

# CHAPITRE1. LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

## Définitions

- La croissance de l'entreprise désigne habituellement le développement quantitatif et /ou qualitatif de l'organisation à long terme ; ce processus de croissance se traduit d'une part par une modification des dimensions de l'entreprise (production, chiffre d'affaires, le résultat, effectif des salariés, capitaux etc.) et d'autre part par une modification de sa nature et de sa structure (organisation, clientèles, produits etc.).
- La croissance de l'entreprise et le processus d'augmentation de sa taille au cours d'une période donnée.

## SECTION 1. LES RAISONS DE LA CROISSANCE

Plusieurs raisons poussent les entreprises à agrandir leurs dimensions :

### A. LES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Une économie d'échelle est une baisse du coût unitaire d'un produit lorsque l'on augmente les quantités produites.

C'est une meilleure répartition des charges fixes sur les unités produites. C'est une situation où l'augmentation de la production peut être réalisée sans augmentation des charges de structure.

Produire sur une plus grande échelle permet donc de faire baisser le prix de revient unitaire, ce qui peut conduire à une hausse du bénéfice unitaire, ou à une augmentation des quantités vendues induites par une diminution du prix de vente. L'entreprise devient donc compétitive.

Exemple :

	1000 unités	2000 unités	3000 unités	4000 unités
CFG	20800	20800	20800	20800
CVG	19200	37200	51200	67200
CTG	40000	58000	72000	88000
CFU	20.8	10.4	6.93	5.2
CVU	19.2	18.60	17.07	16.80
CTU	40	29	24	22

-CTG : le coût total global comprend l'ensemble des charges pour réaliser une production.

Il se compose du coût fixe global (CFG) et du coût variable global (CVG).

- CFG : il comprend l'ensemble des charges fixes qui ne varient pas quelque soit le niveau de la production (ex : loyer intérêt... Etc.).

- CVG : il comprend les charges qui varient en fonction de la variation de la production (ex : matières premières, énergie...)

-CTU : coût total unitaire

-CFU : coût fixe unitaire

-CVU : coût variable unitaire

On remarque que les charges fixes ne varient pas quelque soit le niveau de production. Par voie de conséquence les coûts unitaires diminuent à mesure que la production augmente.

Certes, les coûts variables unitaires diminuent, mais la proportion de leur baisse est faible par rapport à la proportion de la diminution des coûts fixes unitaires.

Taux de variation du coût fixe unitaire :  $(10.4-20.8)*100/20.8= -50\%$

Taux de variation du coût variable unitaire :  $(18.6-19.2)*100/19.2= -3.125\%$

## **B. Les effets de synergie**

Le regroupement d'unités de production permet une rationalisation du potentiel de production, ce qui aboutit à une réduction des coûts unitaires et à un résultat global supérieur à celui qui aurait été obtenu si ces unités avaient été séparées.

Il s'agit donc des effets positifs de complémentarité quand on regroupe deux activités de production similaire ou complémentaire.

Exemple :

Pour produire 5000 unités d'un produit une entreprise fait travailler 300 personnes et occupe 3000 mètres carrés de bureaux. Si elle veut doubler sa production (passé de 5000 unités à 10 000 unités), il lui faut un recrutement supplémentaire de 100 personnes et 1000 mètres carrés supplémentaires pour élargir ses bureaux et ses ateliers.

Nous remarquons que même si la production a doublé, l'entreprise ne se trouve pendant pas dans l'obligation de doubler son personnel et sa superficie. Il y a effet de synergie car l'infrastructure existante est mieux utilisée.

## **C. L'accroissement des pouvoirs de négociation**

La grande taille de l'entreprise lui accorde un pouvoir accru et un poids au niveau des négociations avec ses partenaires, à savoir les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics, et les concurrents.

**-Les organismes financiers** : l'entreprise peut obtenir des conditions avantageuses de la part des organismes financiers au niveau des montants de crédit, des taux d'intérêt, et des délais de remboursement.

**-Les fournisseurs** : le volume des matières premières achetées auprès des fournisseurs, permet à l'entreprise d'obtenir des conditions avantageuses au niveau des prix, de la qualité, et du service après-vente etc.

**-Les pouvoirs publics ou environnements institutionnels** : l'entreprise peut obtenir des conditions avantageuses, directement à travers les associations professionnelles, sur le plan de la fiscalité, de la réglementation et de l'infrastructure.

**-Les salariés** : dans un monde caractérisée par la précarité de l'emploi, l'entreprise se trouve en position de force au niveau des négociations avec les salariés. En outre sa position dominante lui permet d'effectuer des sélections pour ne choisir que la main-d'oeuvre compétente.

**-Le marché** : la position dominante de l'entreprise lui permet d'agir facilement sur les prix pour contrecarrer la concurrence.

**-La concurrence** : la taille de l'entreprise lui permet d'exercer une pression concurrentielle sur les petits concurrents qui existent sur le marché, et l'édification des barrières à l'entrée pour les nouveaux arrivants sur le marché.

## **E. L'obtention de la masse critique dans le secteur d'activité**

La masse critique correspond à la taille minimale que doit avoir une entreprise, à un monde précis, afin de prospérer sur le marché. C'est une notion relative car elle dépend de la nature et de la situation du secteur ainsi que de l'état des techniques à un moment donné de l'histoire.

La masse critique apparaît sur plusieurs plans :

**-La masse critique technique** : c'est l'optimum qui permet de produire au moindre coût.

**-La masse critique financière** : les assises financières de la grande entreprise lui permettent d'accéder à des sources de financement privilégiées (exemple : se financer auprès de la bourse des valeurs ou auprès des marchés internationaux des capitaux ...)

**-La masse critique commerciale** : c'est la taille minimum nécessaire pour engager une action commerciale en termes de publicité et de promotion de vente. C'est aussi le seuil minimum qui permet à une entreprise d'accéder aux marchés internationaux.

### **F-Les effets d'expérience ou économies de progrès technique :**

En intégrant le progrès technique à travers l'utilisation des équipements performants, l'entreprise acquiert une expérience dans le domaine de la production ce qui lui procure plus d'efficacité et une capacité dans l'amélioration du produit et la réduction des coûts.

## **SECTION 2. MESURE DE LA CROISSANCE :**

La croissance peut être mesurée selon deux aspects

### **A. Aspect quantitatif :**

Il s'agit des modifications à caractère dimensionnel comme :

Le chiffre d'affaires- le capital social- l'effectif des employés- le montant des investissements- les bénéfices réalisés- les cours des actions en bourse- le nombre de points de vente- la part du marché ...

### **B. Aspect qualitatif :**

Ce sont les modifications touchant la nature et la structure de l'entreprise :

#### **-structure organisationnelle :**

Rappel : Une structure décrit la façon dont les tâches sont réparties, la manière dont le pouvoir est exercé, ainsi que les relations de coordination entre les différents services et départements de l'entreprise. La structure est généralement représentée par un organigramme qui est un graphique permettant de visualiser les différentes liaisons entre les services.

Rappelons que les structures peuvent évoluer suivant la dimension de l'entreprise. Ainsi l'entreprise peut adopter une structure hiérarchique, pour évoluer vers une structure fonctionnelle. Avec la diversification des produits, elle peut adopter une structure divisionnaire ou encore une structure matricielle quand il s'agit de fonctionner par projet.

#### **-notoriété** : renommée, réputation d'un produit

Indice de notoriété : pourcentage d'individus capables de citer spontanément une marque (*notoriété spontanée*) ou capable de déclarer connaître une marque d'après une liste (*notoriété assistée*).

#### **-le rayonnement** : avoir de l'influence ou étendre son action sur son environnement.

**-rythme des innovations** : application réussie d'une invention, d'une invention (découverte) ou d'une idée nouvelle dans le domaine économique et commercial.

#### **-formation des salariés.**

## **SECTION 3 : LES MODALITÉS DE LA CROISSANCE**

Dans une stratégie de croissance, une entreprise peut opter pour trois modalités :

- la croissance interne
- la croissance externe
- la croissance contractuelle

### **I. La croissance interne**

#### **A. Définition**

L'entreprise se développe de façon autonome par la création de nouvelles capacités de production ou de nouvelles unités commerciales. C'est donc une adjonction des moyens de production créés par l'entreprise elle-même ou achetées sur le marché.

#### **B. Circonstances de la croissance interne :**

La croissance interne est généralement réalisée dans les situations suivantes :

- l'existence d'une forte demande des produits fabriqués par l'entreprise.
- les efforts déployés par l'entreprise en matière de recherche-développement lui permettent de lancer de nouveaux produits ou projets.
- les marges d'autofinancement dégagées sont importantes pour permettre à l'entreprise d'effectuer des investissements supplémentaires.

#### **C. Modalités**

L'entreprise peut choisir, dans ce type de stratégie, la spécialisation ou la diversification

##### **1) Spécialisation :**

Il s'agit de consacrer toute son activité à un seul créneau (créneau : Segment de marché où peut être exploité un type de produit ou de service). Il s'agit en fait de rester dans l'activité initiale.

Les avantages de la spécialisation peuvent être résumés comme suit :

- effet d'expérience
- extension de la part du marché
- amélioration du produit
- réaction rapide aux innovations

##### **2) Diversification**

L'entreprise choisit l'entrée sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

La diversification présente l'avantage de permettre à l'entreprise de se situer momentanément en situation de quasi-monopole, en cas de nouvelles créations.

Toutefois, si le marché est déjà existant, l'entreprise n'aura qu'une faible part du marché.

#### **D. Avantages**

- maîtrise du processus de production
- domaine maîtrisé
- promotion et motivation du personnel
- autonomie
- modification des structures en douceur

## E. Inconvénients

- croissance interne est un processus long
- nécessité de former le personnel (coûts supplémentaires)
- résistance interne du personnel
- structure lourde en raison de la décentralisation et de la délégation
- modification de la répartition du pouvoir
- nécessité de diversifier les sources de financement en plus des problèmes éventuels de l'endettement
- source de rigidité en cas de spécialisation

## II. La croissance externe

### A. Définitions

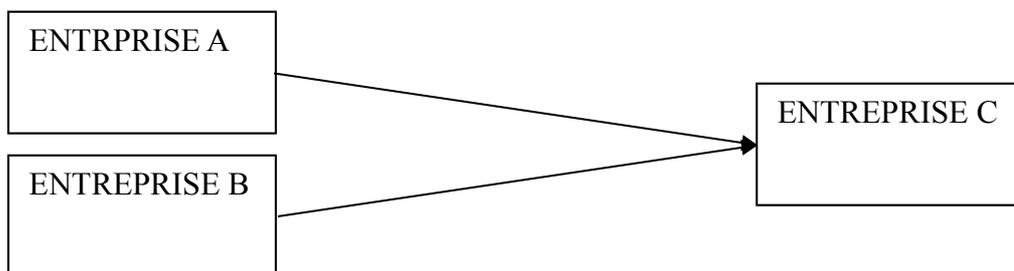
-C'est le processus par lequel deux ou plusieurs entreprises mettent en commun la totalité ou une partie de leur potentiel productif, dans le cadre d'une association ou dans le cadre d'un effet de domination exercée par une entreprise sur l'autre.

-c'est le processus par lequel une entreprise se procure des moyens de production nouveaux pour elle mais qui existent et fonctionnent déjà dans une autre entreprise.

### B. Modalités

#### 1) La fusion

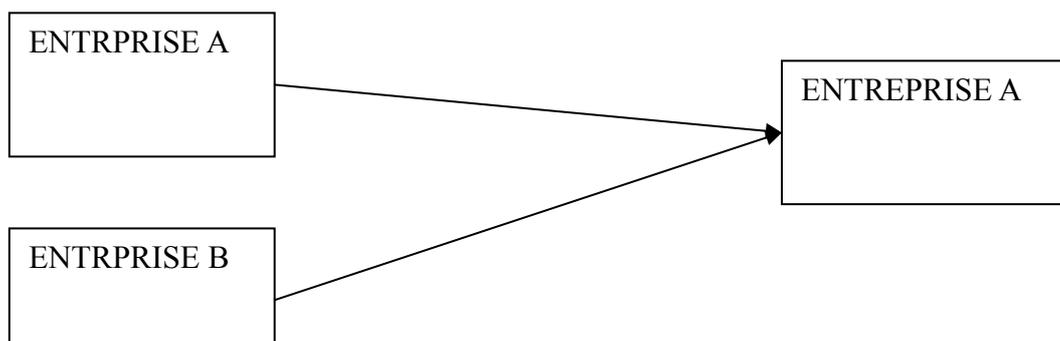
Deux ou plusieurs entreprises réunissent leur patrimoine et donnent naissance à une nouvelle unité de production.



#### 2) L'absorption

C'est le rachat par l'entreprise absorbante de la totalité des moyens de production de l'entreprise absorbée vendeuse.

L'entreprise absorbée passe, ainsi sous le contrôle du groupe ou de l'entreprise absorbante.



### 3) L'apport partiel d'actif Avant l'apport partiel actif



### Après l'apport partiel actif



C'est l'achat, par l'entreprise absorbante, d'une partie des moyens de production de l'entreprise vendeuse

### 4) La prise de participation

On appelle « participation » le fait pour une société de posséder un certain nombre d'actions d'une autre société.

Le but de cette participation peut être soit un placement rémunérateur, où l'exercice d'un contrôle sur la gestion de la société partiellement possédée.

La prise de participation permet :

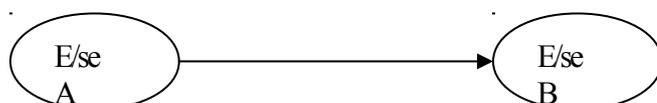
- -de contrôler la gestion
- -d'obtenir des informations
- -de siéger au conseil de l'administration des entreprises.

