de la période (produits – charges).

Bénéfice si produits > charges

Perte si produits < charges

Le troisième élément, de plus en plus souvent produit en plus du bilan et du compte de résultat, devient de plus en plus important.

- Le tableau de trésorerie (statement of cash, cash flow, flux de trésorerie) fait la synthèse entre le bilan et le compte de résultat. Il peut être vérifié par des choses réelles, en particulier l'état de la trésorerie

En France, ce troisième tableau va être privilégié par les normes IAS/IFRS.

Le grand avantage est qu'il est conforme à la réalité (et les informations financières devraient toujours être conformes à la réalité).

Quelles sont les informations sur lesquelles se focaliser ?

4 informations importantes qui permettent d'avoir une première idée sur l'organisation. Deux concernent la taille de l'organisation et deux sa performance économique :

- Taille :
 - le chiffre d'affaires (CA)
 - le nombre de salariés, d'employés
- Performance :
 - le résultat
 - la trésorerie

Dans les organisations publiques uniquement, il y a un problème pour deux informations, le chiffre d'affaires et le résultat. A la place du CA on aura le budget et à la place du résultat on aura éventuellement le volume des actifs.

Le chiffre d'affaires (CA)

Appelé net sales en anglais (NS). Il est donné pour la période, en général l'année ou aussi le semestre ou le trimestre (quarter of year : Q1, Q2, Q3, Q4).

Ce sont les ventes de l'organisation pour la période.

Il est donné net, mais hors taxes, donc sans la TVA. S'il est TTC on doit le préciser.

Il faut regarder le CA en % du PIB du pays pour avoir une idée de la taille de l'organisation.
CA TTC = CA avec prise en compte de la TVA
CA net = Net sales (parfois également appelé revenus = produits)

En France, les trois plus grandes entreprises sont Total/Elf avec un CA de 150 milliards d'euros et un bénéfice de 12 milliards d'euros en 2006, puis viennent AXA et Carrefour. Au niveau mondial les plus grandes entreprises ont un CA de 200-250 milliards d'euros et ce sont par exemple Bp ou Shell, Amoco, Wal Mart, Exxon. L'oréal fait 15 milliards de CA.
Le PIB de l'UE est de 14'000 milliards de dollars et celui des USA est de 12'000 milliards.

Au niveau mondial, on retrouve :

- Les USA
- Le Japon
- L'Allemagne et la Chine
- La France et la GB (2'200 milliards)
- L'Italie (1'700 milliards)

On considère une entreprise comme une PME lorsque son CA est inférieur à 75 millions d'euros (< 50 millions annuels selon l'approche de la CEE).
En France il y a 2'400'000 entreprises, dont 2'350'000 PME.

Le nombre d'employés (effectifs)

On décompte en équivalent temps plein, qui sont sous contrat avec l'organisation (CDD ou CDI), en France ou à l'étranger.

Les plus grandes entreprises françaises en effectif sont France Telecom et Carrefour qui emploient environ 300'000 personnes.

Les PME ont un effectif inférieur à 500 personnes (inférieur à 200 selon la CEE). Si on fait un rapprochement avec le CA, un salarié doit faire un CA de 150'000 euros. Si le CA par personne est bas, c'est soit parce que le salaire est bas soit parce que le personnel est peu qualifié. Au contraire un CA par personne élevé indique que le personnel est hautement qualifié ou que le salaire est relativement élevé (à moins qu'il y ait peu de marges).

Le résultat (income, earning)

C'est la première mesure de la performance.

Résultat < 0 = perte

Résultat > 0 = bénéfice

Il se trouve deux fois dans les chiffres de l'entreprise, une fois à la fin du compte de résultat et une fois au passif du bilan dans les capitaux propres (= richesse des propriétaires).

Une entreprise doit faire du bénéfice car son principe est de dégager du profit pour le distribuer à ses propriétaires (actionnaires pour les sociétés).

Une association ne doit pas faire de bénéfice mais elle ne doit pas non plus faire de perte.

Lorsqu'une entreprise fait des bénéfices, le principe est de distribuer ce bénéfice tous les ans sous forme de dividende. Le montant est décidé chaque année par les propriétaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Bénéfice réel = accroissement de l'actif du bilan (monétaire, non monétaire)

Perte réelle = diminution de l'actif

Résultat = solde du compte de résultat

Le bénéfice doit être distribuable, dans la mesure où on doit pouvoir rémunérer les actionnaires.

Dans les comptes, les montants entre () sont négatifs : (100)=-100

Quand un bénéfice est-il suffisant ?

Il faut comparer à la richesse investie par les propriétaires :

Bénéfice/capitaux propres = ratio de rentabilité financière (ROE Return on equity)

La moyenne française du ROE est aux alentours de 8-10% après impôts, donc pour 100€ investis, on a un bénéfice de 8€. Le risque d'un ROE trop faible est que les proprios ne soient pas satisfaits et décident de vendre la société (risque de restructuration) ou de la dissoudre.

La trésorerie

Elle est encore plus importante dans les organisations qui ne génèrent pas de bénéfice (associations par exemple). C'est un indicateur de capacité de survie immédiate de l'organisation (concerne toutes les organisations).

Trésorerie < 0 = danger !

Si l'organisation ne peut pas payer ses dettes à un moment donné (chèques en blanc, virement sans provision, découvert), le juge prononcera une Déclaration automatique de cessation de paiement. Dans les 85% des cas, elle est suivie d'une faillite. L'entreprise perd la confiance des fournisseurs et l'organisation meurt.

En cas de cessation de paiement, le dirigeant est remplacé par un administrateur judiciaire, notamment pour la signature des chèques.

Dans le cas d'un pays en faillite, c'est le FMI qui intervient.

Une trésorerie trop positive n'est pas bonne non plus.

Trésorerie > 0 signifie que l'organisation n'utilise pas toutes ses ressources (argent inutilisé). L'organisation manque de projets ?

L'idéal serait une trésorerie toujours proche de 0.

Solde net de trésorerie (pour les comptes français)

= actifs de trésorerie (banque positive + placements CT)

– dettes de trésorerie (découverts bancaires appelés concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque)

Par rapport à la performance

On distingue 4 cas :

- Bénéfice et trésorerie > 0 : obligation d'un développement stratégique
- Bénéfice mais trésorerie < 0 : idée économiquement bonne mais problème de financement
- Perte mais trésorerie > 0 : pas de danger immédiat mais l'idée économique ne fonctionne pas, il faut investir ou arrêter
- Perte et trésorerie < 0 : l'urgence est l'entrée de trésorerie (capitaux extérieurs, vente d'actifs)

CHAPITRE I : LA NOTION DE RENTABILITE (RETURN)

SECTION A : LES OPERATIONS (ACTIVITE NORMALE, EXPLOITATION)

§a : Les produits

On distingue quatre catégories de produits :

- le chiffre d'affaires
- la production stockée
- la production immobilisée
- les subventions d'exploitation

1/ Le chiffre d'affaires

CA = ventes de la période

Marchandise = négoce = revendu sans transformation

Production biens ou services = transformation

Activité France, zone €, hors zone €

Il faut regarder la variation du CA d'une année à l'autre pour pouvoir déterminer la croissance (en%). Par exemple en comparaison de la croissance nationale : une croissance de 12% est très bonne par rapport à une croissance du PIB de 2.5%.

L'évolution du CA commande l'évolution des toutes les dépenses (charges). Par exemple, si le CA a une croissance de 12%, toutes les dépenses doivent augmenter d'au maximum 12%, sinon il risque d'y avoir un problème de détérioration de la performance.

2/ La production stockée (non vendue)

Résultat du compte positif = on a stocké

Résultat du compte négatif = on a déstocké (vente > production)

Le principe absolu est que le stock est mauvais :

- révélateur d'une inconnue dans l'activité (inconnue = risque → entraîne un coût)
- le stock a un coût financier. C'est un actif, il suppose donc un financement, qui n'est jamais gratuit (coût de financement) et qui entraîne une baisse de performance. Plus on garde le stock longtemps, plus le coût augmente et plus la performance diminue. Le coût du financement est actuellement de 8-10% en France, comme le ROE.

Pour toutes les entreprises l'objectif est donc de supprimer les stocks (principe de flux tendus).

Ex : H&M a récupéré 7x le cachet payé à Karl Lagerfeld car sa collection pour H&M s'est entièrement vendue en une journée.

Métiers en vogue : supply chain (chaîne de mise à disposition) / logistique

3/ La production immobilisée

C'est la production de l'entreprise pour elle-même (pétrole pour faire tourner les raffineries par exemple)

4/ Les subventions d'exploitation

Ce sont des sommes données par des collectivités publiques à des organisations.

Il y a risque de fausser la libre concurrence et cela peut entraîner des procès contre l'organisation subventionnée et la collectivité publique.

Ex : Boeing a attaqué Airbus et l'UE car Airbus est subventionné. Airbus a fait un contre dossier et a prouvé que Boeing était subventionné de manière dissimulée. Ils ont donc laissé tomber leur plainte.

§b : Les charges (expenses)

1/ Les achats

Dépenses importantes (sauf dans les services) concernant les biens destinés à être vendus (qui vont être consommés par l'activité).

Le montant des achats est donné hors taxes (TVA).

Ne sont considérés pour la période que les achats consommés, les achats stockés ne sont pas une dépense de la période.

Principe des flux tendus = recherche d'une disparition des stocks.

Principe de non stockage toujours recommandé.

Métier en vogue : acheteur (postes stratégiquement importants)

Il y a deux types d'achats :

- achats de marchandises (pas transformées, à destination du négoce)
- achats de matières premières (à destination de la production)

L'information sur le stockage des achats (non utilisation) est donnée de manière systématique. On mentionne la variation des marchandises et celle des matières premières. Toujours principe de non stockage recommandé.

2/ Les autres achats et charges externes

Le montant donné est global, il est néanmoins nécessaire de le détailler puisque chaque catégorie représente un problème important de management. Le détail est donné en annexe des comptes (p11 de la liasse fiscale).

Autres comptes (dits frais généraux). Ce sont les dépenses que l'entreprise réalise vis-à-vis de l'extérieur (électricité, assurances,...). Il y a deux risques de coûts et des possibilités d'économies importants. On va faire appel à des cost killers (tueurs de coûts), par exemple pour les déplacements d'entreprise on logera dans des hôtels 3* au lieu de 5*. Ex : Goshn, Français qui a redressé Nissan ; c'est l'approche du contrôleur de gestion ; Sanofi Aventis

Honoraires et personnel extérieur. Le personnel extérieur, ce sont les intérimaires (Vedior bis, Manpower,...), qui sont sous contrat avec la société d'intérim mais pas avec la société dans laquelle ils travaillent. Cela permet une plus grande souplesse de la main-d'œuvre, qui est un poste lourd du compte de résultat. Le désavantage est la perte de l'investissement humain (coût plus élevé que le salaire normal certaines fois). Il y a également un problème légal car les intérimaires de longue date peuvent demander à être employé de la société.

Sous-traitance (externalisation – outsourcing/délocalisation). L'idée majeure dans le management est de se recentrer sur son cœur de métier, c'est-à-dire ne plus faire les tâches dont l'organisation n'est pas spécialiste. Cela a pour conséquence de réduire les effectifs du personnel autour de la spécialité et de faire appel aux entrepreneurs extérieurs (donc charges externes) pour l'ensemble des tâches considérées comme auxiliaires. On a le choix entre deux politiques extrêmes :

- La non-externalisation complète = l'entreprise fait tout elle-même. Non-externalisation = intégration verticale. On privilégie l'indépendance, on a très peu de sous-traitance et donc très peu de charges externes. L'entreprise aura d'autres charges directes, en particuliers les dépenses de personnel des achats. Le gros inconvénient de ce genre d'organisation est la rigidité. Elle est très

dépendante d'une modification de l'activité. Mais l'avantage est qu'elle ne dépend pas d'autres organisations.

- L'externalisation forte = sous-traitance d'un maximum de tâches. On va privilégier la flexibilité. L'organisation peut facilement être modifiée. On va faire appel à beaucoup de sous-traitance, on aura donc beaucoup de charges externes. L'inconvénient est que le donneur d'ordre est dépendant du sous-traitant. Utiliser la sous-traitance intelligemment ! Recentrage sur le cœur de métier, activité dans laquelle je suis spécialiste et dans laquelle je fais le plus de profit. Quand on est dans son core business, il faut internaliser, donc faire soi-même toutes les tâches du métier. Par contre il faut sous-traiter systématiquement tout ce qui ne fait pas partie du core business. Ce processus suppose une mise en concurrence des sous-traitants par une procédure d'appel d'offres et identification du mieux-disant. Ce type de procédure est obligatoire du point de vue juridique, je risque des problèmes de « prise illégale d'intérêts » si je choisis par exemple une société gérée par un ami.

