

Architecture du bilan fonctionnel

autofinancement
PRP

Emplois	Ressources
Les investissements réalisés	Les sources de financement à long terme
Emplois stables	Ressources stables - Ressources propres - Capital - Résultat - amortissement - Dettes financières
	Les ressources de financement d'exploitation
Les besoins de financement d'exploitation	Passifs courants sans trésorerie
Actifs courants sans trésorerie	
	Trésorerie du passif
Trésorerie de l'actif	

FDR

BFR

Trésorerie net

Effet de levier financier :

Une entreprise qui autofinance ses investissements à un taux de rentabilité financière (rf) égal au taux de rentabilité économique (re). Si elle finance ses investissements par emprunt à un taux inférieur au taux de rentabilité économique, la rentabilité financière sera supérieure à la rentabilité économique : c'est l'effet de levier.

A contrario, lorsque le taux interne de rentabilité est inférieur au taux actuariel du projet, il s'agit de l'effet de masse.

1°) Définition de l'effet de levier financier :

L'effet de levier financier est la différence entre la rentabilité des capitaux propres ou rentabilité financière (rf) et la rentabilité économique (re) en raison de l'endettement.

2°) Conséquences :

Si taux de rentabilité économique (re) > au taux de l'emprunt : effet de levier positif

Si taux de rentabilité économique (re) = au taux de l'emprunt : effet de levier nul

Si taux de rentabilité économique (re) < au taux de l'emprunt : effet de levier négatif

3°) Formulation de l'effet de levier financier.

L'effet de levier financier intègre deux éléments :

• la différence entre rentabilité financière (rf) et rentabilité économique (re),

• le ratio d'endettement (le levier financier ou bras du levier) soit Dettes (D)/Capitaux Propres (CP)

rf: taux de rentabilité financière

re: taux de rentabilité économique

i: taux d'intérêt des dettes financières (emprunts) net d'impôt

D: Dettes financières

CP: Capitaux Propres

$$\text{Effet de levier} : rf - re = (re - i) D / CP$$

$$\Rightarrow rf = re + (re - i) D / CP$$

Exemple:

Soit un investissement de 100 000 D

Deux hypothèses de financement sont envisagées :

• H1 : autofinancement total

• H2 : financement propre pour 40 % soit : 40 000 D, emprunt pour 60 % soit : 60 000 D au taux de 9 % l'an

Le taux d'impôt sur les bénéfices est de 25 %

Travail à faire:

Evaluer la rentabilité économique et la rentabilité financière dans le cas d'un résultat d'exploitation de 10 000 D par an en utilisant l'annexe 1

Eléments	H1 : 100 % autofinancement	H2 : 40 % autofinancement et 60 % emprunt
Résultat d'exploitation	10 000	10 000
Intérêts	0	(5 400)
Résultat net avant impôt	10 000	4 600
Impôts 25%	(2 500)	(1 150)
Résultat net d'impôt	7 500	3 450
Taux de rentabilité économique avant impôt	$10\,000 / 100\,000 = 10\%$	$10\,000 / 100\,000 = 10\%$
Taux de rentabilité financière	$7\,500 / 100\,000 = 7,5\%$	$3\,450 / 40\,000 = 8,625\%$

Dans le premier cas :

- Le taux de rentabilité économique après impôt = $10\% \times 0,75 = 7,5\%$
Donc : Le taux de rentabilité économique > taux d'emprunt on dit que l'effet de levier est positif et l'entreprise peut d'endetter.
Taux d'intérêt net d'impôt = $9 \times 0,75 = 6,75\%$

$$rf = re + (re - i) D / CP$$

$$rf = 7,5 + (7,5 - 6,75) \times 0 = 7,5\%$$

Dans le deuxième cas :

Taux d'intérêt net d'impôt = $9 \times 0,75 = 6,75\%$

$$rf = re + (re - i) D / CP$$

$$rf = 7,5 + (7,5 - 6,75) \times (60\,000 / 40\,000) = 8,625\%$$

Donc : Le taux de rentabilité économique > taux d'emprunt on dit que l'effet de levier est positif et l'entreprise peut d'endetter.

Les soldes intermédiaires de gestion

Objectifs : que sont les soldes intermédiaires de gestion ? Quelles sont les étapes de la formation du résultat permettant d'évaluer la santé financière de l'entreprise ?

Un **solde intermédiaire de gestion (SIG)** est un indicateur de gestion qui est utilisé pour apprécier la gestion d'une entreprise d'un point de vue analytique

Les soldes intermédiaires de gestion sont calculés « en chaîne » sur la base des informations comptables (comme avec le compte de résultat).