La participation peut revêtir plusieurs formes :

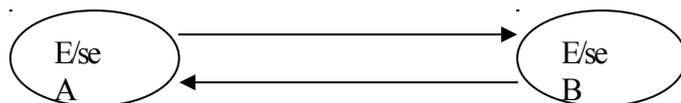
#### a) La participation directe :

Les participations sont dites directes lorsque aucun intermédiaire ne s'interpose entre la société possédante et la société possédée. Elles peuvent être simples ou croisées :

Il y a **participation simple** lorsqu'elle s'opère dans un seul sens.

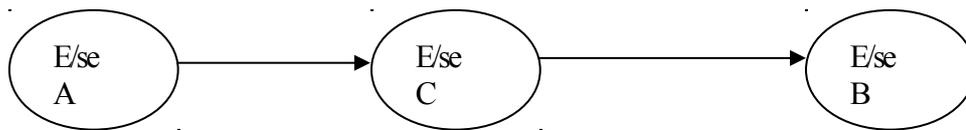


Il y a **participation réciproque** ou **croisée** lorsque plusieurs sociétés détiennent réciproquement des fractions plus ou moins importantes de leur capital respectif.



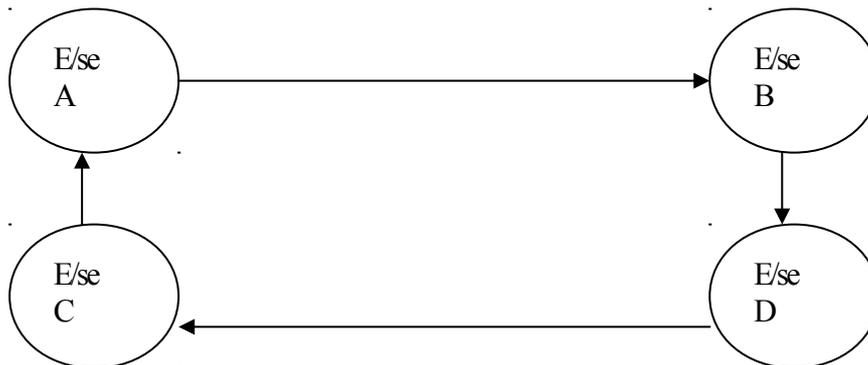
#### b) La participation pyramidale :

Les participations sont dites pyramidales (ou en échelle ou en cascade) lorsqu'une société A peut contrôler une société B par l'intermédiaire d'une société C.



### C) La participation en chaîne :

Les participations sont dites en chaîne ou circulaires lorsqu'elles unissent une série de sociétés ayant des participations les unes dans les autres et se terminent par la première société.



### 5-Les modalités financières de la prise de participation :

La prise de participation peut être effectuée suivant plusieurs modalités financière au niveau de la bourse des valeurs :

#### -L'offre publique d'achat (OPA)

C'est une opération par laquelle une société propose publiquement aux actionnaires d'une autre société de leur racheter leurs titres à un prix supérieur au cours cotés en bourse. L'OPA peut être « amicale » si elle est réalisée en accord avec l'équipe dirigeante de la société cible, ou « hostile ou sauvage » si elle est contestée.

#### -L'offre publique d'achat (OPV)

C'est une opération par laquelle on met à la disposition du public, des titres d'une société nouvellement introduite en bourse, ou privatisée.

#### -L'offre publique d'échange (OPE)

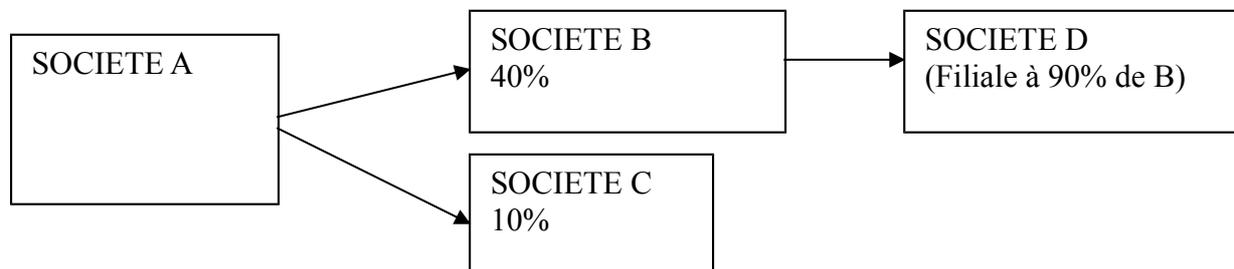
C'est une opération qui consiste à proposer aux actionnaires d'une entreprise d'échanger leurs titres contre des actions ou des obligations convertibles, de la firme qui souhaite prendre le contrôle de la société visée.

#### Remarque :

Si l'OPA est une opération qui vise l'exercice du contrôle d'une autre société de manière publique, le ramassage boursier est une opération menée dans le plus grand secret, et se caractérise par l'achat discret et régulier des titres de la société convoitée.

### Exemple 1 :

Possession d'une fraction minoritaire (moins de 50 %) du capital d'une autre société, afin d'acquérir le pouvoir d'intervention dans sa gestion.

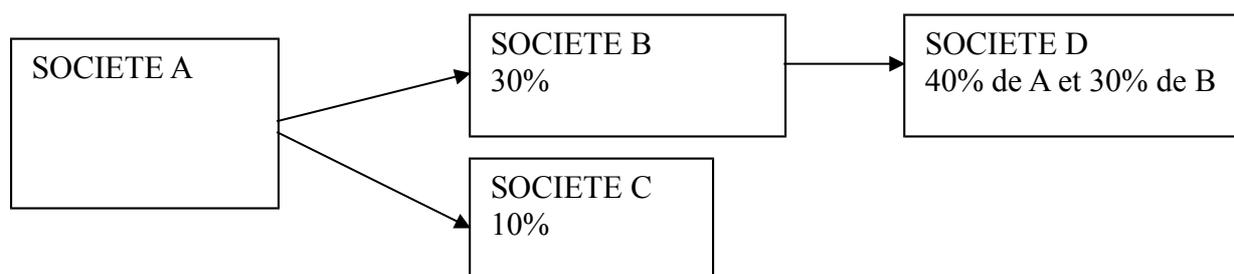


La société A prend des participations dans la société B (40 %) et C (10 %).

La société A peut ainsi exercer un contrôle sur la société D, filiale à 90 % de la société B. Théoriquement l'entreprise A contrôle la société D à raison de 36 % ( $90\% \times 40\%$ ).

### Exemple 2 :

Possession d'une fraction majoritaire (50 % et plus) du capital d'une autre société.



La société A détient 30 % du capital de la société B, 10 % de celui de la société C, et 40 % de la société D qui est une filiale à de la société B à raison de 30 %.

La société A détient le contrôle de la société D à raison de 52 %.

-directement en détenant 40 % de son capital

-indirectement à raison de 12 % à travers sa participation dans la société B ( $40\% \times 30\%$ )

### C. Avantages

- réalisation rapide
- Réduction de la concurrence
- Accès à des techniques nouvelles et aux compétences nouvelles
- Effet de synergie et économie d'échelle
- indépendance accrue au niveau des approvisionnements et de la commercialisation

### D. Inconvénients

- Coût élevé
- Résistance du personnel

- Difficultés liées à l'organisation quand les ensembles constitués ne sont pas homogènes.
- Manque d'expérience dans les nouveaux domaines

### III .La scission

C'est la situation inverse de celle de la fusion : une unité donne naissance à plusieurs sociétés distinctes, généralement spécialisées. Il s'agit donc de l'éclatement du patrimoine d'une société, qui vient s'ajouter au capital d'autres sociétés existantes ou nouvellement créées.

### IV. La croissance contractuelle

Se sont des accords de coopération et des alliances entre des entreprises juridiquement indépendantes.

Dans une alliance, les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs, mais au-delà de l'accord les liant les unes aux autres, chacune des firmes partenaires maintient son indépendance, son autonomie stratégique et conserve les intérêts qui lui sont propres.

#### Exemple 1 : Les entreprises conjointes de multinationalisation (Joint-venture)

Elles associent des entreprises originaires de pays différents : un partenaire a développé un produit qu'il cherche à diffuser dans un autre pays, l'autre dispose d'un accès privilégié sur son marché local

#### Exemple 2 : Groupement d'intérêt économique

Il constitue une forme juridique intermédiaire entre la société et l'association ; des entreprises se regroupent pour exploiter en commun un potentiel de production, de recherche ou de transport

## SECTION 4.LA CONCENTRATION

### A. Définition

Elle peut être définie comme un processus économique consistant dans l'augmentation régulière de la dimension des entreprises dans une économie.

La concentration économique désigne ainsi la situation particulière d'une activité dominée par quelques producteurs. Exp. : construction automobile, production d'avion.

### B. Raisons de la concentration

- Apparition de marchés oligopolistiques
- Diversification des produits
- Demande croissante
- Séparation entre le pouvoir de direction et la propriété des entreprises, ce qui a permis à une équipe de managers de diriger de vastes entreprises qu'ils ne possèdent pas (technostructure suivant JX Galbraith)

### C. Formes de concentration

#### 1. La concentration horizontale :

Elle réunit des entreprises fabriquant un même produit ou située à un même stade du processus de production.

Cette forme de concentration présente les avantages suivants :

- Facile à réaliser, en raison de « l'héritage technique »
- Economie d'échelle
- Renforcement du pouvoir de négociation

## **2. La concentration verticale :**

Elle regroupe des entreprises situées à des stades complémentaires d'un processus de production. La concentration verticale permet une maîtrise du cycle de production.

La concentration verticale peut s'effectuer vers l'amont ou vers l'aval :

### **a) La concentration verticale vers l'amont**

L'entreprise prend le contrôle de ses fournisseurs. Cette concentration présente les avantages suivants :

- -Sécurité des approvisionnements
- -Réduction des coûts d'achats

### **b) La concentration verticale vers l'aval**

L'entreprise prend le contrôle d'une entreprise cliente. C'est une concentration qui permet à l'entreprise de maîtriser ses circuits de distribution, d'augmenter sa valeur ajoutée et de promouvoir ses produits.

## **3) La concentration conglomerale**

Un conglomérat regroupe des entreprises ayant des activités totalement différentes. On l'appelle aussi : concentration tout azimuts.

La concentration conglomerale présente l'avantage de diversifier les risques de l'entreprise, et d'augmenter le potentiel de connaissances relatives à différents domaines.

Toutefois la concentration conglomerale peut donner lieu à des problèmes liés à la maîtrise des techniques et des pratiques commerciales diversifiées, à des problèmes de gestion, ainsi que l'augmentation du nombre de concurrents.

## **SECTION 5. LES LIMITES OU EFFETS PERVERS DE LA CROISSANCE.**

La poursuite d'une stratégie de croissance de façon trop systématique peut conduire de

grande taille à l'obésité. Une entreprise qui se développe largement au delà de sa masse critique peut connaître deux types de difficultés :

- Ses coûts de production unitaires, après une période de décroissance ou de stabilité, redeviennent croissants
- L'équilibre de son organisation intérieure disparaît.

### **A. Aspect productif : les déséconomies d'échelle**

De façon systématique par rapport aux économies d'échelle, naissent des déséconomies d'échelle. L'élévation du niveau de production peut en effet entraîner la multiplication des gaspillages, l'engraissement des structures, le dépassement de la masse critique technique.

Dans la grande unité, le nombre des secrétariats, des relais de communication, des postes d'encadrement progresse plus rapidement que le niveau de production.

L'entreprise connaît alors un effet de synergie négatif : on dit encore que la croissance suscite un phénomène d'entropie qui accroît les désordres et multiplie les coûts.

### **B. Aspects administratifs et organisationnels : les dangers bureaucratique et anarchique**

Au-delà de certains seuils, les unités deviennent difficiles à gérer : la croissance est sources de désorganisation.

La bureaucratisation : Au-delà d'une certaine taille, la direction peut tendre à formaliser et à structurer l'exercice du pouvoir et l'organisation de l'unité. S'installe alors un mode de gestion bureautique dont les caractéristiques sont les suivantes :

-Les relations entre les personnes et les procédures de gestion sont très formalisés : un ensemble de règlements organise en détail les communication et les modalités de décision ;

-Le pouvoir est très hiérarchisé, il appartient aux plus anciens ;

-L'administration devient une fin en soit : il en résulte une grande inertie des entreprises et un poids dominant de leurs structures improductives, ce que l'on nomme les lourdeurs bureaucratiques.

### **C. la décentralisation anarchique :**

Le phénomène est alors inverse de la bureaucratisation : la multiplication de nouvelles activités amène la direction a décentraliser de plus en plus les décisions .les directions décentralisées sont elles mêmes conduites a laisser échapper des activités de leur contrôle. De ce fait, un nombre de plus en plus important de décisions échappent au pouvoir central.

## CHAPITRE 2. L'ANALYSE STRATÉGIQUE

La rationalité économique nécessite l'adoption par l'entreprise d'une stratégie, d'autant plus que les entreprises vivent actuellement dans un environnement fortement concurrentiel et en perpétuel changement.

La stratégie consiste à déterminer les objectifs fondamentaux d'une organisation, ainsi que les moyens permettant d'atteindre ces objectifs compte tenu de ses forces et faiblesses et de l'état de son environnement.

La stratégie relève de la direction générale compte tenu de l'importance des options et des orientations de longue durée qu'il faut choisir.

### SECTION 1. L'OPTIQUE STRATÉGIQUE

Il s'agit de préciser la démarche ou la méthodologie d'élaboration d'une stratégie.