Délocalisation : le but est de réduire les coûts (salaires notamment), un profit maximum avec une activité réalisée en zone de bas coûts (low cost).

- Délocalisation interne = création d'un établissement (non autonome) ou d'une filiale (indépendante mais sous contrôle) à l'étranger pour essayer d'économiser des coûts. Ex : France Telecom crée des centres d'appel au Maroc.
- Délocalisation externe : il y a bien externalisation dans ce cas. Le sous-traitant n'est pas en France mais dans une zone de bas coûts (low cost) permettant une amélioration du profit. Peut entraîner une augmentation des risques liés à la sous-traitance. Ex : un grand tour opérateur allemand qui sous-traitait ses fichiers clients à Madagascar s'est rendu compte du jour au lendemain que la société avait disparu et ses fichiers avaient été détruits. Elle a mis plus de 3 ans à s'en remettre.

3/ Impôts, taxes et versements assimilés

TVA = taxe sur la valeur ajoutée. Payée par les consommateurs et presque jamais par l'organisation (sauf quand elle est un consommateur final). L'organisation intègre la TVA dans le prix, le client achètera le bien TTC. Elle est dite TVA déductible de la TVA perçue par l'organisation au moment de ses ventes.

Lorsque la TVA perçue est supérieure à la TVA déductible, l'organisation paie ce solde à l'Etat en général tous les 25 du mois ou tous les trimestres pour les petites organisations.

Si la TVA perçue est inférieure à la TVA déductible, l'Etat rembourse l'organisation, tous les trimestres.

TVA perçue = payée par le client

TVA déductible = payée par l'organisation aux fournisseurs

Fiscalité principale des sociétés (organisations qui font du bénéfice) est l'impôt sur le bénéfice (aussi appelé impôt sur les sociétés).

= 33.33% du bénéfice fiscal (impôt sur le CA dans les pays dont l'organisation ne permet pas de connaître le bénéfice des sociétés). Suède 35%, GB 32%.

Si une société perd de l'argent, elle bénéficie d'un impôt « négatif », un crédit d'impôts. Quand elle recommence à faire du bénéfice elle ne sera pas obligée de payer les impôts.

Fiscalité complémentaire peut concerner toutes les organisations car cet impôt n'est pas proportionnel à l'activité ou au profit. Ex : taxe professionnelle (ne touche pas les associations composées de non professionnels ; est fonction des investissements), taxe locale, taxe sur les véhicules, taxe sur la pollution.

Ne pas confondre les charges fiscales avec les autres charges !

La fiscalité est génératrice de beaucoup d'emplois notamment l'ingénierie structurelle, qui est le montage d'organisations dont la finalité est la défiscalisation.

Par exemple :

- SCI société civile immobilière qui permet de défiscaliser le coût de l'immobilier
- Société moyenne qui vise la défiscalisation des charges communes de plusieurs professionnels.

Tendance : fiscalité transférée vers les collectivités publiques (effets de la décentralisation) = disparité dans la pression fiscale.

4/ Charges de personnel

- salaires et traitements
- charges sociales (charges patronales)

Dans un contrat de travail il faut faire la différence entre salaire brut, net et net d'impôts. Salaire souvent exprimé en annuel avec 13^{ème} et 14^{ème} ou non.

Cas :

100€ de salaire brut.

Pour l'organisation, ajout de charges sociales (patronales) de 45€ = total à payer de 145€ (Sécu, Ursaf – complémentaire santé, retraite, chômage).

Sur les 100€, environ 25€ de charges sociales du salarié (Sécu, Ursaf, retraite, chômage).

Il reste 75€ de salaire net, prélèvement de 3€ de CGS non imposable (contribution sociale généralisée 3%).

Reste 72€, base de salaire net imposable.

Paiement de la CGS imposable (2%) 2€.

Sur les 70€ de salaire net perçu, on paie les impôts sur le revenu (IR).

France = dernier pays de l'UE à ne pas pratiquer le prélèvement à la source, mais c'est en train de changer. Base de la fiscalité moyenne de 30% avec plafond à 50% (bouclier fiscal ?).

Finalement cela fait un salaire net d'impôts de 49€.

Le salaire net ne représente pas la même proportion du salaire brut dans tous les pays industrialisés, mais il faut regarder ce qui est déduit du salaire. Au final, après paiement des frais non compris dans les déductions (ex : USA l'assurance maladie n'est pas prélevée sur le salaire), la proportion est la même.

5/ Dotation aux amortissements (charges) et reprises sur amortissements et provisions (produits)

Ces éléments sont calculés et ne donnent pas lieu à des encaissements ou des décaissements, ils n'ont pas de réalité monétaire.

D'où proviennent ces éléments ?

Amortissements : exemple = bien d'une valeur de 1000€

Chaque année le bien est amorti, c'est-à-dire dévalué d'un pourcentage déterminé à l'avance par un taux appelé taux d'amortissement (valeur à l'Argus d'une voiture par

exemple). Si le bien a une durée de vie de 5 ans, le taux d'amortissement sera de 20% de la valeur (1/5).

Chaque année l'amortissement est de 200€.

Après 2 ans, la valeur du bien est de $1000 - 200 - 200 = 600€$ = valeur nette comptable.

A la fin de la 5^{ème} année, la valeur sera de 0€.

En France c'est l'administration fiscale qui détermine la durée de vie d'un bien.

Chaque année j'ai constaté un amortissement de 200, qui est reporté dans le compte de résultat en « dotation aux amortissements et provision ».

L'avantage de la dotation est qu'elle fait baisser le bénéfice et donc l'impôt sans paiement de charges réelles.

Provisions : la même procédure s'applique, c'est-à-dire une baisse de valeur (prévision de perte de valeur) ponctuelle pour un bien non amortissable. Les seuls bien amortissables sont les immobilisations.

Ex : Perte de valeur d'un stock de climatiseurs estimée à 60% de la valeur du stock, alors que 2% auraient été justifiés. Possibilité de reprise sur provision = annulation (diminuer la provision de 60% à 2%) = augmentation des produits.

Quand on regarde le résultat, faire attention aux amortissements et provisions, qui peuvent modifier le résultat.

SECTION B : LES ACTIVITES COMPLEMENTAIRES (FINANCE, FISCALITE EXCEPTIONNELLE)

§a : Les éléments financiers

1/ Les produits financier

Les produits financiers peuvent être essentiels pour certaines organisations, afin d'obtenir du bénéfice ou au moins ne pas être en perte.

Ils proviennent d'investissements financiers ou de placements.

Les investissements financiers = investissement indirect, c'est-à-dire investir dans une autre organisation, ce qui donne droit soit à des intérêts (prêts), soit à des dividendes (capitaux propres = actionnaire de l'organisation).

Cet investissement est à priori à long terme, c'est une décision stratégique = l'investisseur espère trouver des synergies futures.

Soit l'organisation cible (tarjet) est dans une activité proche de l'organisation initiale (Renaud chez Nissan par exemple) = synergie de l'investissement = diversification concentrique = à partir du cœur de métier (core business); et les produits financiers sont assimilés à du CA complémentaire indirect.

Soit l'organisation est dans une activité différente de l'organisation initiale (Chargeurs réunis -entreprise maritime, qui investit dans Pathé -cinéma- par exemple). C'est une diversification conglomérale et les produits financiers s'assimilent à une rentabilité d'activité bancaire.

Ce sont des stratégies de plus en plus présentes dans les organisations.

Les placements de trésorerie sont des investissements financiers à CT, dans l'attente d'un investissement réel à plus long terme. Les produits financiers sont temporaires et sans doute peu performants au regard de l'activité principale.

Le risque de perte n'est logiquement pas très élevé car ce sont des placements qui ne rapportent pas beaucoup et que le trésorier ne doit en général pas investir dans des affaires risquées.

2/ Les charges financières

Pour l'essentiel ce sont les intérêts des emprunts versés (ou dus) au cours de la période passée.

Un emprunt donne lieu à deux types de versements :

- remboursement du principal (ce n'est pas une charge)
- paiement des intérêts (c'est une charge)

Le taux d'intérêt dépend des conditions de taux de l'économie, du marché (données à titre indicatif par la BCE ou la FED). Il dépend aussi de la qualité de signature de l'emprunteur, qui doit payer une prime de risque.

§b : Les éléments exceptionnels

1/ Sur les opérations de gestion

Dans la définition, les éléments exceptionnels ne devraient pas être ordinaires.

Gains ou dépenses qui ne sont pas contenues dans l'objet social = la définition légale de l'activité.

Ex :

- une compagnie de taxis vend des voitures = ventes extraordinaires
- les amendes sont des dépenses inhabituelles même si on en a tout le temps et qu'on les prend en compte pour notre budget

2/ Sur opérations en capital

Cession d'élément d'actif = revente d'investissement. Par exemple revente d'investissement (bâtiment, terrain, machine) ou d'investissement financier (filiale,...).

Le bénéfice associé à ce type de vente est une plus-value sur la cession (prix de revente > valeur comptable) ou une moins-value (prix de revente < valeur comptable).

Le bénéfice exceptionnel doit être différencié du bénéfice d'activité.

Une autre dimension de ces cessions est l'entrée de trésorerie (différente du bénéfice) pour éviter la cessation de paiement.

Rappel fiscalité : à la fin du compte Résultat il y a l'impôt sur le bénéfice (aussi appelé IS impôt sur les sociétés)

CHAPITRE II : LA NOTION DE RISQUE (RISK)

SECTION A : L'ACTIF DU BILAN (ASSETS)

§a : L'actif immobilisé (long term assets)

On respecte la présentation française (d'abord les actifs LT). Dans la présentation anglo-saxonne, on commence par les actifs CT.

1/ les immobilisations corporelles (tangible assets)

Dans la présentation, le descriptif est dans la colonne de gauche et les valeurs chiffrées dans les 3 colonnes de droite (+ 1 colonne complémentaire).

3 éléments (3 colonnes de bilan):

Valeur brute de l'actif (d'origine, d'achat), dans la colonne 1

- amortissements ou provisions (dépréciations, perte de valeur cumulée des biens), dans la colonne 2

= valeur nette comptable (valeur actuelle), dans la colonne 3 (=colonne1-colonne2)

Cette information permet de concevoir la politique d'investissement de l'organisation (notamment en comparant les données d'une année sur l'autre).

Attention, dans beaucoup de bilans étrangers, les 4 colonnes représentent 4 années en valeur nette pour référence.

L'investissement corporel (=immobilisations corporelles) concerne :

- l'immobilier (terrains ou construction)
- machines et outillages (outil de production)
- divers (transport, informatique, mobilier de bureau,...)

Investissements dont l'organisation est propriétaire (nécessité de rechercher les locations et assimilés = dimension juridique importante !)

2/ Les immobilisations incorporelles (intangible assets)

Représentent souvent la richesse principale de l'organisation = marque, réputation, R&D, portefeuille clients,...

Les immobilisations corporelles sont notamment la richesse principale des organisations de service = valeur des équipes, du personnel.

Mais problème majeur dans l'information économique : cette valeur est mal ou peu représentée car elle est constituée par l'organisation. Elle apparaît surtout au moment de la vente de l'organisation ou d'une partie de l'organisation.

Dans le bilan il nous manque l'élément majeur, qui est l'immatériel, l'incorporel constitué par l'organisation. On trouvera uniquement la valeur des incorporels achetés, par conséquent il y a une sous-évaluation globale du bilan.

Une solution d'ensemble est la cotation en bourse = estimation continue de toute la valeur de l'organisation y compris l'incorporel. En général il y a une grosse différence entre la valeur de la bourse et celle des documents (valeur de la bourse jusqu'à 7x supérieure).

3/ Immobilisations financières (financial assets/produits financiers)

Déjà évoqué dans les conséquences des immobilisations financières = produits financiers.

Investissement « indirect » de l'organisation = utilisation des financements pour aider une autre organisation. Par achat d'actions de l'autre organisation (propriétaires de l'autre organisation), appelées participations. Cela peut aussi être sous la forme de prêts ou de fourniture de biens et service sans exiger de paiement immédiat.

Par intérêt stratégique : investissement, immobilisation

Sans intérêt stratégique : placements financiers (valeur mobilière de placement = actif de trésorerie).

L'investissement financier peut être très important y compris dans les petites organisations.

L'investissement indirect est privilégié pour utiliser au maximum les incorporels potentiels d'autres organisations (opérations de croissance externe).

Ex : marché de l'exportation

M&A = merging and acquisition (fusions et acquisitions = fusacq)

§b : L'actif circulant (short term assets)

Ce sont les actifs renouvelés normalement dans l'activité. Il a vocation à être renouvelé sans cesse.

Ex : silo à grain. Le silo = immobilisation et le grain = circulant (pas le même tout le temps).