#### A. la démarche stratégique

##### Les grands courants de la démarche stratégique

1960	ANSOF	Système d'objectifs
1970	BCG	Couple produit /marché portefeuille d'activités
1980	PORTER	Analyse industrielle, identification des forces concurrentielles du secteur
1983	PETER et WATERMAN	Remise en cause de l'excès de la rationalité

-Pour ANSOF la stratégie d'une entreprise doit être déterminée en termes d'objectifs en se basant sur un diagnostic qui nous permet de relever les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces opportunité de l'environnement de l'entreprise.

- Boston Consulting Group insiste sur les opportunités offertes par les marchés (les secteurs à grande rentabilité)

- PORTER analyse la position de l'entreprise par rapport à son secteur d'activité.

-PETER et WATERMAN considèrent que la rigidité des plans stratégiques peut-être nuisible pour l'entreprise et qu'il faut prendre en compte l'élément humain ainsi que le prise d'initiative dans toute démarche stratégique.

Toute analyse stratégique doit être basée sur un diagnostic préalable à la définition des objectifs.

Le diagnostic comporte une analyse interne et une analyse externe

#### 1. l'analyse interne

L'analyse peut être centrée sur :

- Marketing: analyse du chiffre d'affaires, produit, région, clientèles, image de marque, Canaux de distribution...

- Production : technologie, recherche-développement...
- Finance : trésorerie, équilibre financier...
- Personnel : taux d'absentéisme, qualification...
- Organisation : structure, style direction.

L'analyse de ces éléments permet de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise.

## 2. l'analyse externe

Elle peut être centrée sur les éléments suivants :

- Demande: caractéristiques du consommateur....
- Offre : produits de la concurrence, cycle de vie des produits, nouveautés technologiques
- Concurrence : structure du marché, poids et nombre des concurrents
- Environnement sociopolitique : syndicats, consumérisme (mouvement des consommateurs), réglementation...
- Environnement socioculturel

L'analyse de ces éléments permet de relever les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise

DIAGNOSTIC		
INTERNE	EXTERNE	
-commercial -organisationnel / personnel -productif -financier	<u>Micro environnement</u> -offre -demande	<u>Macro environnement</u> -économique -juridique -sociopolitique -socioculturel
<b>Forces /faiblesses</b>	<b>Menaces /opportunités</b>	

## B. Les étapes de l'élaboration stratégique :

La détermination de la stratégie passe par plusieurs étapes qu'on peut résumer comme suit :

- La fixation des orientations ou des missions de l'entreprise
- La détermination du domaine stratégique
- La quantification des objectifs (que faire)
- La fixation de moyens à mettre en œuvre (comment)
- La programmation stratégique (quand ?ou ?)
- La budgétisation (combien ?)
- L'évaluation (comparaison des objectifs aux résultats)
- La régulation (rectification des objectifs)

## C. Stratégie pilotage et niveaux de décision

Le pilotage consiste à fixer les finalités de l'entreprise, les traduire en objectifs réalisables, déterminer les moyens de les atteindre en tenant compte des ressources et contraintes de l'entreprise, contrôler et réguler en fonction du niveau et de la qualité d'exécution et des changements de l'environnement.

L'ensemble de ses tâches nécessite la prise de décisions à plusieurs niveaux :

- Les décisions stratégiques qui concernent les orientations générales de l'entreprise (détermination des activités, détermination des produits...). Ces décisions émanent de la direction générale

- Les décisions tactiques qui statuent sur le problème d'allocation des ressources de l'entreprise.
- Les décisions opérationnelles qui relèvent de la gestion courante de l'entreprise. Elles ont pour caractéristique d'être répétitive.

<b>Nature de la décision</b>	<b>stratégiques</b>	<b>tactiques</b>	<b>opérationnelles</b>
<b>domaine de décision</b>	<b>Stratégie</b>	<b>gestion des ressources</b>	<b>Exploitation courante</b>
<b>horizon de temps</b>	<b>Moyen et long terme</b>	<b>Court terme</b>	<b>Très court terme</b>
<b>Actions correctives</b>	<b>impossibles</b>	<b>difficiles</b>	<b>faciles</b>
<b>Exemples</b>	<b>-choix d'investissement -programme de recherche -groupements avec d'autres firmes</b>	<b>-prévisions des ventes -programme de production -embauche du personnel -plan de marchéage</b>	<b>-réparation des pannes -affectation du personnel -organisations des tournées de livraison</b>

## SECTION 2. OBJECTIFS ET INSTRUMENTS DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

### A. les objectifs de l'analyse stratégique

Les éléments essentiels que l'entreprise doit fixer pour mettre en œuvre une stratégie sont :

- L'activité de l'entreprise
- Les caractéristiques du produit
- Les atouts et les handicaps de l'entreprise
- Les variables modifiant l'environnement

### B. finalités et objectifs

Les finalités de l'entreprise traduisent ses aspirations générales. Il s'agit de:

- La pérennité de l'entreprise
- La puissance qui se traduit généralement par l'augmentation du chiffre d'affaires la part du marché
- L'autonomie du point de vue financier et décisionnel

Ces finalités nécessitent certaines exigences telles que la liquidité, la flexibilité, la rentabilité et la sécurité.

Une fois les finalités définies, l'entreprise peut les traduire en termes d'objectifs quantitatifs dans un horizon temporel bien défini.

Exemple : augmenter le chiffre d'affaires de 10 % dans un délai de trois ans

Les objectifs doivent aussi être hiérarchisés c'est-à-dire classés en fonction des priorités à atteindre.

Les objectifs peuvent aussi être classés comme suit par ordre d'importance :

- Objectifs majeurs : ils sont définis par la direction générale sur une période plus ou moins longue (5 ans environ). Exemple augmentation de la part du marché

- Objectifs intermédiaires : ils sont fixés par les départements et s'étalent sur une période allant d'une année à 5 ans. Exemple mener une campagne liée à la notoriété de l'entreprise
- Objectifs spécifiques : ils sont fixés par les services et concernent le court terme (moins d'un an). Exemple lancé des spots publicitaires

### **C. les instruments de l'analyse stratégique**

Le diagnostic stratégique constitue un préalable logique à toute analyse stratégique (voir démarche stratégique)

## **SECTION 3. LES CHOIX STRATÉGIQUES**

### **A. Les choix préalables**

La détermination d'une stratégie doit amener l'entreprise à préciser les actions possibles, les moyens à mettre en œuvre, ainsi que la prise en compte de l'offre (diversification, innovations...) et de la demande (positionnement de l'entreprise).

En somme, il faut répondre aux questions :

(Orientations ou des missions objectifs majeurs) Quelle finalité ?

(Cible) qui ?

(Choix stratégiques, objectif) Que faire ?

(Moyens) Comment ?

(Délai) Quand ?

(Lieu de production ou. Points de vente) Ou ?

### **B. Les modèles de représentation des choix stratégiques**

#### **1. Les modèles basés sur les cycles de vie du produit**

**La phase de lancement** : elle se caractérise par un lent démarrage des ventes correspondant à la mise en place progressive du produit sur le marché.

Au cours de cette phase, les bénéfices sont faibles voire inexistantes en raison du faible niveau de vente et de l'importance des dépenses de recherche, promotionnelles et commerciales.

**La phase de croissance** : durant cette phase, les premiers acheteurs continuent à acheter le produit, tandis que les nouveaux consommateurs apparaissent en grand nombre. D'un autre côté le nombre de concurrents a tendance à augmenter ce qui accroît le nombre de points de vente et facilite l'écoulement du produit. Les marges bénéficiaires sont à leur maximum du fait que les coûts de production baissent.

**La phase de maturité** : c'est une phase où les ventes se situent à leur niveau maximal, et où l'entreprise est appelée à pratiquer des prix concurrentiels vu le grand nombre de clients qui s'intéressent de plus en plus à l'achat du produit.

**La phase de déclin** : les ventes déclinent pour plusieurs raisons : le progrès technologique peut donner naissance à de nouveaux produits qui se substituent aux articles existants, les modifications qui peuvent intervenir dans les goûts provoquant ainsi l'émigration de la clientèle, l'importation de produits à bon marché etc.

PHASES	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN
<b>CARACTERISTIQUES</b>				
Vente	faibles	Fortement croissantes	maximales	déclinantes
coûts unitaires	Elevé	Moyen	faible	faible
Bénéfices	négatifs	croissants	élevés	réduits
Clientèle	pionniers	Adopteurs précoces	marché de masse	traditionnelle
Concurrence	limitée	croissante	stable	déclinante
<b>OBJECTIFS MARKETING</b>				
	créer la notoriété et favoriser l'essai du produit	Accroître la part de marché	Accroître le profit en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter
<b>STRATÉGIES</b>				
Produit	Produits de base	Extension de la gamme et des services	Grande variété de marques et de modèle	élagage
Prix	Coût plus marge	Prix de pénétration	Prix concurrentiels	Baisse de prix
Distribution	sélective	extensive	Encore plus extensive	sélective
Publicité	Notoriété sélective	Notoriété générale	différenciation	réduite
Promotion	Essai	Limitée	fidélisation	Réduite au minimum

## 2. le modèle du boston consulting group (BCG)

		<b>PART RELATIVE DU MARCHÉ</b>	
		<b>FORTE</b>	<b>FAIBLE</b>
<b>% DE ↑ D</b>	<b>F</b>	<b>VEDETTES</b>	<b>DILEMMES</b>
	<b>O R T E</b>	Equilibre des ressources financières : -autofinancement -bénéfices moyens -endettement modéré	Besoin de ressources: -bénéfices modérés -endettement.élevé

<b>U M A R C H E</b>	<b>F</b>	<b>VACHES À LAIT</b>	<b>POIDS MORTS</b>
	<b>A</b>	Surplus de ressources	Equilibre de ressources
	<b>I</b>	- g é n é r a t e u r s d e	-besoins financiers
	<b>B</b>	liquidités	faibles
	<b>L</b>	-bénéfices élevés	-bénéfices faibles
<b>E</b>	<b>E</b>	-endettement nul	-endettement faible

SUIVANT LE MODÈLE DU BCG, LES ENTREPRISES DOIVENT MIEUX ORGANISER ET DIVERSIFIER LEURS PORTEFEUILLES D'ACTIVITÉS. C'EST UN MODÈLE QUI REPOSE SUR DEUX VARIABLES :

- Le taux de croissance du marché : l'indicateur généralement utilisé étant l'augmentation du chiffre d'affaires du secteur.
- La part relative de marché : elle est mesurée par le rapport CA de l'entreprise/CA du secteur.
- **Les produits « vedettes »** : l'entreprise dispose une part relative du marché assez forte, mais se trouve en même temps dans un marché qui croît rapidement, ce qui veut dire qu'il y 'a une forte concurrence. C'est une situation qui est toujours bénéficiaire, mais qui ne produit pas nécessairement toutes liquidités dont on a besoin. Si l'entreprise maintient sa position de leader, les liquidités seront importantes et les besoins d'investissement diminueront.
- **Les produits « vaches à lait »** : l'entreprise dispose une part relative du marché assez forte avec une faible croissance du marché. C'est une situation qui génère des liquidités abondantes au-delà de ce qui est nécessaire de réinvestir.
- **Les produits « dilemmes »** : ce sont des produits à faible croissance conjuguée à une forte concurrence. Ils exigent donc plus de liquidités en investissements qu'ils ne peuvent générer.
- **Les produits « poids morts »** : ce sont des produits qui se caractérisent par une croissance lente dans un marché qui s'affaiblit.

Le modèle du BCG permet de positionner l'entreprise dans son secteur et conduit généralement les firmes à composer un portefeuille de « vedettes » et « vaches à lait ».

## c. LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE

<p><b>stratégie de produits</b></p> <p><b>Action sur les produits existants :</b>          -abaissement des coûts          -amélioration des performances</p> <p><b>Création de nombreux produits :</b>          -élargissement de la gamme existante          -fabrication de produits déjà commercialisés par d'autres          -lancement de nouveaux produits</p> <p><b>Définition de nouveaux services :</b>          -combinaison de produits et services existants          (la multipropriété par exemple)          -combinaison de produits et services nouveaux (lancement d'un cabinet de conception assistée par ordinateur)</p>	<p><b>stratégie de marché</b></p> <p><b>Action sur les marchés existants :</b>          -par extension géographique régionale, nationale ou internationale          -accroître la part de marché</p> <p><b>Segmentation du marché :</b>          -divisions du marché fondé sur la clientèle          -politique différenciée selon la taille des acheteurs</p> <p><b>Stratégie publicitaire :</b>          stratégie d'implantation et de mise en place de la force de vente</p>
<p><b>stratégies du distribution</b></p> <p><b>Choix de plusieurs canaux de distribution pour atteindre les consommateurs individus</b></p> <p><b>Choix d'une politique de distribution à l'égard du marché intermédiaire</b></p> <p><b>Sélectivité de la politique de distribution</b></p>	<p><b>stratégies de dimension (croissance)</b></p> <p><b>Intégration des fournisseurs ou sous-traitance</b></p> <p><b>Absorption fusion avec d'autres entreprises</b></p> <p><b>Implantations d'établissement à l'étranger</b></p>

### 1. L'axe stratégique dégage les formes de développement

## 2. LA DÉFINITION DES MOYENS

Aux axes stratégiques définis ci-dessus correspondent des moyens spécifiques

<p><b>STRATÉGIES DE PRODUITS</b></p>	<p>Réalisation d'un plan de développement          Organisation de la recherche          Alternative faire ou faire faire          Conditions de la production</p>
<p><b>STRATÉGIES DE MARCHÉS</b></p>	<p>Prévisions des ventes          Politique publicitaire</p>

	Promotion des ventes
<b>STRATÉGIES DE DISTRIBUTION</b>	Organisations commerciales Service après-vente
<b>STRATÉGIES DE DIMENSION</b>	Quelles firmes racheter ? Quels partenaires rechercher ? Où s'implanter et comment ?

## Section 4. L'analyse concurrentielle

Les entreprises opèrent actuellement dans un contexte en perpétuel changement caractérisé par une concurrence acharnée et une compétitivité très vive.

### A. La compétitivité

- la concurrence au sens courant correspond à une compétition, une confrontation entre plusieurs entreprises d'un même secteur.
- la compétitivité représente la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'une économie à faire face à la concurrence étrangère, aussi bien sur les marchés extérieurs que sur son marché interne.

La part de marché est la principale mesure de la compétitivité.

### B. les dimensions de la compétitivité :

On distingue généralement quatre dimensions :

- **la productivité** : c'est le rapport entre la production et la quantité du facteur de production (travail, capital). Elles conditionnent le niveau des coûts, des prix et des marges bénéficiaires.
- **la qualité** : plusieurs caractéristiques peuvent être citées :
  - la fonctionnalité
  - la performance : il s'agit du résultat obtenu en termes de fonctionnalité par rapport au produit concurrent
  - la conformité : c'est le degré avec lequel le produit respecte les spécifications préétablies.
  - la durabilité : c'est la durée de vie
  - la réparabilité: ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés est implicites.
- **la flexibilité** : c'est l'aptitude d'une entreprise à s'adapter, d'une manière permanente aux contraintes et au changement de l'environnement.
- **l'innovation** : c'est une application réussie d'une invention, d'une découverte ou d'une idée nouvelle dans le domaine économique et social.  
L'innovation exprime aussi la capacité d'une entreprise à introduire des nouveautés (création ou amélioration de nouveaux produits)

### **Conclusion :**

Être compétitif, c'est détenir un avantage sur ses concurrents en terme d'avantages :

- Commercial : SAV, fidéliser la clientèle, prix de vente compétitif
- Technologique : type d'équipement, recherche
- Financier : autonomie financière, capacité d'endettement
- Organisationnel : structures internes efficaces, climat social etc.

## **C. des facteurs de la compétitivité**

### **1. La compétitivité prix**

L'évaluation de la compétitivité-prix s'appuie sur la comparaison de l'évolution des prix des firmes concurrentes. Trois éléments doivent être pris en considération :

- L'évolution des coûts de production comparés.
- L'évolution des marges bénéficiaires comparées.
- L'évolution du taux de change de la monnaie nationale par rapport aux devises des entreprises concurrentes.

Ces trois composantes déterminent l'évolution de la compétitivité-prix sur le marché du produit de l'entreprise. En effet une baisse des coûts unitaires des concurrents ou une appréciation de la monnaie nationale est de nature à dégrader la compétitivité-prix de l'entreprise.

### **2. La compétitivité hors-prix**

A côté du prix il y a d'autres facteurs qui peuvent également agir sur la compétitivité :

- La qualité du produit : la fiabilité du produit constitue un atout pour l'entreprise.
- Les services associés au produit : SAV, garantie, accueil etc.
- L'innovation du produit
- L'image de marque du produit de l'entreprise.
- La spécialisation géographique c'est-à-dire la présence historique dans certaines régions. (Ancienne colonie ou régions parlant la même langue.)

## **D. La recherche de la compétitivité :**

La recherche de la compétitivité peut se faire par le biais de moyens micro-économiques et de moyens macro-économiques

### **1. Les moyens micros économiques**

- La maîtrise des coûts de production : il s'agit de rationaliser le système de production à travers la réduction des charges.
- La maîtrise des prix et des marges : l'entreprise peut contracter sa marge bénéficiaire unitaire en réduisant ses prix unitaires et en augmentant le nombre d'unités vendues.
- La maîtrise de la qualité : mettre en place les mécanismes visant à produire des articles performants (fiabilité du produit, désign....)
- La maîtrise de la recherche : une politique de recherche-développement permettrait à l'entreprise de créer de nouveaux produits.

### **2. Les moyens macro-économique**

- La maîtrise de comptes publics : l'allègement des charges fiscales par l'Etat permet aux entreprises et d'agir sur les prix.
- La maîtrise du marché intérieur par une politique de protection : le protectionnisme constitue un moyen efficace d'augmentation de la compétitivité des entreprises naissantes.
- La maîtrise du change : lorsque le niveau général des prix nationaux est supérieur au

niveau général des prix étrangers les firmes souffrent d'un handicap en termes de compétitivité.

L'Etat peut alors procéder à une dévaluation de sa monnaie en vue de rendre les prix nationaux inférieurs au prix étrangers.

## SECTION 5. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Plan stratégique : diagnostic et détermination des orientations et finalités

Plan opérationnel : fixation des objectifs chiffrés programmation des actions/évaluation des moyens humains et matériel.

Phase budgétaire : affectation des moyens, plan annuel, contrôle et mesure des résultats

### A. le plan et le budget

La partie opérationnelle de la stratégie est constituée par le plan ou programme d'actions à moyen terme et par les différents budgets.

- **Le plan** est un moyen d'actions à moyen terme qui dépasse l'horizon annuel. Il présente des objectifs cohérents chiffrés suivant un ordre de priorité.
- **Le budget** est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant un programme déterminé. Il s'agit d'un programme annuel.  
C'est l'évaluation chiffrée des ressources et des emplois d'un service, d'une fonction ou d'une organisation pour une période donnée, généralement une année.
- **Le contrôle** : il s'agit d'effectuer un suivi au niveau de l'exécution des programmes, et de contrôler les écarts entre des objectifs et les résultats.

On peut se baser à ce titre sur les critères suivant :

\*efficacité : résultats obtenus/ressources engagées

\*efficacités : calcul des écarts à travers la comparaison des résultats obtenus et les objectifs fixés.

Les outils utilisés sont le tableau de bord et les mécanismes de la comptabilité analytique.

### B. Avantages de la planification :

- C'est une approche rationnelle qui permet de fixer des objectifs en cohérence avec les moyens et le délai fixés.
- La planification permet à l'entreprise d'avoir une vision globale intégrant ses capacités d'une part, et les menaces et opportunités de l'environnement d'autre part.

### C. Les inconvénients de la planification

- Risque de conduire à une prise de décision rigide.
- Fonctionnement de l'entreprise risque d'être alourdi par des chiffres et des documents.

Pour améliorer la planification certains auteurs proposent le concept de gestion stratégique ; cette dernière se présente comme étant un système d'actions moins centralisée qui prend en compte les caractéristiques de l'organisation et les ressources humaines de l'entreprise.

### Remarque :

- la prévision et l'exploitation des tendances du passé.
- la prospective consiste à imaginer différents futurs possibles c'est-à-dire différents

scénarios probables du futur.

## SECTION 6. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### A. La spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste, pour une firme, à développer ses activités sur un seul métier ou savoir-faire ou domaine dans lequel il existe un meilleur niveau de compétence, pouvant se transformer en avantage concurrentiel.

La spécialisation résulte principalement d'une croissance interne.

#### 1. Les raisons de la spécialisation

-causes techniques : la maîtrise du savoir faire et l'évolution des technologies ont pour conséquence la réduction des coûts unitaires.

-le développement de la consommation de masse est de nature à augmenter la demande.

#### 2. Les stratégies de spécialisation :

D'après ANSOFF il y a trois stratégies relatives à la spécialisation :

**2.1. La stratégie de pénétration du marché :** l'objectif de l'entreprise est le renforcement de sa position sur le marché, ainsi que l'augmentation de son chiffre d'affaires.

Ces objectifs peuvent être atteints par :

- **La différenciation :** l'entreprise cherche à positionner son produit comme différent de ceux des concurrents
- **La domination globale par les coûts :** l'entreprise qui dispose d'une part de marché importante va tenter de s'imposer en ayant un coût de production et un prix de vente inférieurs à ceux des concurrents.
- **Le politique de concentration** ou de niche et de créneau, ou stratégie intersticielle en référence à l'occupation d'un interstice ou un espace du marché. l'entreprise se focalise sur un segment de marché ou niche
  - ✓ **Niche :** étroite spécialisation sur un produit spécifique ou sur une clientèle particulière non satisfaits par les entreprises dominantes sur le marché.
  - ✓ **Créneau :** segment étroit d'un marché correspondant à un produit ou à une clientèle spécifique. (ex : les produits de luxe, le « sur mesure » en habillement, « à la demande » dans les services).

**2.2. La stratégie de développement du marché :** il s'agit de chercher de nouveaux clients par l'intermédiaire de la diversification des canaux de distribution et l'exploitation de nouveaux segments de clientèle. ex : extension du marché ; du régional au national.....

**2.3. La stratégie de développement du produit :** l'objectif étant la commercialisation de produits nouveaux ou pour une politique de gamme.

- **politique de produits nouveaux :** lancer un nouveau produit ou modifier et améliorer un produit existant.
- **politique de gamme :** afin d'atteindre de nouveaux clients l'entreprise propose une variété de produits complémentaires.

#### 2.4. Les stratégies de survie, de dégagement et de recentrage

- **Survie :** elle consiste à engager des actions de redressement de façon à

rétablir l'équilibre et la structure financière de l'entreprise par la compression des effectifs des employés par exemple.

- **Dégagement** : c'est l'abandon par l'entreprise de certaines activités jugées déficitaires ou non rentables.
- **Recentrage** : c'est l'abandon par l'entreprise des activités annexes par rapport à son métier principal de façon à concentrer ses ressources notamment financières, sur celui-ci.

### 3. Avantages et inconvénients de la spécialisation

avantages	Inconvénients
-expérience accrue -image de marque dans le secteur -économies d'échelle	-vulnérabilité de l'entreprise à une évolution défavorable de l'environnement -rigidités organisationnelles

## B. l'intégration

L'intégration, qui se réalise généralement par la croissance externe, se définit comme le regroupement d'activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation.

### 1. Les formes de l'intégration :

- L'intégration verticale fermée : c'est une situation dans laquelle la production amont de la firme (matières premières) est utilisée en totalité pour ses propres besoins jusqu'à la fabrication de produits finis.
- L'intégration verticale ouverte : c'est une situation dans laquelle, à chaque niveau de l'industrie, depuis l'amont jusqu'à l'aval, la société se réserve la possibilité de faire ou de faire faire (make or buy)

### 2. Les modalités de l'intégration :

- Faire ou stratégie d'intégration : internationalisation d'activité, transactions internes
- Faire faire stratégie d'impartition : extériorisation d'activités, relations contractuelles

Remarque : l'intégration se fait soit par fusion, absorption ou par scission.

### 3. Les niveaux de l'intégration

On distingue généralement trois niveaux de l'intégration :

- L'intégration complète : toutes les activités et stades d'exploitation nécessaires sont réalisés à l'intérieur de la firme.
- L'intégration modulée : une partie des activités est confiée à des entreprises indépendantes.
- Quasi intégration : une partie des activités est confiée à des entreprises affiliées par alliance (concession, franchisage, sous-traitance).

### 4. les directions de l'intégration :

- L'intégration en amont : c'est une direction vers les approvisionnements en matières premières, composants et produits intermédiaires.
- L'intégration en aval : c'est une direction vers les débouchés et réseau de distribution.
- Désintégration latérale : c'est une direction vers des activités périphériques (sociétés de financement, sociétés de services ou de recherche technologique)

Remarque : lorsque l'intégration est complète, elle correspond à une stratégie de filière, dont l'objectif est la prise en compte de l'ensemble des effets des synergies, technologiques commerciaux, à l'intérieur du groupe constitué.

### **C. L'impartition**

L'impartition est une forme de collaboration ou de partenariat entre plusieurs entreprises par laquelle l'une d'elles confie à des tiers la réalisation d'une partie de son cycle d'exploitation en matière de fabrication, de distribution, ou de prestations de services auxiliaires.

De ce fait la stratégie d'intégration s'oppose à la stratégie d'impartition, car l'entreprise confie à des tiers la réalisation d'une étape de son cycle d'exploitation.

Les principales formes d'impartition peuvent concerner :

- Le domaine industriel (sous-traitance, cession de licence, franchise industrielle...etc.)
- Le domaine commercial (concession, franchise de distribution)

#### **1. La cession de licence**

Il s'agit de la vente d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire par une entreprise qui en détient le monopole à une autre entreprise qui désire l'exploiter.

#### **2. La sous-traitance**

C'est un contrat par lequel une entreprise, appelée donneur d'ordres, fait exécuter par une autre entreprise, appelée sous-traitant, une partie de sa production en respectant un cahier des charges.

Ex : Dans la construction automobile (les constructeurs s'adressent à des équipementiers).

Remarque : L'externalisation consiste à confier à des partenaires extérieurs la réalisation de certaines de ses activités.

Il existe deux formes de sous-traitance :

- La sous-traitance de capacité, qui permet au donneur d'ordres d'augmenter sa flexibilité et de réduire ses coûts de production ;
- La sous-traitance de spécialité, qui permet au donneur d'ordres de bénéficier du savoir-faire d'entreprises spécialisées.

#### **3. La concession**

C'est le contrat par lequel une entreprise appelée concédant, réserve la distribution de ses produits à un commerçant indépendant, appelé concessionnaire. La concession est généralement assortie d'une clause d'exclusivité sur une zone géographique déterminée.

Ce procédé permet à l'entreprise de se constituer un réseau de distribution homogène.