1/ Les stocks

Éléments sensibles de la gestion = coûts élevés.

Ce coût est avant tout un coût financier.

Actif = financement = coût (pas toujours visible)

Réduction des stocks = réduction des coûts = amélioration des marges

Quand les stocks ne sont pas indispensables, les supprimer.

Principe du stock zéro = principe des flux tendus. Action de la supply chain (métiers de la logistique et du contrôle de gestion)

Grands types de stocks :

- stocks de marchandises (goods), vendus en l'état
- stocks de matières premières (material raw), transformés ensuite
- stocks d'en-cours de production ou de service, produits commencés mais pas encore terminés, c'est aussi du stock et ça coûte cher, ex : une automobile sur la chaîne de production (work in progress WIP)
- stocks de produits finis, prêt à la vente mais pour lequel on n'a pas encore trouvé de client (finish goods ou finish products)

2/ Les créances

Un élément de l'actif du bilan. Le poste le plus important. Ce sont les factures envoyées aux clients et que les clients n'ont pas encore payées = c'est de l'attente de trésorerie pas encore rentrée. C'est donc un risque fort pour l'organisation de rentrer en difficulté parce qu'il n'y a pas assez de trésorerie pour payer ses dettes. On fait donc appel aux gens pour les gérer.

Métier : Credit Management, dont le but est de réduire au maximum les créances, de faire rentrer le plus vite possible la trésorerie.

Tendance : aujourd'hui on essaie de réduire les délais de paiement en faisant payer le client le plus vite possible. Délai de paiement en moyenne en France de 55 jours, aux USA c'est 30 jours.

Créances = actif qu'on finance et ceci entraîne un coût. Plus les durées sont longues plus on perd de la marge parce qu'on augmente l'actif. Durée de paiement longue = perte de marge.

Credit management : c'est le management interne d'accélération des paiements des créances.

Un management externe de crédit client :

- (escompte) c'est le fait que l'organisation va voir la banque et la banque prête le montant de la créance avec un taux d'intérêt appelé taux d'escompte et donc l'organisation perd de l'argent

- (affacturage) : les sociétés spécialisées rachètent les créances et se chargent de récupérer l'argent
- (titrisation) : on va sur les marchés internationaux avec les créances client

3/ La trésorerie

L'actif de trésorerie comprend deux actifs :

- les valeurs immobilisées de placement
- les disponibilités, l'argent qu'on a en banque ou en liquide

SECTION B : LE PASSIF DU BILAN (EQUITY AND LIABILITIES)

Composé de deux éléments :

- les capitaux propres (equity)
- les dettes (liabilities)

§a : Les capitaux propres

C'est le financement provenant des propriétaires de l'organisation.

Ex : pour une société ce sont les actionnaires.

Il existe plusieurs rubriques :

- les apports du propriétaire (capital)
- le résultat de l'organisation (income)
- les réserves (retained earnings)

1/Les apports

Ce sont les sommes apportées par le propriétaire au nom de l'organisation, ou les augmentations de capital quand on sollicite de nouveau le propriétaire. Les apports sont à la base de la rémunération future du propriétaire, il a apporté la richesse et en échange il reçoit un revenu.

En cas de perte, l'organisation va imputer ses pertes sur l'apport du propriétaire.

L'apport du propriétaire est la base de son pouvoir. Le pouvoir est détenu par rapport au % que détient un propriétaire par rapport à l'ensemble des apports.

Ex1 : 50% + 1 voix = majorité absolue, et donc on contrôle l'organisation dans sa gestion quotidienne. La majorité s'exprime au Conservatoire ou au Conseil de décision.

Ex 2 : 33% + 1 voix = minorité de blocage pour les décisions extraordinaires (dans les AG extraordinaires dans lesquelles se prennent les grandes décisions, comme l'augmentation de capital), on est capable de bloquer le développement de l'organisation, d'où l'importance de ce seuil

Ex3 : 66.66% + 1 voix = majorité absolue pour tous les types de décisions (sauf dans certaines organisations comme les coopératives où l'unanimité est nécessaire, le 100% des apports). Dans les organisations normales, toutes les situations sont possibles quand il n'y a pas une majorité absolue. On peut très bien prendre le contrôle de la gestion / pouvoir d'arrêter ou de continuer l'organisation.

Le pouvoir de la gestion c'est celui de faire fonctionner au quotidien l'organisation, d'arrêter l'organisation quand on le souhaite.

L'apport des propriétaires, qui est à l'origine de leur pouvoir peut ne pas être de l'argent :

- numéraire (argent)
- nature (actifs ; voiture, ordinateurs,...)
- industrie (compétences)

Ex : mes salariés deviennent peu à peu des propriétaires lorsqu'ils reçoivent un salaire. Mais la loi française interdit aux salariés d'avoir plus de 25% des actions des entreprises (intéressement) à moins de les avoir achetées.

Le pouvoir du propriétaire s'exerce en fonction d'un paramètre simple : sa rémunération.

2/ Le résultat

Il est plus ou moins donné aux propriétaires. Quand la société gagne de l'argent, celui-ci revient au propriétaire, dont c'est la rémunération.

Décision de distribuer le résultat quand il est positif (=dividende) se fait à la majorité (50%+1) de l'AG ordinaire (AGO) des propriétaires.

Ce principe est impossible dans certaines formes d'organisations : les associations et coopératives.

Si l'AGO décide de ne pas distribuer, cela veut dire que la richesse dégagée par l'activité est conservée dans l'organisation et on dit qu'on va le mettre en réserve.

3/ La réserve

Une société, une entreprise doit d'abord penser à rémunérer ses propriétaires, et lorsqu'ils décident de ne pas se rémunérer (décision spéciale), ils peuvent quand même revenir sur cette décision à tout moment et se redistribuer les réserves qu'ils avaient laissées dans l'organisation.

Cette richesse leur appartient toujours quelque soit la manière dont l'organisation a utilisé cette réserve. L'organisation peut avoir à tout moment l'obligation de payer cela aux proprios. Cette non distribution peut se faire sous 3 modalités :

- une absence de décision temporaire : on parle de report à nouveau (décision de distribuer reportée à l'année suivante)
- mise en réserve dans les réserves obligatoires, statutaires ou facultatives : la décision est prise à priori de ne pas distribuer les bénéfices (signe fort pour l'environnement de l'entreprise : banques, clients, fournisseurs)
- signe de confiance plus forte : augmentation du capital par incorporation de réserves (n'apparaît pas dans le bilan). Les proprios s'engagent à priori à ne pas distribuer dans le futur la réserve réalisée et donc on transforme le bénéfice réalisé en apport. La manifestation de cette opération est la distribution d'actions gratuites aux propriétaires, au pro rata de leurs apports respectifs.

Entre les capitaux propres et les dettes = provision pour risques de change.

Si ces provisions sont certaines, ce sont des dettes. Si elles sont improbables (prévisions) ce sont des capitaux propres.

§b : Les dettes

Il y a trois types de dettes :

- les dettes financières
- les dettes fournisseurs
- les dettes diverses

1/ Les dettes financières

Ce sont des financements qui proviennent du système financier, ce sont principalement les banques et de plus en plus les marchés financiers. Ce sont des financements qui n'ont pas les caractéristiques juridiques des capitaux propres. Et donc pas équivalent des éléments des actionnaires. La grande différence avec le statut est que la dette a une échéance déterminée de remboursement, ce qui est contraire pour les capitaux propres. Les dettes donnent lieu à un remboursement d'intérêt (rémunération indépendante du bénéfice), tout ceci signifie que le risque pris par les dettes est plus faible que le coût des capitaux propres qui eux ont un risque fort. Plus on prend de risque plus on demande de rémunération (risque = coût), moins il y a de risque moins la rémunération est élevée. A partir de là on tirera donc pour conséquence que l'organisation a avantage à utiliser le plus de dette possible, sinon elle utilise les capitaux propres qui est synonyme de pouvoir et de dividendes. Cependant la seule limite à ce principe est que la dette devienne trop forte, le risque augmente et le coût de la dette augmente également.

Les types de dettes financières classiques sont :

- les emprunts bancaires (pools de banque qui est une association de plusieurs banques pour l'entreprise ou encore appelé les syndicats bancaires en droit).
Dettes = liabilities / debts / loans / borrowings
- les obligations : ce sont les dettes financières souscrites sur les marchés financiers spécialisés (réservés dans les faits à des organisations d'une certaine taille). La dette est globale mais elle est souscrite (divisée) en une multitude de petits prêteurs anonymes. Ex : une dette obligataire de 50 millions d'euros est divisée en 500'000 obligations de 1000€ chacune. Une obligation est aussi appelée « bonds » bons (ex : bons du trésor, obligations émises par l'Etat).

L'approche est différente des marchés d'actions, ce sont les niveaux de taux d'intérêts qui feront que les personnes achètent des obligations et non les résultats de l'organisation (ce qui est le cas sur le marché des actions).

2/ Les dettes fournisseurs

Ces dettes sont totalement différentes des dettes financières. Ce sont les réciproques des créances clients (ce sont toutes les factures que les clients n'ont pas encore payées). Toutes les factures encore non payées par l'organisation. Toutes les organisations, même en bonne santé, ont des dettes fournisseurs. Ces types de dettes sont une ressource car pour une autre c'est un élément du passif. Cela signifie que plus les ressources sont élevées plus l'organisation bénéficie de moyens. La signification est la même que celle des emprunts bancaires.

Le problème est inversé par rapport aux créances clients. La dette fournisseur a un coût supporté par l'organisation. Cependant ceci entraîne une perte de marge étant donné que les achats seront payés plus cher pour intégrer ce coût supplémentaire (attente longue).

De fait, le coût de cette dette n'est pas visible immédiatement. On s'en rend compte en payant plus rapidement car ceci permet au fournisseur de faire un rabais et l'organisation en bénéficiera, ceci est appelé l'escompte de règlement (une réduction de prix grâce au paiement rapide).

L'impacte de la dette fournisseur dans la qualité de signature (l'organisation est-elle un bon payeur ?) est importante car elle peut entraîner la perte de confiance de l'environnement en cas de dette fournisseur trop élevée. Plus le délai fournisseur est

élevé, plus la dette est forte, plus la qualité de signature de l'organisation se dégrade, ce qui a une conséquence sur les autres dettes (ressources).

Ex : liste noire de la Banque de France

Plus le fournisseur va appliquer les principes du Credit Management, moins la dette fournisseur est élevée. Le fournisseur peut charger une autre organisation de recouvrer la dette.

3/ Les dettes diverses

Ce sont par exemple les dettes fiscales et sociales, les dettes vis-à-vis du personnel, des fournisseurs d'investissements.

L'organisation n'a pas encore payé ce qu'elle doit, ces dettes peuvent être au total importantes. Elles sont considérées comme des ressources au même titre qu'une dette bancaire, comme la dette fournisseur voire comme les capitaux propres.

Le synonyme de la dette en anglais est leverage = levier, ce qui synthétise ce qui a été dit plus haut. L'organisation doit utiliser la dette parce que celle-ci joue un rôle de levier, c'est un accélérateur de performance. La dette permet de ne pas trop solliciter les propriétaires (capitaux propres) qui prennent un maximum de risque et qui sont donc un coût maximum pour l'organisation.

TITRE II : L'APPROCHE FINANCIERE

Elle comporte deux parties :

CHAPITRE I : EXPRESSION DE LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITE(RENTABILITE)

Elle a deux aspects :

§a : Le principe de passage du résultat au cash flow

La performance d'une organisation est liée à son résultat que ce soit un bénéfice ou une perte. Dans la notion de résultat certains éléments sont incontournables car ils sont monétaires (ils entraînent une entrée ou une sortie d'argent).

Entrée : CA (ventes réelles) par exemple

Sortie : les achats, les salaires (dépenses réelles)

Mais dans le résultat il y a également des éléments qui n'ont pas un caractère monétaire.

Ex : dotations et reprises sur amortissements et provisions.

Pour mesurer la performance il faut se focaliser sur le vrai profit ou la vraie perte ayant un caractère monétaire. En anglais, appelé cash flow, flux de cash, flux monétaire. Ce cash flow est l'indicateur de performance incontestable que préfèrent les financiers (les banquiers ou les marchés boursiers) au résultat.

§b : décomposition de la performance

Pour cela on va partir de ce qu'on appelle la marge globale réalisée par l'activité jusqu'à la rémunération de l'actionnaire (performance majeure d'un point de vue financier).

Vision en entonnoir à partir de ces 3 actionnaires par rapport à la marge globale (le cash flow est destiné au financement, aux actionnaires).

1/ La marge globale

Ventes (le CA (net sales NS))
– coût des ventes (sales / cost of sales)
= marge (margin) brute / opérationnelle (gross margin / operational margin)

Quand la marge est positive, on parle de profit (operational profit OP).
La marge globale (global margin) sur la totalité de l'activité est également appelée marge contributive.

Dans la présentation française, on substitue à la notion de marge globale la notion de valeur ajoutée (même signification). On veut dégager la richesse brute créée par l'activité susceptible de faire l'objet d'un partage.

Cette marge doit être partagée entre 4 acteurs principaux :

- personnel
- banques
- Etat
- actionnaires

2/ Le Cash flow destiné au financement

Dénomination internationale : EBITDA = earnings before interest, taxes (after depreciation and amortization) (bon exemple de résultat)

L'équivalent en français de ces deux notions est :

EBITDA = EBE excédent brut d'exploitation

EBIT = résultat d'exploitation

A quoi correspondent ces éléments ?

Le cash flow correspond au profit en provenance de la marge qui reste disponible pour les financements après paiement des charges opérationnelles que ce soit les achats ou les salaires.

EBITDA ou EBE sont de très bons indicateurs de viabilité de l'activité voire de l'organisation.

Si $EBE < 0$ (négatif) l'activité n'est pas viable et est appelée à disparaître à coup sûr. Le banquier et l'actionnaire doivent payer en partie les charges opérationnelles pour que l'organisation continue à exister.

Si $EBE > 0$ (positif) à priori l'activité peut rémunérer son financement. Cette rémunération est-elle suffisante ? Si l'activité est viable la rémunération est suffisante.

Comparer l'activité à elle-même et/ou à l'investissement pour que l'activité puisse avoir lieu.

Ex : L'entreprise de pêche doit avoir un EBE positif comparé aux autres entreprises de pêche. Comparer avec l'activité, le prix d'un chalutier, l'investissement. Avant la crise l'EBE était déjà trop faible. Les entreprises ne pouvaient pas réinvestir, elles ont de vieux bateaux qui consomment beaucoup et qui font baisser leur marge.

$EBE \text{ (ou EBITDA)} / CA > 10\%$

Parfois le calcul se fait sur la base du résultat.

Le résultat d'exploitation ou le résultat des opérations est divisé par le CA $> 10\%$.

3/ Le cash flow destiné aux actionnaires

L'actionnaire c'est le propriétaire. Et donc pour lui c'est le résultat net (et non le cash flow) qui est la base de la performance, aussi base officielle de distribution des

dividendes quand le type d'organisation le permet. Le cash flow, l'alternative au résultat net se nomme en français la capacité d'autofinancement (CAF), qui est la rémunération réelle, potentielle, totale, plus complète pour l'actionnaire.

Par conséquent il est possible de réappliquer la représentation de la rentabilité financière (ROE) = gain (profit) / capitaux propres.

Cette rentabilité financière doit aujourd'hui être voisine de 7 à 8 % (y compris quand le calcul est réalisé sur la base CAF/Capitaux propres).

Si elle est inférieure à 7% l'actionnaire est insatisfait (et le cours de l'action baisse quand l'entreprise est cotée).

Si la rentabilité moyenne est supérieure à 8% l'actionnaire est satisfait (et le cours de l'action monte quand l'entreprise est cotée en bourse).

Attention néanmoins (8% est une moyenne) à la prise en compte du risque attaché à l'organisation (plus il est fort, plus l'exigence de rentabilité est élevée).

Bien que ce soit rare, il peut arriver que la CAF soit inférieure à 0. C'est significatif d'une activité non viable en l'état. Les propriétaires doivent rajouter de la richesse pour que l'activité puisse continuer, ce qui est tout l'inverse de la norme parce que à priori ils doivent plutôt attendre une rémunération (résultat insupportable pour eux).

CHAPITRE II : EXPRESSION DU FINANCEMENT DE L'ORGANISATION (RISQUE)

- décomposition du bilan et LT et CT
- quelques ratios de performance financière

§a : Décomposition du bilan en LT et CT

1/ La notion de fonds de roulement

Cette notion est une vieille notion de finance et c'est la différence entre les capitaux propres permanents et les actifs à long terme.

Capitaux permanents = capitaux propres + dettes stables bancaires = éléments qui vient servir à acquérir des choses.

Actifs long terme = investissements (immobilisations corporelles, incorporelles et financières).

Le principe c'est qu'on doit toujours avoir un fonds de roulement positif, c'est-à-dire des capitaux propres permanents supérieurs aux actifs LT, car ceci augmente la pérennité de l'investissement.

Quand le fond de roulement est insuffisant puisqu'il est négatif, on risque d'avoir un besoin de financement du quotidien qui conduise à ce séparer de l'investissement pour retrouver de la liquidité.

Attention le fonds de roulement ne doit pas être trop fort sinon les financements de LT sont mal utilisés (pour des actifs CT) alors que le coût de financement est lourd. Le fonds de roulement pourrait être moins fort si on avait utilisé un financement de CT plus adéquat, sans trop d'excédant.

2/ La notion de besoin en fonds de roulement (BFR)

En anglais ça se dit operating working capital (OWC). C'est une notion fondamentale en France car c'est la première cause de faillite (85%).

Définition du BFR : c'est la différence entre les stocks et les créances d'une part et les dettes non financières d'autre part.

Le BFR peut s'assimiler à un besoin de financement, manque d'argent provenant d'un décalage temporel qui va exister entre les ventes aux clients (activités) et leur transformation en trésorerie.

Cause du BFR = délai

Le problème induit par le BFR n'est pas le fait d'être payé mais de savoir quand est-ce qu'on sera payé. Danger : le BFR fluctue avec l'activité, plus le CA augmente, plus le BFR augmente et plus le risque de faire faillite augmente. C'est-à-dire de ne pas pouvoir faire face à ses obligations financières (dettes) le moment venu.

La croissance implique forcément du BFR mais elle implique aussi des problématiques lourdes de financement de l'activité = BFR (distinct du financement de l'investissement). Concrètement les causes des problèmes rencontrés par l'organisation sont avant tout les stocks et les créances vis-à-vis des clients.

Pour éviter ce risque, il faut déstocker au maximum ou ne pas stocker tout simplement, il faut exiger que les clients paient rapidement même si parfois ce paiement rapide va entraîner une réduction de la marge.

Ex : les soldes ou les braderies : diminution des stocks avec paiement instantané et acceptation de très faibles marges.

Au total, sur la problématique du risque, possibilité d'une vision globale reliant la trésorerie aux problématiques du FR et du BFR.

La trésorerie (solde net de trésorerie) = actif de trésorerie – dettes de trésorerie, mais la trésorerie est aussi le résultat d'une différence entre l'excédent de financement du haut de bilan et le déficit de bas de bilan. Différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fond de roulement (BFR).

En clair : SNT = FR-BFR facteur explicatif de la trésorerie constatée.

§b : Quelques ratios de politique financière

Le ratio est le quotient, le rapport d'une valeur à une autre, exprimé en pourcentage.

1/ ratio d'autonomie financière (gearing ratio)

$$= \frac{\text{capitaux propres}}{\text{total du bilan}}$$

Devrait être compris entre 33% et 50% c'est-à-dire que

33% < ratio d'autonomie financière < 50%. Donc entre 33% et 50% la situation est normale, les capitaux propres (richesse) apportés par les propriétaires sont suffisants et non excessifs.

Si jamais le ratio est inférieur à 33%, ça veut dire que l'organisation est sous capitalisée ou les propriétaires (actionnaires) n'apportent pas assez de capitaux. Ce qui veut dire que l'entreprise est surendettée alors il faut préconiser une augmentation de capital, c'est-à-dire solliciter les actionnaires présents, déjà anciens et si ceci est impossible on pourra faire appel à des propriétaires nouveaux désireux de financer l'entreprise.

Attention : les nouveaux propriétaires vont modifier la structure du pouvoir au sein de l'entreprise. La recapitalisation a des conséquences au quotidien.

Lorsque le ratio d'autonomie financière est supérieur à 50% c'est que l'entreprise est surcapitalisée, elle n'utilise pas son potentiel d'endettement (possibilité d'avoir plus

de dettes et donc plus d'actifs). Avec le même niveau de capitaux propres, il serait possible d'avoir plus de dettes et donc plus d'actifs et donc plus de potentiel économique. L'organisation pourrait être plus performante. Ce dont l'entreprise a besoin ce sont des projets stratégiques qui permettent de solliciter l'endettement en s'appuyant sur les capitaux propres existant.

L'endettement est bénéfique quand il est limité, une organisation à la différence des particuliers a un intérêt à utiliser au maximum son endettement potentiel. L'endettement est un levier de performance (leverage) que l'entreprise a l'obligation d'utiliser vis-à-vis de ses actionnaires.

2/ ratio de rentabilité financière (ROE, return on equity)

$$= \frac{\text{Bénéfices}}{\text{capitaux propres}}$$

A peu près 8.5% aujourd'hui.

Il est possible d'utiliser la capacité d'autofinancement (CAF) à la place du bénéfice, intéressant dans une entreprise en perte lorsqu'on a une CAF positive. Le niveau de rentabilité financière va influencer la manière dont on va se positionner dans le choix de politique financière vis-à-vis des actionnaires.

Aujourd'hui l'attente de la rentabilité est d'environ 8.5%. Si la rentabilité est inférieure à ce taux alors les actionnaires sont mal rémunérés. Il est très difficile en l'état de solliciter une augmentation de capital.

Eventuellement, si l'entreprise est surcapitalisée, la faible performance entraîne l'exigence de dettes supplémentaires de la part des actionnaires, pour augmenter l'actif et améliorer la performance.

Si en revanche la rentabilité est supérieure à 8.5% les actionnaires sont satisfaits certes, mais il est possible (donc presque obligé) de solliciter davantage de capital pour la développer plus. L'entreprise est donc poussée à la croissance par une rentabilité financière élevée.

Ex : une entreprise fait un bénéfice de 8 millions d'euros, les capitaux propres sont de 40 millions d'euros. Rentabilité financière excellente de 22%. Cette rentabilité en fait, permet des capitaux propres de 100 millions d'euros (ici j'ai un capacité d'augmentation du capital de $100-40 = 60$ millions d'euros) et le bon gestionnaire doit se saisir de cette opportunité.

3/ le ratio d'endettement

$$= \frac{\text{dettes financières}}{\text{capitaux propres}}$$

Comparaison des dettes financières au niveau des capitaux propres = 70%. Les dettes viennent en fonction du niveau des capitaux propres.

Si les capitaux propres sont insuffisants, ils ne peuvent pas être remplacés par des dettes financières normales (ils seront remplacés par du découvert bancaire qui rendra votre trésorerie nulle).

En sens inverse, si le ratio est inférieur à 70%, l'entreprise n'utilise pas sa capacité d'emprunt bancaire. Elle n'utilise pas l'effet de levier. Elle est sous-performante pour l'actionnaire.

4/ ratio de mesure de la solvabilité

Mesure la solidité de la trésorerie (quick acid)

$$= \frac{\text{actifs circulants sauf stocks}}{\text{dettes à court terme (devant être payées dans moins d'un an)}} = 100\%$$

C'est la capacité de l'organisation à mobiliser des actifs « liquides » pour rembourser la dette immédiate.

Si le ratio est inférieur à 100% c'est que la dette est plus forte que l'actif, on aura alors un risque de manque de liquidités de l'entreprise et une tentation de contracter alors de nouvelles dettes pour rembourser les anciennes dettes. Cette pratique prohibée est appelée de la cavalerie.

PARTIE II : L'ANIMATION DU SYSTEME

Commercialisation, marketing et gestion de production.

TITRE I : COMMERCIALISATION ET MARKETING

Plan suivi va refléter une approche forte du marketing, approche MIX (marketing mix = mélange).

L'ensemble des logiques, des actions qui peuvent être appliquées à une problématique générale de vente et de commercialisation.

Point de départ est un mix entre 4 parties (4P) :

- place (marché)
- product (produit)
- price (prix)
- promotion (distribution et commercialisation)

En fait 5 parties reprenant les cinq expressions de Mix : marché, produit, prix, distribution et commercialisation.

CHAPITRE I : LA POLITIQUE DE MARCHE

§1 : Les marchés de l'organisation

L'idée c'est de représenter tous les marchés de l'organisation (plusieurs façons de caractériser les marchés).

Le marché existant en faisant la différence entre le marché sur lequel l'organisation est déjà et le marché-cible que l'organisation a pour objectif de conquérir. En conquérant tous les marchés elle risque de perdre la main sur son propre marché à l'heure de la mondialisation. Par rapport au marché déjà conquis il existe des non-consommateurs relatifs, c'est-à-dire le marché détenu par les concurrents mais il existe aussi des non-consommateurs absolus (qui n'achètent ni les produits de l'organisation ni ceux des concurrents).

Le marché-cible peut concerner des non-consommateurs relatifs (conquête sur la part des concurrents) ou des non-consommateurs absolus (conquête de nouvelles parts de marché).