#### **4. La franchise**

Le franchiseur concède à ses franchisés, commerçants indépendants, sur un territoire le droit exclusif d'exploiter ses produits, son savoir-faire et son image de marque, ainsi qu'une assistance technique et commerciale moyennant un droit d'entrée et une redevance.

Ex :

- La franchise industrielle (Coca-Cola)
- La franchise de production et de distribution (Benetton)
- La franchise de service (McDonald's)

#### **Remarque :**

La collaboration et le partenariat entre entreprises peuvent aussi prendre la forme de la filiale commune (joint venture) ou du GIE

## ***D. La diversification***

La diversification consiste pour l'entreprise à ajouter ou à compléter son métier actuel par des activités nouvelles ayant des caractéristiques techniques et commerciales différentes et exigeant des compétences distinctes.

### **1. Les types de diversification**

Le choix d'une stratégie de diversification s'apprécie en fonction de l'attrait du segment d'origine et de la position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale. Selon le cas, il s'agit d'une diversification :

- **La diversification de placement** : lorsque l'attrait du segment et la position de l'entreprise sont forts. L'entreprise dispose d'un excédent de liquidités à placer dans une activité nouvelle dans une perspective de rentabilité financière ou industrielle.
- **La diversification de redéploiement** : quand l'entreprise occupe une position importante sur un segment en déclin, elle recherche une activité de substitution plus rentable et en croissance. Le choix est guidé par les synergies entre le segment actuel de segments visés. On parle aussi d'objectif de reconversion.
- **La diversification de survie** : c'est un redéploiement dans l'urgence et qui conditionne la pérennité de l'entreprise. Celle-ci dispose d'une faible capacité d'investissement et doit exploiter au maximum son savoir-faire acquis.
- **La diversification de confortement** : quand la position de l'entreprise est moyenne, elle peut tenter de modifier le jeu concurrentiel en s'engageant dans une activité complémentaire.

### **2. Avantages et inconvénients de diversification**

<b>avantages</b>	<b>inconvénients</b>
-maîtrise de nouvelles technologies -rentabilité accrue -répartition des risques -synergie avec l'activité initiale	-investissements des coûts élevés -concurrence accrue -dispersion des compétences

## **Section7 : L'internationalisation de l'entreprise**

### ***A. Définition***

Une entreprise multinationale ou transnationale ou supranationale est :

- composée d'une société mère et des filiales
- le capital social est détenu par des actionnaires de nationalités différentes.
- la structure organisationnelle et l'élaboration stratégique de ses activités sont conçues à l'échelle planétaire.
- autonome par rapport leur pays d'origine et à l'égard des pays d'accueil.

### ***B. Les étapes de l'internationalisation***

#### **1. L'entreprise exportatrice**

L'entreprise continue à fabriquer dans son pays d'origine et exporte une partie de sa

production à l'étranger. Elle doit seulement apporter des adaptations à ses produits pour qu'ils correspondent aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination

Les raisons de ce choix sont multiples : marché national saturé, la capacité de production excédentaire, rentabilité supérieure de vente à l'étranger...

**- l'exportation indirecte :**

L'entreprise utilise des courtiers à l'exportation qui recherchent des clients et lui apportent leurs commandes en contrepartie d'une commission, ou des sociétés de commerce extérieur qui s'occupe de toutes les formalités douanières, financières et administratives concernant les contrats de ventes à l'étranger.

Cependant, l'exportation directe crée entre le client étranger et le fournisseur national un écran qui empêche toute véritable connaissance de la société exportatrice.

**- l'exportation directe :**

L'entreprise se dote d'un service d'exportation pour vendre ses produits à l'étranger en éliminant tout intermédiaire. C'est une opération coûteuse dans la mesure où l'entreprise doit mettre en œuvre une force de vente à l'étranger, ou procéder par la participation aux expositions et foires, ou encore par couponnage dans des revues étrangères (offre de produits avec coupon-réponse)

**- l'exportation en partenariat interentreprises :**

L'entreprise s'associe à un groupement d'exportateurs organisés sous forme de GIE (groupement d'intérêt économique). Elle peut également choisir une stratégie de portage : la firme exportatrice se sert des réseaux commerciaux d'une entreprise (porteur) déjà implantée à l'étranger.

**2. L'entreprise internationale (la constitution de réseaux) :**

L'entreprise assure une présence permanente sur les marchés étrangers en disposant, sur place, des relais de commercialisation de ses produits. Plusieurs procédés sont possibles :

**- La franchise**

**- La cession de licence internationale - La succursale :** la firme ouvre à l'étranger un bureau qui la représente (Air France)

**- La filiale de distribution** (ex le réseau Renault).

**3. l'implantation à l'étranger**

L'entreprise renforce sa présence à l'étranger par le biais de l'investissement direct sous forme de **filiales d'assemblage** et de montage (construction automobiles).

En délocalisant la plupart des stades de production, la FMN installe des **filiales- relais** qui fabrique sur place pour le marché local ou des **filiales- ateliers** qui produisent pour le marché mondial dans le cadre d'une spécialisation internationale du travail

La délocalisation se réalise par la firme de telle sorte qu'aucun pays ne maîtrise la totalité du cycle de fabrication. Cette stratégie rend la firme indépendante des pays d'accueil et accroît son pouvoir de négociation vis-à-vis des Etats.

**C. les facteurs de l'internationalisation :**

Plusieurs raisons poussent les firmes à s'engager dans une expansion internationale :

**- raisons techniques :**

-la baisse des coûts de transport internationaux.

- la baisse des temps de transport.
- l'accroissement de la capacité de production en vue de réaliser des économies d'échelle en s'implantant dans des zones à fort potentiel démographique.
- l'importance du savoir-faire technologique.
- **raisons économiques** :
  - l'uniformisation partielle des modes de consommation
  - l'apparition d'un cycle de vie internationale des produits
  - l'inégale dotation des pays en ressources productives
  - la saturation de la demande dans les pays industrialisés
  - le niveau des salaires
  - la qualification de la main-d'oeuvre
  - la volonté de maîtriser l'approvisionnement à l'étranger
- **raisons politiques** :
  - la réduction des barrières douanières et des mesures non tarifaires
  - la création deux ans de libre-échange et d'union économique

- **raisons financières** :
  - la réalisation des bénéfices
  - les avantages fiscaux
  - l'accès à de nouvelles sources de financement.

### Remarque

Certaines contraintes peuvent s'opposer à l'internationalisation de l'entreprise :

- étroitesse du marché étranger
- éloignement du lieu de production
- non adaptation du produit aux consommateurs locaux.
- risque politique dans les pays d'accueil (guerre, menace, de nationalisation...)

## D. MULTINATIONALES ET ETATS

Pays d'origine	Pays d'accueil
-rapatriement des bénéfices -rayonnement international -nouveaux débouchés	-contribution à la croissance économique -apport de technologie -apport de capitaux -apport fiscal
-fuite des capitaux à l'étranger -perte d'emploi -baisse des ressources fiscales	-sorties de capitaux (rapatriement des bénéfices) -dépendance technologique -opposition entre les intérêts de la nation et ceux de la firme

# CHAPITRE 3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## S1. LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Administrer c'est :

- Mettre en oeuvre la législation sociale ;
- Administrer les hommes (consigne, orientation du travail)

Gérer le personnel c'est :

- Recruter et placer chaque individu au poste qui convient à ses aptitudes et aux besoins de l'entreprise
- Organiser la formation et l'intégration des salariés en vue d'améliorer le rendement et la performance du personnel
- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leur carrière.

Les domaines de la GRH

nature	exemples	finalité
Fonction administrative	-Paie - Tenue du registre du personnel -Gestion des régimes de retraites et de couverture sociale -Relations avec les partenaires sociaux	Recherche d'équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et le bien être des salariés.
Gestion prévisionnelle du personnel	-prévision des besoins en personnel -recrutement -évaluation des salariés -promotion, mutation -formation	Avoir un personnel compétent en vue de répondre aux besoins de l'entreprise
Communication1	-journal d'entreprise -note d'information -réunion, séminaire	Une communication efficace au service de l'organisation de l'entreprise
Amélioration des conditions de travail2	-ergonomie -amélioration de l'organisation du travail -amélioration de	Motivation et implication du personnel

	l'environnement du travail -réduction de la charge du travail	
Les relations sociales	Dialogue avec les partenaires sociaux	-Intégration de la politique sociale à la stratégie de l'entreprise -Accroître la flexibilité de l'entreprise

## S2. Informations et communication

### A. Définition

La communication est le processus d'échange d'informations et d'interaction entre l'émetteur et le récepteur. Dans un processus de communications on distingue

- L'émetteur : c'est la source du message.
- Le récepteur : c'est le destinataire du message
- Le canal : c'est la voie de la circulation du message.
- Le message : c'est l'information transmise.
- Le référent : c'est la situation de communication ou l'objet auquel on se réfère.
- Le feed-back ou rétroaction exprime la réaction du récepteur à l'égard du message.

### B. Sens de la communication

- La communication descendante : l'information est transmise par des supérieurs hiérarchiques vers des subordonnés.
- La communication ascendante : l'information est transmise par le personnel vers les supérieurs hiérarchiques.
- La communication latérale : l'information circule entre des personnes situées au même niveau hiérarchique.

### C. Types de communications

On distingue généralement deux types de communications pour l'entreprise :

- La communication interne : c'est une communication qui concerne les relations à l'intérieur de l'entreprise. Les outils utilisés sont très variés : notes de service, rapports, comptes rendus, tableaux d'affichage, règlement intérieur etc.
- La communication externe : elle concerne plusieurs cibles: les consommateurs, les actionnaires, les médias, les autorités etc.

Plusieurs moyens sont utilisés : courrier, dossier de presse, e-mail, spots publicitaires, film, dépliant, affichage etc.

### D. Gestion de la communication à l'intérieur de l'entreprise

Pour plus de participation et pour une meilleure satisfaction du personnel,

- de nouvelles approches de management ont vu le jour :
- La direction participative par objectifs (DPO) qui consiste à instaurer un dialogue permettant au personnel de participer à la prise de décision concernant la fixation des objectifs de l'organisation.
  - Les cercles de qualités qui ont pour conséquence de susciter des réunions dans lesquelles les salariés se prononcent sur la qualité des produits et les moyens à mettre en oeuvre pour les développer.

**Remarque:** la communication est devenue une composante très importante dans la stratégie de l'entreprise car elle permet une meilleure circulation de l'information est une implication collective du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

## **S 3 PILOTAGE ET DE COMMANDEMENT DANS L'ENTREPRISE**

### **A. Pilotage et commandement**

#### **1. Le pilotage**

Piloter une entreprise c'est

- Fixer des objectifs
- Mettre en oeuvre les moyens humains et matériels permettant d'atteindre les objectifs
- Opérer des régulations (la régulation est l'examen de l'ensemble des mécanismes qui permettent à un système de conserver ou de retrouver les équilibres qui assurent sa survie en vue d'atteindre les objectifs)
- Contrôler les résultats.

#### **2. Le commandement**

Commander c'est exercer le pouvoir. Deux éléments fondamentaux définissent le commandement :

- Une décision
- Une communication adéquate.

Il est possible de relever plusieurs façons d'exercer le commandement :

- Le système autoritaire pur: la communication est uniquement hiérarchique, les sanctions jouant un rôle important.
- La communication autoritaire paternaliste : l'autorité existe mais le mécanisme des récompenses est privilégié par rapport aux sanctions.
- Le système consultatif : l'entreprise reconnaît aux subordonnées un rôle de réflexion et de consultation toutefois le pouvoir reste entièrement entre les mains de la direction.
- Le système participatif: une partie de l'autorité est décentralisée. Le commandement s'exerce à différents niveaux hiérarchiques. Le personnel participe à la prise de décision. La communication ascendante et descendante constitue un élément fondamental de l'exercice du commandement.

## **Remarques :**

- Le pilotage et le commandement sont deux notions imbriquées ; si le pilotage concerne la fixation des objectifs, le commandement est la manière dont on pilote.
- Le pouvoir est la capacité dont dispose une personne (ou groupe) à influencer ou modifier le comportement d'une autre personne (ou groupe).
- L'autorité désigne l'aptitude à faire respecter les ordres.
- La délégation est une opération par laquelle le délégant confie à une autre personne, le délégué, une tâche. Le délégant doit préciser l'étendue du champ d'intervention qu'il confie et la durée de la délégation.  
Même si le délégant n'intervient pas directement, il est responsable du domaine qu'il a délégué. Il doit donc effectuer un suivi afin de contrôler pleinement les tâches déléguées.

## **B. Les différents styles de commandement :**

### **1. La grille managériale de Blake et Mouton**

Deux variables sont prises en considération dans le comportement des dirigeants d'une entreprise :

- L'intérêt porté aux hommes et aux problèmes humains ;
- L'intérêt porté à la production.

#### **Voir annexe**

### **2. L'analyse de Likert**

Likert distingue quatre styles de direction

- despotique
- bienveillant (relations humaines)
- consultatif (déléguer et communiquer)
- participatif

C'est ce quatrième type de gouvernement qui a la faveur de R. Likert : « il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe ».

### **3. L'approche de tannenbaum et schmidt**

La gamme des styles de direction peut se présenter comme suit :

- le dirigeant prend les décisions et les annonce
- le dirigeant « vend » ses directions
- le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis
- le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer
- le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision
- le dirigeant définit les limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ses limites
- le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.