Ex1 :

Crèmes dépilatoires entre elles, crèmes pour le rasage mécanique contre les rasoirs électriques.

Ex2 :

Les sites légaux de téléchargement de musique dont le but est d'atteindre toujours plus de consommateurs.

Nécessite d'avoir des études de marché pour chercher à trouver les non-consommateurs absolus. Analyse souvent statistique (éventuellement qualitative) des comportements des consommateurs. Les études sont menées parfois sur la population totale du marché, mais ce n'est pas toujours possible alors on procède plus souvent sur des échantillons (qui représentent la population-cible et qui va être constitué spécialement pour l'étude).

Il y a des structures spécialisées fournissant des échantillons types (société leader est SECODIP) : un panel est un échantillon qui est déjà constitué et disponible pour des études de marché diverses. Un exemple de panel très connu est l'audimat (panel pour les médias audiovisuels).

En complément de ces études, tests possibles ayant souvent un caractère qualitatif et utilisant des informations issues de différentes sciences = sociologie, psychologie, sciences politique.

Possibilité d'envisager ces tests sur les deux grands types de marché :

- Marché des consommateurs finaux (marketing classique) = études pouvant avoir un caractère sociologique ou psychologique affirmé.
- Marché des consommateurs industriels (marketing industriel). La vente se fait à une autre entreprise = études ayant un caractère rationnel

§ 2 : La segmentation des marchés

Principe = définir sur un marché les différents segments de clientèle, c'est-à-dire les groupes de consommateurs ayant des attitudes spécifiques et identifiables.

Ex : marché : les femmes / segmentation par classe d'âge et par type de situation (segment cohérent = les étudiantes).

La vente des produits laitiers peut avoir deux segments différents, la grande distribution et les restaurateurs (importants car mettront en valeur leurs produits). Cette segmentation met en place des approches différentes selon le segment.

Lorsque la segmentation est effectuée, on peut envisager une politique marketing en fonction des segments.

L'avantage de la segmentation est une plus grande efficacité des opérations commerciales (cible davantage les réactions du marché). Possibilité d'une rentabilité plus forte entre action commerciale et la vente réalisée.

Inconvénient possible est de trop restreindre la cible et alors la rentabilité se limite du fait de l'étroitesse du segment.

Ex : Twingo chez Renault est une voiture jeune

Les critères de segmentation sont sociaux, géographiques et physiques. La segmentation ne doit avoir pour but que le marketing et ne doit cacher aucune illégalité ou inégalité (raciale, religieuse,...) parce que c'est puni par la loi.

Il y a nécessité de pouvoir quantifier le critère (ex : le bonheur).

§ 3 : Le positionnement de l'organisation

On peut avoir deux types de stratégies face à la segmentation :

- stratégie dite indifférenciée (segments sont identifiés, ils sont tous la cible du produit)

Ex : Danette « on est tous pour Danette »

- stratégie dite différenciée (un ou plusieurs segments sont les cibles de l'organisation ou des produits)

Ex : Petits écoliers de Lu, que pour les enfants

- stratégie dite concentrée (un seul segment en excluant tous les autres)

Ex : 806 choisie par les enfants = segment des familles

Pour l'organisation le but est d'avoir un positionnement. C'est trouver un créneau vacant (ce créneau choisi ne signifie pas qu'il est étroit mais que c'est un, plusieurs ou tous les segments du marché). Sur ce créneau, collecter les données (étude de marché) pour un positionnement adéquat.

Peut être une stratégie de concurrence des autres acteurs (607 Peugeot ressemble aux Mercedes ou BMW), ou stratégie de différenciation vis-à-vis des autres acteurs (Vel Satis de Renault sur le segment des voitures de luxe).

CHAPITRE II : LA POLITIQUE DE PRODUIT

§ 1 : Les caractéristiques des produits

L'image du produit doit être sans arrêt testée pour vérifier la conformité au positionnement (par exemple : positionnement sur segment du luxe, correspond à l'image ?)

Ex : Lacoste (repositionnement sur le luxe), il faut donc faire très attention parce que l'image peut varier pendant la vie du produit : elle doit faire l'objet d'une véritable gestion, et le cas échéant de corrections (ou tentatives).

La marque est une problématique importante du marketing. On a des objectifs techniques associés au :

- Nom : signification, par exemple Sveltesse ou Lacoste (nom propre)
- Symboles associés à la marque : crocodile pour Lacoste
- Logotype (logo) : pouvant donner lieu à une enseigne

L'ensemble des éléments techniques font l'objet de dépôt juridique pour ne pas être utilisés par les concurrents (approche internationale possible : guerre des contrefaçons ; dépôt jusqu'aux noms de domaines internet).

Une politique de marque peut passer par le choix d'un nom (critère raisonné, psychologique...), le choix d'une ou plusieurs marques.

Une seule marque permet d'unifier les gammes de produits, d'associer les qualités supposées identiques (ex : Carrefour = bon marché), qui peut être également un inconvénient parce qu'un produit pas bon associe les autres produits.

Plusieurs marques permettent au contraire de différencier plusieurs produits ou plusieurs activités à l'intérieur d'une même organisation. Possibilité d'autonomie des stratégies marketing (Carrefour = Tex, Blue Sky et Apple = Mac, iPod).

La solution peut être un mix marque/plusieurs marques, c'est difficile d'avoir les deux éléments (valorisation de l'une par l'autre) et quand on arrive à avoir les deux éléments c'est payant quand il fonctionne (ex : L'Oréal/Studioline).

Positionnement des marques : ligne de produits, produit unique.

Ex : Scénic de Mégane, une marque dans la marque devenue autonome, voire même s'éloignant de Mégane.

Le paradoxe des marques de distributeur est de lutter contre les prix des marques en inventant une marque. Entraîne une réaction de tous les « produits à marques ». la marque est devenue aujourd'hui très importante dans le marketing.

Le conditionnement.

Nature = différence de l'emballage (protecteur ou pratique, par exemple pour le transport). Le conditionnement contribue à l'image du produit (non neutre dans la représentation du produit).

Ex: les yogourts en pots de verre La Laitière ont une apparence et une consommation différente.

Les politiques de conditionnement consistent en un processus de définition du conditionnement rationnel par rapport aux objectifs marketings (en vrac, en sachet, en carton,...). Ce conditionnement fait donc différer les prix et donc le petit plus, c'est le prix du conditionnement).

Brain storming s'appuie sur des entreprises spécialisées dans le design du conditionnement. En général il y a plusieurs étapes :

- Définition des objectifs par le client (de l'entreprise de design), ceux qui vont mettre en place le conditionnement
- Réalisation d'une maquette
- Présentation au client (Brief), donner l'argumentation du design pour montrer que les éléments utilisés intègrent les objectifs initiaux.
- Test sur prototypes / sur des séries
- Lancement définitif (avec une communication autour du nouveau conditionnement) pour surprendre le client et le rassurer (évolution mais produit conforme à autrefois). Ex: iPod nano ou nouvelle bouteille de Badoit

L'insertion dans une gamme.

L'idée de la gamme permet d'avoir un positionnement sur un segment marketing ou sur plusieurs segments avec des images différentes (parfois même des marques différentes).

Deux critères statistiques dans une gamme : la profondeur et la largeur.

La largeur est le nombre de produits de même nature.

Ex: Camembert Président ou Moulinex avec machines à laver Vedette et Brandt (c'était pratiquement la même machine avec la largeur de gamme différente).

La profondeur de la gamme c'est le nombre d'espèces de produits (produits ayant une nature différente).

Ex: machines à laver le linge, machine à laver la vaisselle,...

Il y a possibilité ensuite d'une politique de gamme.

- Expansion de la gamme : serrer la grille (Nestlé, Kellog's). La gamme est une expansion sans suppression des produits déjà existants (Spécial K), qui a l'avantage de satisfaire les besoins de plus en plus complexes des consommateurs. L'inconvénient est le coût de développement de la gamme, le resserrement du segment concerné et le risque de non rentabilité. Risque de cannibalisme des produits entre eux, c'est-à-dire que le développement des produits détruit l'ancien, donc le développement de la gamme fait décliner les produits existants et il y a décalage sur une part de marché toujours identique.
- Une autre politique de gamme est la simplification de la gamme, possible grâce à une expansion trop forte de la gamme auparavant. Le but est de réduire les coûts pour vendre des produits identiques. La simplification intervient souvent après un rachat ou une fusion de l'entreprise. Ex: fusion dans l'automobile Peugeot-Citroën / simplification du bouquet satellite du fait du rachat et de la fusion de l'entreprise concurrente. Le danger de la simplification est la perte de la part de marché marginale, qui est la marge qui concerne des gammes très spécifiques et qui peut entraîner la perte de l'image. L'autre danger potentiel est la perte de la diversification liée à la gamme devenue trop simple (en plus, forte exposition au risque en cas de retournement du marché). Ex: problème auquel Canal+ est confronté actuellement, chaîne de football ou chaîne de rugby ou chaîne de sport ?

§ 2 : Le cycle de vie des produits

Le cycle de vie est la disparition inéluctable de tous les types de produits vendus, et ceci se traduit par une courbe de vie et des caractéristiques des différentes phases.

Courbe de vie d'un produit différente d'un produit à l'autre et susceptible de changer en cours de vie d'un produit. Le concept de courbe de vie est important, en général on distingue 5 étapes dans le cycle de vie d'un produit :

1. R&D (recherche et développement) : faisabilité du projet, ses caractéristiques techniques = phase de coûts. Ex : industrie pharmaceutique dont la phase dure 7 ans pour un nouveau médicament.
2. Le lancement du produit = la mise sur le marché
3. La croissance (de la part de marché et du produit) = phase encore critique, le produit n'est pas toujours rentable
4. La maturité du produit = le produit a trouvé son marché et donc la rentabilité est plus forte
5. Le déclin du produit = perte progressive plus ou moins rapide des parts de marché, elle se termine par la disparition du produit

Les caractéristiques des différentes phases en termes de management :

1. R&D : concerne aussi bien la question de la production que du marketing. La phase de coûts les plus élevés sans rentabilité. Il y a deux dimensions dans la R&D, le marketing et la production. L'échec d'un produit est souvent lié à l'insuffisance de R&D dans l'une des deux dimensions ou les deux. La question majeure est celle du positionnement, quel produit sur quel marché ? Le problème de la R&D est qu'elle reflète souvent la culture dominante Produit ou marché. Le danger est que les phases de R&D peuvent être très longues et donc les coûts très élevés.
2. Le lancement d'un produit est une phase critique parce que le coût est très élevé et la rentabilité doit commencer à se développer à la fin de la phase. Il y a des coûts de communication (nouveaux parfums lancés par Nespresso par exemple), des coûts de distribution nouvelle, des coûts de formation des équipes commerciales au nouveau produit (par exemple pour la nouvelle version de Windows). En général on fait un test sur un échantillon réduit et un test grandeur nature (périodes très rapprochées).
3. La croissance est le moment où la rentabilité peut commencer mais elle est faible, voire inexistante du fait de l'investissement nécessaire (très important). Les ventes augmentent fortement et les dépenses de commercialisation sont très fortes. L'expérience de l'organisation est encore réduite et donc elle n'a pas les avantages de coûts liés à l'expérience. Commencement des économies d'échelle : la quantité de ventes qui permet d'avoir des gains plus forts. L'organisation peut la supporter uniquement en ayant des capitaux pour le faire ou d'autres produits en phase de maturité qui rapportent beaucoup et permettent d'assurer les phases 1 à 3 à forte consommation financière.
4. Dans une gamme les produits à maturité (qui rapportent beaucoup) = produits phare ou vaches à lait (idée de financer les produits qui sont en phase de conception 1-3), phase avec énormément d'agression de la concurrence. Il faut donc essayer de mettre en place des protections pour ces produits à maturité appelées des barrages à l'entrée sur la phase 4 = tous les investissements que l'organisation a pu supporter pendant les phases 1 à 3 que doivent supporter les concurrents = la création de barrières juridiques pour protéger les produits en

phase 4. Dans le commerce mondial les types de barrières tendent à disparaître (le coût supporté par l'entreprise pionnière est beaucoup plus fort que celui des suivantes). Plus la phase de maturité dure, plus l'entreprise gagne d'argent vu que les ventes sont nombreuses et les coûts relativement faibles.