## **C. Les conceptions actuelles du commandement**

### **1. La réduction des niveaux hiérarchiques**

La structure hiérarchique se définit entre autre par le nombre de niveaux hiérarchiques et par la répartition des pouvoirs entre les niveaux. Une tendance générale est à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

### **2. La décentralisation :**

C'est le transfert de pouvoirs à des personnes ou à des organismes situés à des échelons au-dessous d'un niveau hiérarchique donné, tout en gardant le contrôle. Décentraliser le pouvoir dans une entreprise revient à déléguer le pouvoir de décision à des unités relativement autonome. Ces dernières peuvent être des départements, ou des filiales.

Ainsi chaque unité fixe ses objectifs au début de l'année, en tenant compte de la stratégie définie par la direction centrale.

A la fin de l'année une analyse des écarts et un contrôle de gestion sont effectués par les unités accompagnées d'actions correctives qui sont proposées à la direction centrale. La décentralisation présente l'avantage de responsabiliser les salariés mais présente l'inconvénient de laisser se développer parfois des incohérences, voire des gaspillages.

### **3. Le management participatif**

Pour impliquer le personnel, pour intégrer les objectifs des salariés et ceux de l'entreprise, le commandement utilise des outils divers tels que

- La décentralisation
- La communication interne
- Les groupes semi autonomes

## **S4. LE RECRUTEMENT**

Coûteuse en temps et en argent, la mission de recrutement est particulièrement importante car elle engage l'avenir de l'entreprise et des individus.

C'est un processus consistant à choisir un candidat pouvant occuper un poste de travail. Le recrutement est une démarche qui comporte les étapes suivantes :

L'analyse des besoins, la prospection, la sélection et l'intégration du salarié.

### **A. La gestion prévisionnelle du personnel**

La gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) ou gestion des ressources prévisionnelle (GRP) prend en compte l'évolution des besoins et les ressources de l'entreprise en vue de préparer les ajustements nécessaires :

- L'évolution des besoins : elle est analysée en fonction de l'évolution de la quantité produite, de la gamme des produits et de l'introduction éventuelle de nouvelles technologies.
- L'évolution des ressources : elle est réalisée en fonction de l'âge des salariés actuels (prévision de départ à la retraite) et des taux de départ probable pour des raisons autres que la retraite.

- Les ajustements possibles : formation de reconversion, départs volontaires (avec primes intéressantes) licenciements, recrutements, promotions etc.

La gestion prévisionnelle des effectifs conduit non seulement à gérer les embauches et les licenciements, mais encore à mettre en oeuvre des politiques dites aussi de promotion, de formation, de reconversion. La GPE est un véritable d'outils de gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de la GPE on est amené à définir le poste de travail et le profil de poste.

Un poste : analyse objective de la nature du travail à réaliser. Description des tâches relatives à un poste.

Profil de poste : c'est l'ensemble des caractéristiques professionnelles (connaissance professionnelle, diplôme, expérience etc.), physiques (âge, état de santé, taille etc.) comportementales (prise d'initiative, pouvoirs de conviction etc.) requises pour pouvoir postuler pour un poste.

## **B. La prospection**

Plusieurs moyens sont utilisés ;

- affichage sur le portail de l'usine ;
- annonce dans les journaux ;
- appel aux agences et cabinets de recrutement ;
- appel aux organisations professionnelles, écoles et associations d'étudiants etc.

## **C. La sélection des candidats**

La sélection se fait normalement en deux étapes

- une présélection qui permet d'écartier toute candidature qui ne répond pas aux besoins ou aux conditions minimales demandées.
- une sélection finale qui détecte la meilleure candidature possible.
- On distingue généralement plusieurs méthodes de sélection
- curriculum vitae : état civil -diplôme -travaux effectués –expérience professionnelle.
- tests psychotechniques : aptitudes physiques psychologiques et intellectuelles.
- essais professionnels : c'est une évaluation de la compétence technique.
- entretien : c'est une appréciation globale de la personnalité.
- Tests parascientifiques : la graphologie (l'étude de l'écriture) la géstuologie (l'étude des gestes).

## **D. L'intégration du salarié**

### **1. L'accueil du nouveau salarié**

Les entreprises prévoient actuellement une procédure formalisée pour faciliter l'intégration des salariés nouveaux :

- présentation générale de l'entreprise (brochure, renseignements films sur les réalisations de l'entreprise)
- parrainage (chaque nouveau salarié est assisté par un ancien)

Ces actions ont pour but d'éviter les phénomènes de rejet du nouvel arrivant par des salariés ayant déjà de l'ancienneté ainsi que l'intégration au mieux du nouvel embauché.

## **2. Période d'essai**

Les deux contractants (entreprise et salariés) conviennent d'un essai, période au cours de laquelle l'entreprise évalue les qualités professionnelles du salarié, et à ce dernier de voir les conditions de travail. Au terme de la période d'essai si l'un des deux contractants n'est pas satisfait le contrat de travail peut être résilié.

### **E. Le coût de recrutement**

- frais de recherche et de sélection du personnel
- coût de l'intégration
- coût de la formation
- coût lié à l'inefficacité immédiate du nouveau salarié

Si le coût de la recherche de la sélection et le coût de la formation sont faciles à évaluer, il s'avère très délicat d'évaluer le coût de l'intégration et celui de l'inefficacité immédiate.

## **S 5. LA RÉMUNÉRATION : OBJECTIFS ET SYSTÈMES**

### **A. Les attentes de l'entreprise et des salariés**

Les attentes d'un système de rémunération apparaissent, pour les différentes parties prenantes, souvent en opposition

- Pour l'entreprise :

- favoriser la motivation des salariés
- développer la qualité et améliorer la productivité
- créer un bon climat social

- Pour le salarié :

- avoir un emploi stable
- satisfaire ses besoins
- avoir une certaine transparence sur les modalités de détermination des rémunérations.

La conciliation des intérêts apparemment contradictoires des employeurs et des employés nécessite l'élaboration d'une politique de rémunération par l'entreprise. En effet la gestion des rémunérations nécessite l'élaboration d'une échelle des salaires, ce qui implique une mise en place d'un système d'évaluation des salariés. Il s'agit en fait de réaliser une étude des postes et de mettre en place une échelle des salaires.

### **B. Les systèmes de rémunération**

#### **1. Les systèmes de base**

La fixation de la rémunération dépend du poste occupé et des qualités requises pour l'exercer.

Cependant certaines contraintes juridiques (SMIG et SMAG, échelle mobile des prix et des salaires) et économique (concurrence étrangère) limite la liberté de fixation des rémunérations par la libre négociation entre salariés et employeurs.

On peut, à ce titre, identifier plusieurs systèmes classiques de rémunération :

\*le salaire au temps : il est déterminé en fonction du temps de travail effectué

\*le salaire au rendement : il dépend de la production réalisée. On l'appelle aussi le travail à la tâche.

\*le salaire à primes ou mixte : il comprend un salaire au temps et une prime liée à la production ou aux résultats.

### **Remarques :**

-SMIG : salaire minimum interprofessionnel garanti

-SMAG : salaire minimum agricole garanti

-CNSS : caisse nationale sécurité sociale

-CIMR : caisse interprofessionnelle marocaine de retraite

-OFPPT : office de formation professionnelle et de promotion du travail

-masse salariale : salaires versés+ charges salariales+ charges patronales.

Si les salariés raisonnent le plus souvent en terme de salaire net (salaire net : salaire perçu par le salarié : Salaire brut-(IGR+CNSS+CIMR)), les entreprises prennent en compte toutes les charges sociales et légales (salaire brut : salaire de base+ h.sup+indemnités+ primes+ avantages en nature en plus des cotisations à la CNSS et aux caisses de retraite)

## **2. Individualisation des salaires au mérite**

Plusieurs modalités d'individualisation des augmentations de salaires sont envisageables : -en fonction des résultats objectivement mesurables (productivité, taux de pièces sans défaut assiduité etc.)

-en fonction des résultats évalués par le supérieur hiérarchique, dans ce cas le résultat se confond avec ce que l'on appelle le mérite.

Le salaire au mérite entraîne parfois des tensions dans l'entreprise. Il n'est pas évident en effet, que l'appréciation faite par le supérieur hiérarchique soit toujours équitable.

## **3. Les primes**

Les primes sont multiples dans leur nature et leur appellation. On peut néanmoins les classer en :

- prime liée au résultat de l'entreprise appelée également prime de bilan, de rendement, de production, de rentabilité ou d'activité. Elles sont partagées proportionnellement au nombre de salariés ou en fonction d'un certain nombre de critères.
- primes périodiques distribués à des moments bien précis, prime de fin d'année ou treizième mois, prime trimestrielle ou semestrielle.
- primes sociales fondées sur le besoin et non sur l'apport du salarié. Il s'agit de prime donnée à l'occasion de fête religieuse, prime d'assistance familiale, de scolarité des enfants ou de paniers pour aider les salariés au casse-croûte dans les entreprises qui travaillent en journée continue
- prime liées au poste : prime de représentation (pour achat de cravate) d'encadrement, d'expertise, d'éloignement etc.

## **4. Prime collective intéressement participation :**

- La prime collective est calculée en fonction de la productivité d'une équipe de

travail et répartie équitablement entre tous ses membres.

- L'intéressement : c'est une somme distribuée en fonction des objectifs atteints.
- La participation : c'est une part de bénéfice accordée aux salariés à la fin de chaque exercice.

## **S6 APPRÉCIATION, PROMOTION ET MOTIVATION DU PERSONNEL**

### **A. les techniques d'évaluation du personnel**

#### **1. Les fiches d'appréciation**

C'est une fiche individuelle permettant à l'entreprise de mesurer les performances du salarié. La fiche appréciation contient des informations relatives à la qualité du travail, la productivité, le respect des consignes, la faculté d'adaptation, les aptitudes de communication, les résultats obtenus par rapport aux objectifs ainsi que le potentiel des capacités dont dispose l'intéressé pour réaliser d'autres tâches ou occuper d'autre poste.

#### **2. L'entretien : moyen d'évaluation**

Destiné généralement aux cadres, l'entretien peut constituer un moyen d'évaluation dans la mesure où il permet à l'intéressé d'exprimer ses besoins, ses motivations, et ses ambitions. Un entretien est un moyen indispensable de l'évaluation des salariés en raison de l'échange qu'il crée entre le personnel supérieurs hiérarchiques.

#### **3. autres moyens d'évaluation**

En plus de la fiche d'appréciation et de l'entretien, les entreprises utilisent d'autres moyens d'évaluation telles que les rapports, les examens professionnels etc.

### **B. La promotion du personnel**

L'appréciation des cadres à l'aide des fiches d'appréciation et d'entretien permet à l'entreprise de :

- Connaître le cadre
- Evaluer ses performances
- Prévoir et planifier sa formation.

Cette évaluation permet de décider des augmentations individualisées, du niveau des rémunérations, de faire bénéficier les personnes de promotion, de décider des actions de formation, et éventuellement de prendre des sanctions

#### **1. Les dimensions de la promotion**

La promotion présente plusieurs facettes complémentaires

- l'augmentation importante de la rémunération individuelle.
- l'élargissement et l'enrichissement de la fonction exercée.
- l'élévation de la qualification.

#### **2. Les politiques de promotion**

Traditionnellement en distingue deux types de politique de promotion :

- **la promotion « au coup par coup »** : c'est une promotion non programmée (absence de formation). Il s'agit de remplacer une personne à un niveau

hiérarchique donné au moment de son départ, par une personne de niveau hiérarchique inférieur. Cette forme de promotion conduit souvent à des difficultés.

- **promotion organisée dans le cadre d'une GPE** : D'après une analyse des besoins de l'entreprise en matière de poste et de responsabilité et en fonction des départs éventuels du personnel une formation est assurée aux personnes capables d'être promue.

## **C. Les analyses de la motivation et l'implication du personnel**

### **1. Les motivations économiques et les motivations professionnelles**

- Les motivations économiques : le montant du salaire, régularité du salaire, avantages financiers et sociaux.
- Les motivations Professionnels : nature du travail, environnement de travail, adaptation du travail à l'homme  
Cette approche entraîne l'entreprise vers deux types d'adaptation :  
L'adaptation de l'homme à son emploi (sélection à l'embauche, actions de formation)  
L'adaptation du travail à l'homme (adaptation du poste de travail, limitation des atteintes à la santé physique et mentale, réduction de la fatigue professionnelle)

### **2. Les motivations liées au groupe de travail**

Des expériences diverses menées dans les années 30 ont montré qu'à côté des aspirations matérielles existent d'autres motivations qualifiées de psychosociale :

- L'importance du groupe de travail
- L'importance de l'information
- L'importance des relations avec l'encadrement.  
Ces analyses ont conduit les entreprises à développer des relations humaines dont les moyen d'actions peuvent être présentés comme suit :
- Dynamique de groupe, règles de communication pour l'encadrement et pour la conduite des réunions
- Accueil pour que le nouveau salarié soit intégré dans une équipe.
- Journal d'entreprise
- Boite à idée ou système de suggestions  
De nombreuses recherches menées mettent en évidence de nouvelles aspirations de l'homme au travail :  
-Maslow considère que l'homme peut être motivé par le besoin d'estime et d'accomplissement de soi  
-Herzberg explique la motivation par le besoin de la prise d'initiative, l'autonomie, la responsabilité, l'épanouissement et la promotion.  
-Mac Gregor fait plutôt référence au besoin d'intégration du salarié à l'entreprise.

### **3. L'implication du personnel**

Accepter les valeurs de l'entreprise, agir dans le sens des objectifs de l'entreprise, avoir le désir de participer telles sont les caractéristiques d'un ouvrier impliqué.

Le modèle holodis distingue trois catégories de travailleurs :

- le missionnaire : fortement attachés aux valeurs de l'entreprise, il ne cherche

pas davantage personnels. Ce type de personnel risque à long terme, d'être déçu par l'ingratitude de l'entreprise.

- le mercenaire : il se moque de valeurs de l'entreprise et n'est présent que pour les seuls avantages qu'elle lui procure. Il est prêt à partir s'il trouve des avantages supérieurs ailleurs.
- le démissionnaire : il se caractérise par une faible adhésion aux valeurs de l'entreprise et ne bénéficie pas d'avantages personnels dans celle-ci.

**Remarque** : l'implication du personnel nécessite, entre autres, une meilleure information des salariés ainsi qu'une meilleure considération de ces derniers.

#### **4. Les nouvelles attentes des salariés**

Information et de dialogue, l'autonomie, participation aux décisions, reconnaissance sociale, organisation simple, promotions épanouissement, droit à la parole

### **S7. LES POLITIQUES SOCIALES**

#### **A. Amélioration des conditions de travail**

L'ergonomie étudie l'ensemble des techniques qui visent à adapter les machines, les méthodes de production, l'ambiance du travail aux besoins physiologiques du travail.

Dans ce contexte et pour assurer une meilleure productivité du personnel l'entreprise doit :

- améliorer le climat de l'entreprise par la mise en place d'une infrastructure
- les locaux de travail doivent répondre à certaines conditions d'installation sur le plan de l'éclairage, l'aération, l'évacuation des poussières, l'aménagement de l'espace et l'organisation adéquate des ateliers pour éviter les heurts contre les machines, les chutes et les glissades.
- La réduction de la charge de travail : intensité de l'effort de travail, mouvement à accomplir, concentration exigée par un poste de travail
- rémunération, promotion formation etc.
- oeuvres sociales : c'est l'ensemble des prestations offertes aux salariés indépendamment du travail effectué : organisation des vacances subventions des activités de loisirs, octroi d'avantages aux enfants etc.

La gestion des ressources humaines doit comporter des tâches d'écoute, des analyses, des réunions en vue de déterminer les aspirations du personnel. Plusieurs moyens sont utilisés dans ce cadre : les cercles de qualité, le dialogue avec les syndicats et les délégués du personnel etc.

#### **B. La formation**

##### **1. La nécessité de la formation.**

La formation est un élément primordial pour l'entreprise car elle permet

Pour le personnel :

- d'intégrer sur les postes de travail des salariés possédant des qualifications répondant aux conditions requises.
- d'élever le niveau de savoir des salariés

- la promotion de la personne
- l'amélioration de la rémunération.

Pour l'entreprise :

- d'assurer l'intégration des employés dans l'unité en assurant une meilleure circulation de l'information.
- d'augmenter la productivité et maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Elle constitue donc un investissement immatériel dont le coût est supporté dans l'immédiat alors que les fruits seront perçus plus tard.

## **2. Les types de formation**

- la formation initiale : elle comprend l'ensemble des connaissances élémentaires nécessaires à une personne pour lire, écrire et compter.
- la formation professionnelle : c'est l'ensemble de connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour initier une personne à occuper un poste de travail.
- la formation continue : c'est une formation qui intervient au cours de la carrière professionnelle de l'employé et pouvant avoir comme objectifs de :
  - ✓ recycler : c'est-à-dire adapter le personnel à de nouvelles techniques.
  - ✓ mettre à niveau le personnel ayant des insuffisances professionnelles
  - ✓ perfectionner : c'est améliorer les connaissances professionnelles du personnel
  - ✓ reconvertir c'est-à-dire former un personnel dont la spécialité est obsolète ou inutile pour l'entreprise pour exercer d'autres tâches ou pour le préparer à un nouvel emploi en cas de licenciement.
- La formation en alternance :

## **3. Les plans de formation**

Gérer une formation consiste à établir un plan annuel de formation  
Quatre étapes sont indispensables :

### **a. Le recensement des besoins**

Il peut se faire soit sur la base d'un questionnaire ou par le biais d'entretiens individuels aux collectifs effectués par le responsable de formation dans l'entreprise ou par un organisme spécialisé.

### **b. Validations et approbations des besoins de formation**

Il s'agit de préciser davantage les besoins en formation avec les responsables hiérarchiques de l'entreprise.

### **c. Planification des formations**

Il s'agit de préciser :

- le contenu de la formation
- les objectifs de la formation
- l'effectif des bénéficiaires
- le budget prévisionnel

-l'opérateur de formation : La formation peut être assurée par un opérateur de formation externe (formation « intra » organisé par l'entreprise, formation « inter » organisé par plusieurs entreprises), ou par un cadre de l'entreprise (stage « maison »). Dans le dernier cas on parle d'une formation interne.

Si les entreprises ont tendance à choisir les opérateurs externes pour leur efficacité, leur coût reste cependant élevé.

Exemples d'opérateurs de formation : OFPPT, établissements privés de formation professionnelle, lycée techniques...

#### **d. suivi et évaluations de la formation**

Il existe deux types d'évaluation :

-l'évaluation a chaud : elle se réalise immédiatement après la réalisation de la formation. Elle concerne le contenu de la formation, la durée, l'animation, les supports de formation, les conditions de travail etc. C'est une évaluation effectuée par des bénéficiaires.

-une seconde évaluation peut intervenir quelques semaines après le déroulement de la formation. L'objectif de cette dernière est de comparer les résultats en termes d'efficacité et de productivité du personnel avec les attentes de l'entreprise. C'est une évaluation effectuée par la direction de l'entreprise.

### **C. Relations professionnelles**

Il s'agit d'étudier comment les salariés peuvent être représentés.

#### **1. Les délégués du personnel**

Ils sont élus par les salariés pour les représenter auprès de la direction de l'entreprise au niveau des réunions relatives à la promotion du personnel, et au niveau des conseils de discipline.

#### **2. Les délégués syndicaux**

Ils sont chargés de représenter le personnel auprès de l'administration de l'entreprise concernant la négociation du cahier revendicatif des salariés.

#### **3. Les comités de l'entreprise**

Le comité de l'entreprise est constitué par les représentants du personnel et par l'administration. Il a un rôle consultatif qui peut porter sur la gestion de l'entreprise dans tous ses aspects (organisation administrative, gestion de production etc.)

## **S8 : LES CONFLITS SOCIAUX**

### **A. Les dysfonctionnements sociaux de l'entreprise**

#### **1. Définition :**

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une entreprise dont l'origine provient de son organisation et /ou du comportement individuel ou collectif des salariées.

Les dysfonctionnements ont donc des causes qui permettent de porter un jugement sur le climat social de l'entreprise. Ils ont ainsi des conséquences qui s'analysent le plus souvent en termes de coûts supplémentaires.

#### **2. Les types de dysfonctionnement**

On peut mettre en évidence les différents types de dysfonctionnement suivant :

**a. Absentéisme/retard** : l'absentéisme est le fait pour un salarié de ne pas aller travailler. Le taux d'absentéisme est un indicateur qui renseigne sur la satisfaction que les salariés peuvent obtenir de leur travail.

Seules les absences ne relevant pas du fonctionnement normal de l'entreprise sont prises en compte pour mesurer ce type de dysfonctionnement.

**b. Départ des salariés (turn over)**

Le taux de turn over :

Nombre de départs durant une année/nombre de salariés pendant l'année

**c. Les conflits sociaux :**

- Conflits individuels : il trouve sa source dans des oppositions entre salariés, pour des raisons personnelles.
- Conflit organisationnel : le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause les individus ou plus généralement des équipes de services  
Exemple : rétention de l'information par un service.
- Conflits collectifs : il oppose des classes sociales. C'est un conflit entre salariés et patronats

**d. Les accidents de travail**

Les accidents de travail qui affecte les salariés peuvent avoir plusieurs origines :

L'existence de produits dangereux ;

L'utilisation des machines et équipements,

La mise en oeuvre du processus de production etc.

**B. Les instruments de mesure du climat social**

Les dysfonctionnements sont des signes d'alerte qui, lorsqu'ils se manifestent avec trop d'intensité, risquent de mettre en cause la pérennité de l'entreprise. Il faut donc mettre en place des indicateurs permettant de suivre les détériorations possibles du climat social.

**1. Le bilan social**

Document annuel établi par l'entreprise comportant une batterie d'indicateurs statistiques qui sont regroupées dans les rubriques suivantes :

- L'emploi
- les relations professionnelles
- la rémunération
- l'information
- la formation
- les accidents de travail
- les conditions de travail
- les oeuvres sociales.

## **2. Le tableaux de bord sociaux**

C'est un document synthétique à usage interne rassemblant, sous forme de cadrans et de clignotants, les données clés de l'activité d'un centre de responsabilité, pour un moyen contrôle au quotidien des actions entreprises

Voir annexe 3

### **S9: la négociation dans l'entreprise**

Les conflits sont souvent liés à des problèmes d'organisation de la vie professionnelle' (mauvaises conditions de travail, formation insuffisante, rémunérations etc.) ou des motifs interpersonnels (favoritisme, pratiques malhonnêtes etc.).

Les conflits peuvent s'exprimer de plusieurs manières : taux d'absentéisme élevé, baisse de rendement, pétitions, tracts, présentation du cri revendicatif, grève etc.

#### **A. La réglementation des conflits sociaux**

**1. Définition de la grève** Il y a un conflit collectif lorsque la direction s'oppose à un groupe de salariés. Le conflit ouvert prend la forme de la grève. Celle-ci est la cessation collective concertée du travail, motivée par des revendications de nature professionnelle.

#### **2 Les formes de grèves Grève classique :**

Elle correspond à la définition juridique qui impose la cessation concertée du travail pour des motifs professionnels.

**Grève classique** : voir définition

**Grève perlée** : les salariés restent à leur poste de travail mais réduisent leur rendement.

**Grève thrombose** : un petit nombre de grévistes paralysent l'ensemble d'un atelier, d'une usine, d'une entreprise.

**Grève tournante**

**Grève avec occupation des locaux**

**Grève sauvage** : elle est décidée par la base en l'absence de mot d'ordre syndical.

En raison des conséquences très graves d'un arrêt de travail les entreprises s'efforcent de prévenir les conflits collectifs. Ainsi., dans de nombreux accords collectifs, on prévoit des négociations préalables à la décision de grève. Cependant, lorsque le conflit est ouvert, c'est également par la négociation qu'il peut se résoudre.

### 3. Les phases d'un conflit :

Différentes phases	les caractéristiques	Ligne de conduite à tenir
<b>Phase des tensions</b>	Surcharge affective  Sentiment de culpabilité dû à l'intention d'agression	- Surveiller l'absentéisme, le turn-over, les clignotants sociaux - Surveiller l'activité des délégués (bons de délégation, tracts) - Réserver des contacts avec l'encadrement - Etre à « l'écoute » du personnel - Check-up social (analyse de la situation)
<b>Phase « infantile » du conflit</b>	Irrationnelle Graffiti, insultes, obscénités, rires, Slogans Défoulement général	- Eviter les attitudes extrêmes (de type paternaliste) - Ne pas discuter sur le fond du problème - Préparer la négociation mais ne pas faire de proposition - Penser à l'après-conflit
(2) <b>Phase « adulte » du conflit</b>	Approche lucide des problèmes Essai de compréhension Mesure du rapport des forces	- Connaître à fond son dossier et ses limites - Les solutions doivent être exprimées par les partenaires - Importance du comportement physique lors des réunions - Si possible se faire assister dans les réunions
(3) <b>Fin de la grève</b>	Situation de l'accord Ajustement du souhaitable et du possible : « équilibre instable » Compromis	- Vous n'avez jamais intérêt à ce que les syndicats « perdent la face » (éviter l'esprit de revanche) - Attention au problème des heures de grève - Prenez votre décision avant la réunion
(4) <b>Après-grève</b>	Attention au risque de clivage au sein du personnel employés, (grévistes/non grévistes, cadres/cadres/direction, ...)	- Présence sur le terrain - Voir phase des tensions (phase 0)

### B. La négociation préventive

Le but de la négociation est de reconnaître à chaque acteur de la vie sociale son rôle propre et sa mission de rééquilibrer le capital et le travail en donnant au salarié une dimension plus grande dans l'entreprise.

La négociation collective peut prendre différentes formes. Les résultats sont différents selon que celle-ci porte sur un ou plusieurs sujets bien déterminés (salaires, durée du travail) ou sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail. La négociation est différente également selon qu'elle se situe au niveau de l'entreprise, de la branche ou de plusieurs branches.

	NIVEAUX	ENTREPRISE	BRANCHE	PLUSIEURS BRANCHES
OBJET				
Ne traite qu'un ou plusieurs		Accord d'entreprise	Accord professionnel	Accord interprofessionnel

Traite des conditions de travail et d'emploi dans leur ensemble	Convention collective d'entreprise	Convention collective de branche	
---	------------------------------------	----------------------------------	--

### C. Les conventions collectives

Ce sont des accords signés entre la direction de l'entreprise et les syndicats d'ouvriers et portant sur la réalisation des revendications des salariés.

Les conventions ou accords collectifs d'entreprise peuvent :

- adapter les conventions de branche et accord professionnel ou interprofessionnel aux conditions particulières de l'entreprise;
- comporter des dispositions nouvelles plus favorables aux salariés

## CHAPITRE 4. LA FONCTION FINANCIÈRE

### SECTION 1. BESOINS DE FINANCEMENT

Les besoins de financement d'une entreprise peuvent être résumés comme suit :

	Investissements	Exploitation
Création	-Terrain -locaux -aménagement -machine	Constitution des stocks
Au cours de la vie de l'entreprise	-remplacement -extension de la capacité productive	Accroissement de stock

### A. Les besoins de financement à long terme

#### 1. Définition de l'investissement

L'investissement est l'acquisition ou la création d'équipement en vue de produire des biens et des services.