5. Il peut arriver un moment où les consommateurs ne s'intéressent plus au produit parce qu'inexorablement le produit va disparaître. Le déclin est le moment où le produit perd des parts de marché = les clients du produit disparaissent à une vitesse plus ou moins élevée. Mais l'intérêt de cette phase est que les investissements sont faibles voire nuls et alors la rentabilité peut être assez forte (investissements amortis, forte expérience et la loi des rendements décroissants ne se constate que progressivement). Ex : Volkswagen avec la Coccinelle, avec des techniques vieillissantes on peut gagner beaucoup d'argent pourvu que le déclin ne soit pas trop rapide. Utiliser au maximum la R&D de la marchandise en déclin pour préparer l'avenir, toujours anticiper. Néanmoins le déclin est irrémédiable, il peut être plus ou moins rapide mais il porte en lui la disparition certaine du marché. Toute organisation constatant le déclin de ses produits doit intensifier l'effort de R&D pour préparer les produits qui vont remplacer ceux en déclin, sinon la question de la survie de l'organisation peut se poser. Ex : cas de Sanofi Aventis, confronté à un déclin accéléré de médicaments devenus génériques.

CHAPITRE III : LA POLITIQUE DE PRIX

§ 1 : La problématique de la fixation de prix

Le prix est fonction de la demande. Première dimension du prix = le client.

Le principe est que la quantité vendue dépend de prix proposé au client. Attention cette règle n'est pas linéaire : élasticité de la demande par rapport au prix / élasticité du prix par rapport à la demande.

Les biens de première nécessité sont les biens indispensables et la demande ne varie pas en fonction du prix.

Les biens de luxe, si on augmente leurs prix cela entraîne une hausse de la demande (achats élitistes). Plus le prix est élevé, plus le produit est recherché.

Il y a des règles économiques / économétriques pour modéliser la demande. Il y a également un ressort psychologique (voire sociologique) reliant le prix et la demande. Les études de marché se rapportant au prix prennent en compte les deux dimensions : économétrique et psychologique.

Prix / coûts

Lien avec les coûts de production. Le prix payé doit permettre de compenser le coût de revient du produit, de la marque et le profit qui permet de rémunérer les actionnaires.

Le problème du coût de revient est de savoir l'identifier, c'est-à-dire identifier toutes les dépenses engagées par la réalisation du produit qui doivent être absorbées par le client qui achète. La difficulté est de faire apparaître les coûts indirects. Pour la réalisation du produit, c'est l'utilisation des personnes ou des biens dévolus à plusieurs produits. La connaissance des coûts indirects est souvent la base de la négociation avec le client et donc le commercial saura où se limiter pour ne pas vendre la marchandise à perte : il connaît sa marge. Pour réussir à connaître ce prix (car beaucoup de commerciaux peuvent ne pas le connaître), il faut un système

d'information très complexe et donc une situation n'est pas toujours observée dans la réalité. Un SI très complexe est un progiciel intégré, c'est-à-dire un système intégrant les problématiques de toutes les fonctions de l'entreprise à la fois (le personnel, la logistique, la finance,...). Le plus connu au monde est le SAP, qui est le plus gros logiciel intégré au monde et qui nécessite beaucoup d'investissement et de personnes.

Le prix et la marge financière

La raison du prix est liée à l'obligation de rentabilité du financement. Ce cas est fréquent dans les groupes ou secteurs en difficulté (financement est coûteux). Fin 2007, la crise financière accentue cette tendance pour toutes les entreprises (le financement est difficile), les banques ne prêtent plus. Le prix doit être relié à cette notion de financement, c'est-à-dire le marché. Le consommateur doit accepter la marge de financement, s'il la refuse, le marché disparaît ou le consommateur est contraint d'accepter la marge (cas des monopoles ou oligopoles ou le producteur dicte sa loi au marché).

Ex : réseaux de mobiles (SFR, Bouygues, Orange)

Prix est comparable

Le prix du produit est fixé en fonction de la concurrence (veille stratégique), sur les produits identiques ou sur les produits concurrents dans la consommation. Pour regarder s'ils sont bien ajustés, ils veillent continuellement pour que la différence n'existe pas avec les autres produits semblables. Dans les produits de haute technologie le positionnement du prix est très complexe (concurrence produit difficile / difficulté d'identification des produits concurrents).

§ 2 : Les stratégies de prix

Stratégie de prix d'un produit nouveau.

Problématique complexe en raison de l'absence de référence qui signifie qu'il va falloir essayer d'envisager plusieurs politiques.

Politique d'écramage du marché : produit nouveau vendu à un prix fort au lancement du produit (les écrans plasma par exemple). L'idée est que grâce à ce prix fort, les tests de lancement peuvent être presque rentables (les marges sont fortes). Le produit est assimilé au luxe du fait du prix élevé et on accepte ce prix.

Comment évoluer ensuite ? Soit le prix est maintenu haut, avec accord implicite de la concurrence (entente déloyale sévèrement réprimée) très fréquent sur la téléphonie mobile. Soit le prix baisse progressivement grâce à l'effet de l'expérience et la demande augmente.

Politique immédiate de pénétration de marché. On a un produit nouveau et il faut conquérir très vite les parts de marché et donc le prix va être bas dès le lancement avec pour objet de fidéliser la clientèle. Dans cette première phase on peut avoir des marges très faibles quelques fois même des ventes à perte dans le but de conquérir le marché. Dans la deuxième phase il y a deux stratégies possibles : soit on garde le prix faible et c'est la quantité vendue qui va permettre des économies d'échelle et permettre de transformer le bien en bien profitable. Soit on peut augmenter les prix pour la clientèle captive (éventuellement avec maintien des prix bas pour la clientèle potentielle). Stratégie multiple avec différentes approches.

Modification du prix pendant la vie d'un produit

On peut d'abord avoir des baisses de prix définitives pour faire profiter les clients de l'effet d'expérience (du fait de la concurrence, modifie la nature du bien, les calculatrice par exemple sont considérées aujourd'hui comme ayant peu de valeur, ce qui n'était pas le cas avant).

Baisse de prix ponctuelle pour relancer la demande du fait du cycle de vie du produit. Le produit a besoin d'être stimulé à nouveau soit du fait de l'essoufflement de sa demande soit du fait d'un événement extérieur).

Hausse de prix définitive parce que le prix ancien n'absorbe pas les coûts entiers de la production et ne permettent pas une rentabilité suffisante (du fait par exemple de la non prise en compte des différents coûts d'activité). Cependant l'interdiction de vendre à perte rend ce cas relativement rare. Dans la réalité la production avait été aidée par des subventions, ce qui a permis des prix anormalement bas dans une première phase, en raison d'un intérêt public pour le produit.

Hausse des prix ponctuelle, elle est le plus souvent liée à une augmentation des coûts de production du produit soit l'augmentation de la matière première (pétrole par exemple).

Idee forte est la stratégie visant à faire le lien dans l'esprit du client entre la variable (pétrole) et le produit acheté.

Stratégie de prix complexes

Le but est de faire fluctuer le prix sans nécessairement le faire sentir au consommateur.

Illustrant cette stratégie, le mécanisme de RRR : rabais, remises et ristournes accordés aux intermédiaires (le prix officiel n'est pas le prix réellement payé).

Ex : dans l'automobile le prix affiché est souvent très différent du prix payé, à l'inverse le prix peut être annoncé stable voire en baisse alors que la globalité du coût a augmenté.

Il est possible de faire supporter les frais annexes de mise à disposition aux acheteurs (transports, fiscalité locale). Dans le e-commerce il y a des limites de la loi et de l'affichage réel d'un prix (tentatives fréquentes de fractionnement des prestations pour faire disparaître la référence au prix ancien).

Sur le plan marketing industriel, même type de pratiques qu'avec les « marges arrières » dans la grande distribution. Le distributeur négocie un prix avec son fournisseur.

CHAPITRE IV : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

§ 1 : La problématique de la distribution

La distribution envisage de manière large le transport, le fractionnement, l'assortiment, le stockage, l'information du client, le service après-vente. Attention toutes ces étapes ne sont pas toujours utilisées pendant la distribution.

Transport : acheminement vers le lieu de vente ou de consommation (vente par correspondance : 3 Suisses).

Fractionnement : pour tous les distributeurs qui vont acheter en vrac, qui achètent aux grossistes. C'est ce qui permet ensuite les économies grâce au transport en grande quantité et permet ensuite une marge très forte dans la vente au détail.

L'assortiment est très proche du fractionnement, c'est le rassemblement de plusieurs produits qui avaient été achetés et transportés séparément et qui donne une valeur plus forte à l'ensemble.

Le stockage est différent de la logique gestion de production. Ici le stockage est envisagé seulement à des fins d'optimisation de la distribution. Stockage à des conditions réglementaires (température pour Picard par exemple), pour répondre à l'attente subite du client (location de vidéo par exemple) ou pour répondre à l'optimisation financière de la vente (au coût le plus faible, HetM a des stocks centraux par exemple).

L'information : tous les moyens sont possibles, tous les médias peuvent être utilisés (prospectus dans les boîtes à lettres, les campagnes,...).

Début de la vente par les distributions d'informations aux clients. Tous les moyens médiatiques peuvent être utilisés. Ex : prospectus, campagnes mail

Le service après-vente. La distribution est souvent virtuelle dans sa phase préalable et doit donc permettre au client de bénéficier d'avantages après la distribution et après le paiement (hotline). L'idée est de promouvoir un argument de vente, d'augmentation du prix. Et permettre une vente ultérieure (qualité du produit reconnue par le consommateur).

§ 2 : Le choix dans les modes de distribution

Dans ces modes de distribution on peut envisager ce qu'on peut appeler le choix d'un canal de distribution (très important). Il va falloir d'abord identifier le type de circuit qui va avec votre distribution.

- Circuit « extra-court » : le consommateur est très proche (dans la chaîne de distribution) du producteur. Pas d'intermédiaire ou très peu. Coordination forte entre la production et le consommateur en revanche limitation de l'extension possible du marché (sauf avec les technologies de l'information).
- Circuit « court » : le consommateur a quelques intermédiaires entre le producteur et lui. Le consommateur a identifié le producteur (souvent le producteur se charge lui-même de la promotion de ses produits). L'avantage est de cumuler l'identification du produit au producteur et d'accroître les possibilités de distribution (grâce aux intermédiaires)
- Circuit « long » : circuit dans lequel le consommateur ne perçoit pas forcément le producteur en raison de plusieurs intermédiaires (parfois dans des pays différents). Schéma de circuit long : Producteur – Grossiste – Négociant – Détaillant – Consommateur.

Après avoir identifié les différents types de circuits, on aura alors le choix de la politique de distribution, qui est le choix du canal de distribution.

Le canal de distribution est caractérisé par sa dominante de constitution. Trois grandes dominantes pour déterminer les canaux :

- Détermination par le marché (types de clientèle) ou plus largement le marché d'un magasin ou d'un type de distribution (cas du parfum). Tandis que les parfums de

luxe sont vendus dans les magasins spécialisés et dans des quartiers résidentiels, les parfums simples sont vendus dans des grandes distributions.

- Détermination par le type de produit
- Détermination par le type de partenaire économique concerné (par exemple distributeurs faisant partie d'un même groupe que le producteur : franchise).

Après cela il serait nécessaire de mettre en place une logistique qui corresponde ou qui est adaptée au circuit et aux canaux. Et pour cela une capacité de transport, de manutention, d'expédition et de stockage sont nécessaires.

§ 3 : La distribution dans le commerce aux particulier

Dans le commerce on a le développement de marketings spécialisés, notamment liés à la grande distribution. Plusieurs points techniques peuvent être évoqués.

La zone de chalandise : problématique du lieu géographique où est construit le magasin. On doit procéder par une étude complète de la concurrence, des problèmes liés à l'accessibilité des clients, des possibilités de transports et de parkings (existence d'autoroutes ou de périphériques), des contraintes juridiques.

Le merchandising est la « science » du marketing de proximité du consommateur. Constitution d'assortiments réalisés à l'intérieur des magasins se caractérisant par des profondeurs et des largeurs d'assortiments. Le fait de donner un choix (apparent) au consommateur entre plusieurs produits est un argument très important de la vente. Stratégie de mise en avant de certains produits dans l'assortiment. Boucicaut fondateur du magasin le bon marché (XIX^{ème}).

Le Mapping est la science de l'aménagement du magasin. Travail sur la cartographie des différents rayons, le but étant de faire passer le consommateur par un maximum de rayons. Classement objectif des produits, entre les produits de première nécessité et les produits de luxe. Les produits les moins accessibles sont les produits de première nécessité puisque ce sont les achats prioritaires.

Classement au sein des rayons. La meilleure situation est à l'entrée du rayon. La tête de gondole est un endroit très stratégique où l'on vend le plus. Les plus mauvaises sont au milieu du rayon, tout en haut ou tout en bas des racks.

Les meilleures places peuvent être négociées par les fournisseurs, qui vont payer des primes pour les avoir (marges arrières).

CHAPITRE V : LA COMMERCIALISATION

§ 1 : La publicité

Attention à distinguer les deux grands types de ventes.

Les ventes aux consommateurs BtoC : business to consumer (zone marketing privilégiée de la publicité).

Les ventes aux professionnels, marketing industriel BtoB : business to business. La publicité est possible dans le BtoB mais souvent avec des caractéristiques spécifiques. La promotion et surtout les équipes de vente ont plus de poids.

Le principe de la publicité

Une double nature = but d'informer et/ou de contraindre.

L'objet est de persuader le consommateur qu'il doit acheter, la persuasion pouvant être raisonnable ou irraisonnée (réflexe d'achat).

Les objectifs de la publicité sont multiples :

- mémoriser un message
- réflexe ou à l'intelligence
- modifier les croyances
- modification des types de consommation
- objectif ultime le plus fréquent = achat, répétitif ou impulsif (raisonné ou irraisonné)

Les moyens d'action tiennent au modèle d'administration de la publicité (modèle variable).

Le modèle classique = modèle d'apprentissage.

Premier modèle instauré. Il vise à faire passer un message, qui va être intégré par la raison du récepteur et va modifier son attitude puis son comportement.

Message → Connaissances → Attitude → Comportement

Ex : consommation sans graisse, sans sucre, sans sel : « pour être en forme, évite de grignoter dans la journée ».

Le modèle d'implication

Message → Connaissances → Comportement → Attitude

On entend le message, on l'a compris, on achète le produit et après on va décider de consommer ou pas. On veut nous faire consommer le plus vite possible, ce qui conduit parfois à que la personne ne change pas son attitude.

Le modèle d'attribution

Message → Comportement → Attitude → Connaissance

Le message conduit à un achat immédiat. Après on utilise le bien et on se demande pourquoi on fait ça.

Ex : les pogs. Tout le monde en a, on en veut sans savoir à quoi ça sert. A la fin on se dit qu'on en fait la collection, on en cherche la rationalité.

C'est le modèle le plus irraisonné.

Les différentes actions de la publicité

Les actions se fondent pour le publicitaire sur une approche rationnelle voire scientifique (souvent les sciences du comportement ; peut impliquer un problème avec la légalité, en particulier quand la science cherche à contraindre le consommateur sans sa volonté, sans son accord).

Ex : 24^{ème} image (message subliminal ?)

La construction d'un plan de publicité (plan média) permet d'associer des coûts (dépenses) de publicité et des retombées attendues, budgétées, mesurées. Eventuellement le plan fait l'objet de corrections en cours de déroulement. Le plan de publicité s'appuie sur tous les outils de mesure développés par le marketing (panels, sondages,...).

Synonyme d'un plan = budget publicité (représentation financière d'un investissement sur lequel on attend un retour sur investissement – ROI return on investment).

Les dépenses d'un budget publicitaire sont des dépenses internes à l'organisation ou des dépenses externes destinées à financer l'intervention de spécialistes.

Spécialistes :

- annonceurs, qui sont les personnes chargées de la diffusion de la publicité selon les différents médias choisis. Jean Mineur et Giraudy (affiches) par exemple.

- agences de publicité qui ont souvent plusieurs missions = conseil dans les actions publicitaires envisagées, création publicitaire pour les différentes actions (souvent sous-traité), gestion de la campagne (achat des espaces, négociations avec les annonceurs, vérification de l'impact). Les agences de publicité sont souvent devenues un département d'agences à vocation plus large (ex : agences de communication incluant d'autres départements comme le design ou la communication institutionnelle). Ex : Publicis, Euro RSCG, Saatchi & Saatchi (appartenant à Avias et Voloré)

- les médias. Développement des possibilités médiatiques de publicité. Ces dernières années création de médias uniquement pour la publicité. Ex : presse payante ou gratuite, affiches, cinéma, radio TV, internet, autre (caddy, téléphonie). L'utilisation des médias est encore un chantier ouvert, sans arrêt se développent des nouveautés imprévues, imprévisibles et donc très rentables.

La publicité est une dimension de service en expansion sans arrêt.

§ 2 : La promotion

Le but de la promotion est de faire accroître les ventes d'un produit, par une meilleure connaissance du produit ou par une nouvelle habitude de consommation.

C'est une action, opération limitée dans le temps dont l'impact doit être quasi immédiat.

La promotion peut avoir pour origine un événement positif (création d'un nouveau produit) ou un événement négatif (détérioration de l'image de marque).

La promotion fait connaître ou corrige l'habitude du consommateur.

Ex : coca distribue des canettes de coca zero quelques jours pour le faire connaître ; ou en redistribue pour redonner confiance à la suite des canettes empoisonnées en 1999

Le ROI de la promotion est souvent plus simple à déterminer que pour la campagne de publicité = le coût doit se traduire par une augmentation des ventes et/ou une diminution des stocks, une accélération des ventes.

Actions de la promotion

Actions sur les consommateurs :

- baisse des prix

- couponnage (immédiat ou indirect – par voie postale). Coupons qui sont collés sur les boîtes de produits qui indiquent une réduction en caisse ou contre envoi du coupon par la poste.

- primes (un produit gratuit ou un cadeau différent). Elle peut permettre de prendre connaissance d'un autre produit.

- concours (dans la limite de la réglementation sur les jeux de hasard), qui ne doit pas être un simple jeu de hasard, mais peut être un tirage au sort parmi les bonnes réponses à une question

- échantillons / produits gratuits (pas forcément lié à l'achat mais peut être distribué à part)

Actions sur les intermédiaires :

- présentation détaillée d'un futur produit (soins capillaires auprès des coiffeurs, médicaments auprès des médecins ou pharmaciens)
- avantage promotionnel (voyages, invitations au restaurant, bons d'achat) dans la limite légale (attention à la concurrence déloyale et aux pots de vin – prévarication)
- distribution d'échantillons gratuits ou à bas prix (prescripteur a des marges fortes pendant l'opération / donner au prescripteur le prix de consommation)

§ 3 : Les équipes de vente

Cette dernière dimension peut s'assimiler à une promotion en interne.

Idée forte = former le vendeur aux nouveaux produits et nouveaux clients.

Pour y parvenir

- organisation d'équipes de vente de manière rationnelle
- prospection des clients potentiels
- bonne connaissance des clients et du produit
- utilisation d'ingénieurs technico-commerciaux (pas ingénieurs proprement dits, ne sortent pas d'une école d'ingénieur)

Quand on connaît le client il faut essayer de constituer des contrats avec le client ou l'intermédiaire (automobile : vendeur démarché le client, on vend à des revendeurs). Les équipes commerciales sont souvent jugées sur le nombre de contrats signés.

Cette phase est appelée la phase de prise d'ordre (front office = gens en rapport direct avec le client et qui vont signer les contrats). Cette phase doit s'accompagner immédiatement d'un back office performant pour permettre à la vente de se réaliser.

- réalisation de la vente
- livraison
- transmission de tous les engagements vis-à-vis du client (contrats)
- coordination rapide de l'action attendue par le client

L'augmentation des ventes provient souvent d'un back office performant.

Apparition souvent de middle office, qui est le coordinateur entre back et front office. Il permet d'optimiser la relation avec le client mais aussi d'atténuer les dysfonctionnements éventuels.

Les équipes des différentes parties de la vente sont sous l'autorité d'un manager (sales manager général). Les équipes peuvent être scindées en fonction des produits vendus, zones géographiques, type de clientèle, tâches spécifiques à la vente (service).

Dans les équipes de vente les problématiques de management vont être :

- un management des rémunérations (en particulier en ce qui concerne les primes et la part du salaire variable = définition des objectifs)
- renouvellement et rotation des vendeurs, qui est un équilibre difficile pour éviter la routine, pour avoir une bonne connaissance de ses clients et ne pas être dépendant de certains vendeurs
- formation (technique, et à propos du marché)
- contrôle (évaluation des objectifs atteints, rentabilité des ventes)

Des équipes bien managées permettent une très forte dynamisation des ventes. Le défaut de management peut ruiner toutes les opérations de commercialisation (faire perdre les effets d'une publicité ou d'une promotion réussie).

TITRE II : GESTION DE PRODUCTION

CHAPITRE I : L'APPROVISIONNEMENT

SECTION A : LE ROLE DE LA FONCTION D'APPROVISIONNEMENT

Définition de l'approvisionnement.

Supply chain = chaîne de mise à disposition. Mettre à disposition de l'organisation l'ensemble des biens et services qui proviennent de l'extérieur

§a : Identification des besoins de l'organisation

Il y a deux types de besoins, les besoins occasionnels et les besoins répétitifs.

Occasionnel : nécessité de flexibilité sous contrainte de rationalité mais aussi de respect des impératifs (légaux, qualité). La procédure doit être connue et réglementée (systématisation des appels d'offre, obligation de confronter la demande aux différents opérateurs du marché).

Répétitif : même type d'exigences mais en s'appuyant sur une rationalité plus forte.

Idée forte = modélisation du besoin. Le modèle constitué est testé par confrontation des prévisions (forecast) à la réalité (analyse des écarts).

§b : Recherche des fournisseurs

Identification des fournisseurs potentiels et élaborer les critères pour les sélectionner. Critères rationnels et connus pour éviter les procès éventuels.

Procédure d' « attribution des marchés », passant par des appels d'offres et des réponses aux appels d'offres (fort encadrement juridique).

Publication des caractéristiques attendues pour un produit ou pour un service (cahier des charges).

Publication des conditions de marché (critères de conditions de paiement, d'exigence de livraison, réalisation, fourchette de prix envisagée). Informations accessibles à tous les candidats (envoyées sur demande, internet,...).

La décision ne peut se faire sur une information secrète.

Le délai pour l'appel d'offre est identifié (dead line). A l'issue du délai, les offres sont déposées officiellement et enregistrées.

Selon les différentes propositions, l'organisation choisit celle qui correspond le mieux à l'ensemble de ses critères (pas uniquement le prix).

Risque de recours contre les pratiques de concurrence déloyale ou pour une entente illicite entre le client et le fournisseur.

§c : Conclusion du contrat

Le contrat est négocié dans le cadre du cahier des charges. Identifier les conditions de réalisation des prestations et obligatoirement des conditions de paiement.

Le contrat se traduit ensuite par un bon de commande (dans le cadre des prestations BAT : bon à tirer) → la prestation est juridiquement engagée.

Définition des conditions juridiques = confrontation des pouvoirs de négociation du client et du fournisseur.

La définition juridique reflète le rapport de force.

§d : Surveillance de la réalisation

A : respect du cahier des charges et respect des délais de livraison. Supply chain a pour but d'éviter la rupture des stocks.

- identification des dates de livraison
- analyse des écarts prévisionnels par rapport à la réalité
- date de relance éventuelle
- date de consommation du bien ou du service

Constitution d'un rétro planning = document prévisionnel récapitulant le déroulement de l'approvisionnement et permettant une gestion conforme à l'objectif. Les rétro plannings sont validés par des managers opérationnels obligatoirement. Ils sont particulièrement importants dans les démarches de qualité (avec certification ISO).

La vérification à partir du rétro planning permet de mieux représenter la traçabilité d'un bien.

B : réception et contrôle = surveillance qualitative et quantitative, avec sans arrêt un aller-retour juridique pour vérifier la conformité entre l'opération et le contrat tel qu'il avait été défini (importance du bon de commande !).

Vérification de qualité non exhaustive et donne lieu à des litiges.

Cette phase conditionne le paiement (qui peut être exigé dès lors que le cahier des charges est respecté).

SECTION B : LA GESTION DES STOCKS

L'objet est d'assurer l'approvisionnement avec un coût de stockage le plus faible possible.

§ 1 : Quels sont les coûts de gestion des stocks ?

- le coût d'achat (une part variable et une part fixe)
- le coût de possession (la part la plus forte est la part financière, coût de financement de l'actif entre 8 et 10% de la valeur du stock ; coûts d'électricité de stocks réfrigérés ;...).
- coût de passation de commande (tous les aspects techniques d'une commande, le temps passé par un ou des salariés à la prise de commande)
- coût de rupture (coût d'opportunité quand le stock est insuffisant)

La politique d'optimisation des stocks est celle qui optimise le coût total composé de ces quatre éléments.

Certains des coûts sont inversement proportionnels (baisse du coût de possession entraîne une hausse du coût de passation de commande).

Le coût de possession est souvent celui qui est réduit en priorité car c'est le plus lourd.