#### 2. Types d'investissement

##### a. Suivant la nature

- **l'investissement matériel** : c'est l'ensemble des acquisitions ou créations sous forme d'équipement, d'installation, d'outillage, de moyens de transport etc. Ce sont des investissements corporels.
- **l'investissement immatériel ou incorporel** :
  - investissement commercial : c'est l'ensemble des dépenses effectuées par l'entreprise en matière de publicité et de promotion de ventes.
  - investissement intellectuel : c'est l'ensemble des dépenses effectuées dans le domaine de la recherche développement et de la formation.
  - Investissement social : il s'agit des dépenses relatives à l'amélioration des conditions de travail.
  - Investissements financiers : il s'agit des prises de participation (achat d'actions) faites par l'entreprise

### **b. Suivant l'objectif**

- Investissement de création: c'est l'ensemble des dépenses effectuées lors de la création de l'entreprise.
- Investissement de remplacement : c'est l'ensemble des dépenses effectuées pour maintenir ou renouveler de matériel amorti.
- Investissement d'enrichissement ou de capacité : c'est l'ensemble des dépenses effectuées pour augmenter le potentiel de production : il peut s'agir d'achat de matériel supplémentaire ou de machines modernes sophistiquées. Dans ce dernier cas on parle d'investissement de modernisation

## **B. Les besoins de financement à court terme**

### **1. Le cycle d'exploitation**

Le cycle d'exploitation est la période qui sépare :

- dans une entreprise commerciale, la date de l'achat de la marchandise de la date de sa vente.
- dans une entreprise industrielle, la date de l'achat des matières premières de la date de la vente des produits finis.

Un cycle d'exploitation comprend généralement trois phases :

- La phase d'approvisionnement (achats auprès des fournisseurs de matières premières de marchandises)
- la phase de production (transformation de matières premières en produits finis)
- la phase de commercialisation (vente des produits finis aux clients)

Il est donc évident qu'un besoin de financement apparaît entre les décaissements et les encaissements de l'entreprise; c'est le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

**BFRE = actif d'exploitation ou (actif circulant) – dette d'exploitation**

**BFRE = (stocks en cours +créances clients) – (dettes à CT ou dettes fournisseurs)**

**BFRE > 0** : c'est un besoin qui doit être financé par le fond de roulement ou par un emprunt à court terme.

**BFRE < 0** :c'est le cas des entreprises qui se font payer par leurs clients au comptant, et obtiennent des crédits de la part de leurs fournisseurs.

**Trésorerie = FR – BFRE**

**Ressources –emplois**

**Disponibilité –dettes bancaires à court terme**

**FR > BFRE** : trésorerie positive. Les ressources du FR dépassent le BFRE

**FR < BFRE** : trésorerie négative. Les ressources du FR ne permettent pas de couvrir l'intégralité du BFRE.

Ce besoin dépend du secteur d'activité ; ainsi dans une entreprise de production plus la durée de fabrication est longue plus le besoin est élevé car ils faut attendre la fin de la fabrication pour pouvoir vendre et encaisser les fonds.

D'autres entreprises comme les hypermarchés bénéficient au contraire d'une ressource en fonds de roulement d'exploitation. En effet ils paient leurs fournisseurs après encaissements de leurs ventes auprès des clients puisque ces derniers sont tenus de payer au comptant.

Toute entreprise doit chercher à minimiser son BFR par :

- l'obtention d'une durée de crédit plus longue auprès de ses fournisseurs
- la réduction de la durée des crédits accordée à ses clients
- une meilleure gestion des stocks ou une utilisation du juste à temps
- l'accélération des recouvrements de créances

## **SECTION 2. LE FINANCEMENT À LONG ET MOYEN TERME**

Une gestion rationnelle des entreprises doit prendre en compte les critères suivants en matière de financement :

- coût : choix du moyen de financement le moins coûteux
- sécurité : éviter un endettement trop important qui risque de mettre l'entreprise devant plusieurs échéances à payer.
- indépendance : l'endettement ne doit pas mettre en péril l'indépendance financière de l'entreprise.
- l'efficacité : profiter de l'effet de levier.

### **A. Le financement propre de l'entreprise**

#### **1. les apports du propriétaire ou des associés :**

A la création de l'entreprise le propriétaire, les actionnaires ou les associés font des apports soit en numéraire soit en nature.

#### **2. l'augmentation du capital :**

L'entreprise peut se procurer des fonds propres en procédant à une augmentation de capital auprès des actionnaires actuels ou auprès d'actionnaires nouveaux.

Si cette modalité présente l'avantage d'être gratuite, elle présente néanmoins l'inconvénient lié au risque de perte de contrôle de la gestion de l'entreprise par les actionnaires actuels.

#### **2. L'autofinancement :**

L'autofinancement est une source de capitaux que l'entreprise se crée et entretient elle-même pour son activité propre indépendamment du recours aux associés ou aux emprunts.

La capacité d'autofinancement correspond à la différence entre les produits encaissés (le chiffre d'affaires) et les charges décaissées.

On peut ainsi calculer la capacité d'autofinancement en ajoutant les charges non décaissées (amortissement et provision) au bénéfice.

**CAF = bénéfice net + dotations aux amortissements et provisions**

**Autofinancement = CAF - bénéfices distribués**

**Remarque :**

-Autofinancement d'enrichissement : ce sont les bénéfices non distribués

- Autofinancement de maintien : ce sont les amortissements et les provisions (qui ne se réalisent pas)
- L'autofinancement présente l'avantage d'être gratuit et contribue à l'indépendance financière de l'entreprise, toutefois il reste insuffisant pour financer les investissements projetés.
- L'arbitrage en faveur des réserves par rapport au dividendes risque de désintéresser les actionnaires de l'entreprise.
- Le manque à gagner entre l'autofinancement et ce que ces fonds peuvent rapporter s'ils sont placés ailleurs représente le « coût d'opportunité ».

## **B. Financement externe de l'entreprise**

### **1. L'emprunt bancaire**

Il s'agit des crédits à moyen et long terme (5 ans et plus) contractés par l'entreprise auprès des organismes bancaires.

Les établissements de crédit demandent généralement une garantie sous forme de cautionnement, d'hypothèque ou de nantissement.

### **2. Le crédit-bail :**

C'est une formule de financement des investissements qui permet à l'entreprise de suivre le progrès technique sans avoir un apport minimum au début de l'investissement. L'entreprise concernée s'adresse à une société de bail qui lui achète un équipement et le met à sa disposition.

L'entreprise utilisatrice paye en contrepartie un loyer mensuel ou annuel.

À la fin de la durée du bail trois possibilités s'offrent à l'entreprise utilisatrice:

- restituer le matériel au bailleur
- renouveler le contrat de bail.
- achat définitif du matériel à un prix initialement déterminé dans le contrat.

### **3. La bourse des valeurs**

L'entreprise peut s'adresser à la bourse des valeurs pour financer ses investissements et par l'émission d'obligations.

Si l'emprunt obligataire ne touche pas à l'indépendance financière de l'entreprise, il présente l'inconvénient d'avoir un coût élevé.

## **SECTION 3. LES MOYENS DE FINANCEMENT À COURT TERME**

### **A. Les crédits de trésorerie**

**1. Les facilités de caisse :** ce sont des crédits bancaires conçus pour pallier aux décalages de trésorerie survenant au cours d'un mois.

**2. Le découvert :** il s'agit d'un crédit bancaire couvrant les besoins de financement d'une durée supérieure à un mois mais ne pouvant pas excéder une année

**3. Les billets de trésorerie :** il s'agit de titres de créances interentreprises institués par la banque du Maroc le 22 décembre 1986. Ces titres permettent aux entreprises, par le biais d'une banque et sous certaines conditions, de pouvoir bénéficier de fonds auprès d'une personne physique ou morale.

## **B. les crédits de financement des stocks**

**1. Les crédits de compagne** : le but de ces crédits est de financer les entreprises ayant une activité saisonnière pour pouvoir disposer de facilités de trésorerie.

**2. Les avances sur marchandises** : ce sont des crédits bancaires qui ont pour objet de procurer à certaines entreprises industrielles ou commerciales des capitaux complémentaires nécessaires au financement de leurs besoins importants en stockage (ex : entreprise de conserve ou de coton ).

## **C. Les crédits de mobilisation des créances :**

Mobiliser une créance consiste à la rendre liquide.

**1. L'escompte** : c'est une opération de crédit par laquelle la banque met à la disposition d'un client le montant d'une remise d'effets sans attendre leurs échéances. Il s'agit donc pour l'entreprise de négocier auprès d'une banque un effet de commerce non échu. L'entreprise reçoit la valeur nominale de l'effet déduction faite d'un intérêt et des commissions.

**2. L'affacturage** : c'est une opération qui consiste à effectuer le transfert de toutes les créances commerciales d'une entreprise à un factor, organisme financier qui avance des liquidités à l'entreprise et se charge, à l'échéance, du recouvrement des créances.

Les sociétés d'affacturage rendent souvent d'autres services à l'entreprise cliente, comme la garantie contre le risque des impayés, la gestion des comptes clients, l'aide à l'exportation. En raison du coût de tous ses services l'affacturage est souvent considéré comme plus onéreux que l'escompte.

**3. CMCC** : le crédit de mobilisation des créances commerciales consiste à regrouper les créances à échéances proche (10 jours d'écart) pour créer un billet à ordre escompté auprès d'une banque.

### **Remarque :**

- l'ensemble des prévisions d'encaissements et de décaissements pouvant être groupés dans un plan de trésorerie
- trésorerie : ensemble des disponibilités de l'entreprise (espèce en caisse comptes bancaires positifs)
- trésorerie actif : ensemble des sommes bancaires débiteurs au bilan et des valeurs en numéraire disponible.
- trésorerie passif : ensemble des sommes bancaires créditées au bilan, remboursable dans des délais contractuellement défini à court terme
- trésorerie nette : trésorerie actif- trésorerie passif

## **SECTION 4. APTATION DES RESSOURCES AUX BESOINS DE FINANCEMENT**

### **A. les principes de base de la gestion financière**

Triangle magique de la gestion financière : il s'agit de l'autonomie financière, de l'équilibre financier et de la rentabilité qui constituent trois objectifs que les

entreprises cherchent à atteindre, cependant leur atteinte simultanée s'avère être difficile.

### 1. la règle de l'équilibre financier :

Cet équilibre est un signe de prudence et de bonne gestion de l'entreprise.

La durée de la disponibilité du financement doit être supérieure ou égale à la durée du besoin de financement. Autrement dit les actifs fixes et les besoins de fonds de roulement d'exploitation doivent être financés par des ressources stables.

Le fonds de roulement net global est l'excédent des ressources stables sur les emplois stables.

**FRNG = ressources stables – emplois stables**  
**(Financement propre+ emprunt) – actif immobilisé**

ou

**FRNG = actif circulant – dettes à court terme**

**FRNG > 0** : équilibre financier respecté. Les investissements sont financés par les capitaux à long terme.

**FRNG < 0** : équilibre financier non respecté. Les capitaux à long terme ne financent que partiellement les investissements.

**FRNG-BFR= trésorerie nette**

### 2. la règle de l'autonomie financière :

Pour financer leurs besoins durables, les entreprises peuvent recourir aux capitaux propres ou aux capitaux empruntés. En général plus on emprunte plus on prend le risque de perdre la maîtrise de son affaire. La règle la plus courante est que les dettes à moyen et long terme ne doivent pas excéder le montant des capitaux propres.

**Ratio de l'autonomie financière : Dettes financières/capitaux propres**

Ce ratio doit être inférieur à 1 ; la part des emprunts ne dépasse pas les capitaux propres.

### 3. la règle de la rentabilité :

La rentabilité mesure l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice.

<b>Rentabilité économique :</b>	<b>Résultat net*100/Investissement total</b>	Mesure le résultat généré par l'ensemble de capitaux investis quel que soit leur origine.
<b>Rentabilité financière</b>	<b>Résultat net*100/Capitaux propres</b>	Mesure le résultat généré par les capitaux propres
<b>Rentabilité</b>	<b>Résultat net*100/Chiffre d'affaires</b>	Mesure le résultat généré

commerciale		par les ventes en vue de c o m p a r e r      l e s performances inter ou intra sectorielles.
-------------	--	--

**Remarque :**

La solvabilité de l'entreprise est la capacité de l'entreprise à faire face au règlement de ses dettes

**Solvabilité : créances + disponibilités / dettes à court terme**

Ce ratio doit être supérieur à 1

**B. Effet de levier :** l'effet de levier est l'augmentation de la rentabilité des capitaux propres due au financement d'une partie des investissements par des capitaux empruntés. L'effet de levier n'est possible que si la rentabilité des investissements est supérieure au coût de l'endettement.

Exemple : soit un projet d'investissement de 1000 qui rapporte 12%.

-si le financement se fait par des capitaux propres, la rentabilité pour les actionnaires est de 12%.

-si le projet est financé à raison de 50% par l'endettement au taux de 10%, les actionnaires percevront :

Rentabilité de l'investissement (12%) = 120

-coût de l'endettement :  $500 \times 10\% = -50$   
= 70

Le taux de rentabilité sera :

Résultat / Capitaux propres engagés =  $70/500 = 14\%$ , au lieu de 12% en cas de financement par les capitaux propres uniquement.

**C. planification financière :**

Le plan d'investissement est la prévision des investissements et des besoins financiers à long terme de l'entreprise.

Le plan de financement étant la prévision des ressources financières disponibles pendant une période donnée