§ 2 : Quelques politiques d'optimisation des coûts de stockage

Hiérarchisation des types d'approvisionnement

Méthode dite ABC (classification des stocks) à ne pas confondre avec l'autre méthode ABC (Activity Based Costing / coût par activité)

Cette méthode classe les stocks en 3 catégories :

- Catégorie A : 60% du CA et 10 à 20 % des références (en nombre et pas en volume) achetées (stock stratégique)
- Catégorie B : 20% du CA et 20% des références
- Catégorie C : 20% du CA et 60 à 70 % des références achetées (stock accessoire, multitude de petits achats)

Règle des 80 /20

80% du CA de toute organisation est réalisé avec 20% des références achetées (stock stratégique à gérer de manière très rationnelle)

§ 3 : Optimisation des prises de commande

Organisation dynamique de l'approvisionnement et de la gestion des stocks

Pour ces deux domaines combinés, l'idée est d'avoir le coût le plus faible possible. Cela signifie faire la combinaison du coût de possession lié au stock et du coût de passation de commande

Il existe des modélisations pour optimiser les deux éléments

2 exemples très connus de cette modélisation :

- *Méthode à point de commande* : l'idée est de passer la commande de manière à posséder toujours la quantité minimale pour éviter la rupture de stocks et pour minimiser le coût de stockage.
Cette méthode suppose une information en temps réel sur le niveau des stocks et sur le niveau des ventes (de l'activité immédiate).
Cette méthode suppose également une connaissance parfaite de la réactivité des fournisseurs.
Cette méthode est celle qui permet le mieux de se rapprocher des flux tendus (stocks le plus faible possible).
- *La méthode cyclique*. Approvisionnements sont « automatisés », le modèle de fonctionnement permet de définir les besoins de l'organisation, sans qu'il soit nécessaire de les vérifier par des informations réelles.
L'approvisionnement (les commandes) est réalisé à dates fixes, qui permettent d'optimiser les stocks, mais aussi d'optimiser les coûts de commande : idée = favoriser la capacité prévisionnelle des fournisseurs = optimiser le coût de commande par rapport au coût de stockage.
Il est souhaitable de déboucher quand même sur des flux tendus si les ventes, l'activité obéissent à des modèles stables.
Sinon, le risque est d'avoir des stocks forts à certains moments.

CHAPITRE II : LES TYPES DE PRODUCTION ET PROGRAMMATION

SECTION A : LA NOTION DE TYPOLOGIE DE LA PRODUCTION

1^{er} type de production :

La production en discontinu (*job shop*)

Production unitaire ou en petite série (privilégiée par les PMO = petites et moyennes organisations)

Optimisation par un certain nombre de principes :

Spécialité forte des salariés, avec des compétences élevées = possibilité de polyvalence, possibilité d'évolution de l'activité des salariés en fonction des besoins de l'organisation, salariés peuvent avoir des rémunérations relativement fortes (limitées par la faiblesse de l'activité).

L'investissement en machine est associé à la spécialisation des salariés (l'investissement prioritaire est celui qui permet d'optimiser la compétence définie du salarié).

Les stocks de matière première sont peu élevés, les stocks de produits finis DOIVENT être réduits (sinon nécessité de modification de l'activité).

2^{ème} type de production :

La production en continu (*process shop*)

Production de grandes quantités, de grandes séries, de vagues de produits ou de gammes.

Cette fois, ce n'est pas la flexibilité qui est en jeu mais la réduction des coûts par des économies d'échelle.

Exemple typique de process shop = la chaîne

Le personnel est fortement spécialisé, avec des compétences réduites, son type d'activité est limité et fortement répétitif. La rémunération est souvent assez faible.

Les investissements machine sont commandés en fonction de l'activité (du résultat final), le personnel devant s'y adapter.

Le mode d'intervention des machines et des hommes est lié à la problématique du temps (plus qu'à la problématique de la qualité).

Le stock peut tendre vers 0 (dans les matières premières), il doit être surveillé dans les produits finis (risque d'accumulation rapide si le marché n'est pas conforme aux attentes).

La réaction dans ce cas est surtout commerciale (la production est peu flexible), possibilité d'inventures = soldes.

Importance d'analyser les caractéristiques de la production : est-ce une production en continu ou en discontinu ? (résultats différents de la communication affichée)

3^{ème} type de production :

La production par projet (*project shop / management project*)

Constitution d'un seul produit, géré de manière ad hoc, avec une accumulation d'expériences différentes mais rendant possible des utilisations de compétences antérieures.

Attention à l'ambiguïté avec *job shop*.

Ex : cinéma normalement *project shop* (producteur rassemble des compétences diverses en fonction du résultat attendu).

Le personnel n'est pas contractuel (pas tous les contrats à durée indéterminée), très fortement compétent, très flexible, très autonome, très coûteux (la difficulté est de créer une équipe et non une addition de talents).

Nécessité d'un management du projet.

L'investissement peut être dissocié de l'organisation et apporté par le personnel, il peut être financé pour une seule utilisation (son coût n'est pas toujours élevé comparé au coût du personnel).

Les stocks peuvent être élevés au début du projet et se réduire peu à peu (matière première).
Par définition, pas de stock de produit fini (ou risque de faillite).
Les stocks non consommés à la fin du projet sont des pertes (diminuent la marge globale).
Au total, gestion coûteuse ; mais grande qualité possible, et donc prix très élevé (financement fréquent par capital risque / venture capital).

SECTION B : ELEMENTS DE PROGRAMMATION

Approche rationnelle de tous les éléments liés à la production, depuis la préparation d'un produit, jusqu'à sa production en grande série (le cas échéant).

Bureau des études

Bureau des méthodes

Ordonnancement

Bureau des études = constitution des cahiers des charges (finalités de l'activité).

La structure peut être

- temporaire (peu de changements dans l'activité à court terme).
- durable (changements continus des produits réalisés)

Cahier des charges = analyse technique des produits (pour l'industrie =AO ; CAO conception assistée par ordinateur)

= analyse de la valeur : les facteurs clefs de valorisation de l'activité (fcs facteurs clefs de succès, *key success factors*, plus larges parfois que la gestion de production).

Bureau des méthodes = définir les différentes tâches à accomplir pour le cahier des charges, et les différentes compétences possédées par l'organisation pour y parvenir (ressources / compétences). Développement de la productique (concernée par les gammes de fabrication).

Ordonnancement = enchaînement chronologique des différentes tâches, prise en compte des délais respectifs des compétences en jeu, le cas échéant, nécessité de la sous-traitance.

L'ordonnancement est à la base de la comptabilité par activité / contrôle de gestion.

Vision globale, critique, réelle de l'organisation par rapport à l'objectif qui a été assigné (notamment dans le cahier des charges).

PARTIE III : LE SYSTEME ET SES ACTEURS

(Gestion des ressources humaines)

La politique d'emploi dans l'organisation :

- état des ressources humaines existantes = bilan social
- gestion à terme de l'emploi
- le recrutement
- la gestion de carrière

TITRE I : ETAT DES RESSOURCES HUMAINES EXISTANTES = BILAN SOCIAL

Terme officiel (juridique) bilan social. Obligation pour les entreprises de + de 50 salariés.

La base de gestion rationnelle des RH (nécessité de connaître en temps réel les forces et les faiblesses de l'organisation dans les RH).

1^{ère} information = les effectifs / plusieurs notions peuvent être utiles

Effectif total = toutes les personnes travaillant pour l'organisation (seulement sous contrat) à compléter par les personnes en intérim et les personnes travaillant chez des sous-traitants.

Effectif présent = personnes sous contrats, auxquelles il faut ajouter les personnes absentes (en congé ou en arrêt maladie)
= élément important de la capacité économique des RH de l'organisation.

Effectif au travail = personnes sous contrat, travaillant dans ou en dehors de l'organisation, mais on exclut les personnes présentes non impliquées dans l'activité immédiate (exemple = les personnes en formation).

Effectif payé = personnes sous contrat, présentes et absentes, au travail et qui ne le sont pas (pour avoir une idée des charges de personnel). On exclut les personnes dont la rémunération est suspendue (pour raisons disciplinaires / ou pour des raisons de disponibilité).

2^{ème} information = structure du personnel

Etat et l'évolution des RH de l'organisation

- Informations « neutres », purement descriptives = répartition par sexe / nationalité / langue d'origine / par âge (pyramide des âges = anticipation des besoins de RH futurs de l'organisation)
- Informations qualitatives (structures des compétences / structures des statuts de salariés (employés, cadres, cadres supérieurs, chercheurs, juniors ou seniors)

3^{ème} information = les mouvements de personnel

Les entrées (embauches) définies par leur origine = création des postes (définitive ou temporaire), remplacement, temps plein ou partiel (définition simultanée des tâches associées = des compétences nouvelles ou maintenues de l'organisation).

Structure des embauches (comparable à la structure de l'ensemble du personnel est nécessaire à connaître)

Les sorties = licenciements, départs volontaires (démissions = 1^{ère} idée = turn over de l'organisation), départs temporaires (années sabbatiques, mises à dispositions auprès d'organisations partenaires), mutations (organisation comprend plusieurs entités), retraites, ou les départs pour raisons de santé.

Observation immédiate, mais également, observation de l'évolution des ressources, croissance des compétences, sécurité et stabilité, maintien des effectifs.
Idée forte = RH sont une partie majeure de l'immatériel (l'investissement incorporel d'une organisation) = source principale de la valeur financière.

TITRE II : GESTION A TERME DE L'EMPLOI

CHAPITRE I : COURT TERME

= rattachée la gestion de production et à l'optimisation des moyens mis en œuvre

Adéquation entre les besoins de l'organisation et la population au travail.

Risques d'insuffisance / sur effectif = privilégier la flexibilité

Le temps de travail disponible dans l'organisation ne suffit pas pour l'activité attendue :

- recours aux heures supplémentaires (au maximum légal autorisé) /
- recours aux salariés extérieurs (intérim ou sous-traitance) /
- dégradations dans les conditions de travail
- dégradations du climat de travail / tensions sociales
- risque de perte de qualité / perte de réputation (perte de l'immatériel)

L'embauche ne permet pas de résoudre immédiatement la perte d'actif immobilisé (incorporel).

Il faudra du temps (des années) pour revaloriser l'organisation.

Risque de sureffectif = perte de compétitivité par rapport aux concurrents (l'organisation a des marges + faibles que les concurrents, parce qu'elle supporte des effectifs plus lourds à activité égale). La performance est non seulement d'être bénéficiaire MAIS aussi d'être au maximum du bénéfice possible.

Sinon, les financements iront vers les concurrents capables de gagner davantage.

Le sureffectif conduit à un manque d'intérêt du travail pour les salariés (compétences non utilisées à plein) = risques de départs, de démissions des salariés cherchant de nouveaux emplois plus gratifiants (psychologiques et monétaires) / démotivation du personnel restant.

La démotivation + le coût élevé conduisent à une formation faible, une faible croissance des compétences.

Pour pallier les 2 risques, recherche de flexibilité des RH

Les composantes de la flexibilité :

- travail temporaire
- sous-traitance
- heures supplémentaires
- stockage de la production

- chômage technique
- mise à temps partiel

L'inconvénient de la flexibilité :

- perte de qualité et de motivation
- non valorisation optimale de la croissance de compétences de l'organisation (au cœur des délocalisations et éventuellement des retours de délocalisations)

CHAPITRE II : GESTION MOYEN / LONG TERME DES RH

Ensemble de mesures destinées à répondre aux besoins futurs de l'organisation dans ses RH

1^{er} type de mesure = formation : vise à accroître les compétences de l'organisation et / ou adapter l'organisation aux nouvelles contraintes de son environnement.

2^{ème} type de mesure = la promotion interne = relier la croissance des compétences du personnel aux rémunérations versées et aux responsabilités attribuées (motivations financière et psychologique).

La promotion est une motivation pour le personnel n'en ayant pas encore bénéficié (dans les personnes sous contrat ou les personnes en cours de recrutement).

3^{ème} type de mesure : le recrutement qui a pour objet de répondre à un besoin immédiat mais surtout aux besoins futurs et à long terme de l'organisation (licenciement est une erreur de prévision = coût).

TITRE III : LE RECRUTEMENT

Phase préparatoire (description du poste)

Phase dynamique

CHAPITRE I : PHASE PREPARATOIRE

Description du poste et du type de personne susceptible d'occuper le poste.

Analyse globale des besoins en RH de l'organisation et une hiérarchie de ces besoins. Souvent, le manager va devoir arbitrer entre les différents besoins.

Les méthodes d'analyse sont :

- Appréciation objective du besoin de recrutement (croissance d'activité, prévisions de croissance, dysfonctionnements liés à une insuffisance de personnel) / informations données par le système d'information y compris le système comptable.
- entretiens avec les différentes personnes concernées par le recrutement = supérieurs futurs du recruté, les équivalents du recruté, les personnes qui auront à modifier leur emploi du fait du recrutement (en particulier des oppositions au recrutement)

Ensuite, on procède à la définition du poste proposé :

- Définition du contenu du poste (par grandes composantes)
- Rattachement hiérarchique du poste (responsabilité notamment de l'intégration)
- Degré d'autonomie du poste
- Les moyens qui devront être mis en œuvre
- Les personnes déjà employées avec lesquelles il faudra collaborer (insertion dans l'organisation opérationnelle)
- Rémunération fixe et variable (y compris avec les perspectives d'évolution à court terme)