Le tableau suivant permet de déterminer, selon la méthode la plus communément admise, les huit soldes reconnus comme appartenant aux SIG et présents dans la majorité des états financiers :

SIG

de 9%

etc
expl
EBE x 100
CA

Tableau des soldes intermédiaires de gestion	
P	Ventes de marchandises et de services
C	-Coût d'achat des marchandises vendues (charges d'exploitation)
	= Marge commerciale
C	-Consommations de l'exercice en provenance de tiers
	= Valeur ajoutée (VA)
	+Subventions d'exploitation
C	-Charges du personnel (Salaires & cotisations sociales)
C	-Impôts, taxes et versements assimilés
	= Excédent brut d'exploitation (EBE)
	+Autres produits d'exploitation
	-Autres charges d'exploitation
	+Reprises sur amortissements et provisions AAP
	+Transferts de charges d'exploitation
	-Dotations aux amortissements et provisions DAP
	= Résultat d'exploitation
	+Produits financiers
	-Charges financières
	= Résultat des activités ordinaires avant impôt
	-Impôts sur les activités ordinaires
	= Résultat des activités ordinaires après impôt
	+gains extraordinaires net d'impôt
	-pertes extraordinaires net d'impôt
	= Résultat net de l'exercice

⇒ Revenu net
- achat course
= VA

Les trois types de pouvoir selon Weber

Max Weber distingue 3 types de pouvoir :

- **Pouvoir traditionnel** : Le pouvoir s'exerce selon la coutume de l'organisation, selon les traditions.
- **Pouvoir charismatique** : Le pouvoir s'appuie sur les qualités personnelles du leader (il a tendance à s'affaiblir dans la durée).
- **Pouvoir rationnel légal (bureaucratie)** : L'exercice du pouvoir est fixé et encadré par des règles écrites.

I-les Ecoles traditionnelles de la théorie des organisations :

1) L'Ecole classique

Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL et l'américain TAYLOR, et l'allemand WEBER. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises. FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. TAYLOR s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". WEBER prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

Or, on remarque que l'Ecole classique regroupe en son sein des courants de pensée aux préoccupations différentes mais marqués par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité.

(Rationalité productive : Taylor ; Rationalité administrative : Fayol ; Rationalité structurelle : WEBER)

1-1) Le Taylorisme et le management scientifique

v Frederick Winslow Taylor :

F.W. Taylor (Etats-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse. Issu d'une famille aisée, il doit renoncer à des études prestigieuses pour raisons de santé. Cela le conduit à commencer sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier.

v Principes du management scientifique du travail :

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. En effet, Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

1. La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
2. La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.
3. La division verticale du travail : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
4. La mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

En partant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le one best way : la meilleure façon de faire), on peut dire que la gestion scientifique du travail s'articule autour de quatre axes principaux :

1. L'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs

employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application.

2. La rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu du travail, à l'analyse scientifique des mouvements et l'étude des temps d'exécutions.

3. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.

4. L'instauration de salaires différentiels aux pièces (A pièce rate system) : c'est système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriquées au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

C'est ainsi que l'application du principe de l'organisation scientifique du travail entraînera dans les entreprises, la création de bureaux des méthodes, chargés de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail, par l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue et de leur temps de récupération et de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche.

L'application de ces méthodes de l'Organisations Scientifique de Travail (OST) constitue dans la pensée de Taylor un moyen non seulement pour augmenter les profits des entrepreneurs mais aussi une nouvelle approche pour résoudre le conflit entre « travail » et « capital ». D'après l'auteur, la discussion sur la question de la répartition des profits entre capital et travail doit céder la place à celle relative aux moyens permettant de d'augmenter ce profit pour que chacun puisse avoir davantage. L'OST est un moyen pour augmenter la productivité et par conséquent à la fois les salaires et les profits.

1-2) Le courant administratif de Fayol

v H. Fayol :

Henri Fayol (France, 1841-1925), contrairement à Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours. En effet, il a débuté à 19 ans comme ingénieur dans une société minière pour en devenir par la suite le directeur général, poste qu'il occupe pendant trente ans. Son ouvrage Administration industrielle et générale est le fruit de son expérience professionnelle et élabore des principes et des règles de management qui sont avant tout des conseils pratiques.

v Principe du courant administratif de Fayol :

Les travaux de H. Fayol ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leurs résultats. Si l'analyse taylorienne a comme point de départ l'atelier donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management. De plus, contrairement à la démarche de Taylor qui consiste à collecter systématiquement des données et à effectuer des expériences quantitatives, Fayol se contente d'utiliser son expérience personnelle de directeur général d'une grande société minière pour élaborer des principes et des règles de management, qui sont avant tout des conseils pratiques aux directeurs d'entreprises.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management ». Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

1. La division de travail : elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs, elle permet aussi le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol

« l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».

2. **L'autorité et la responsabilité** : En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.
 3. **La discipline** : Le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H. Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.
 4. **L'unité de commandement** : Ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. Selon H. Fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.
 5. **L'unité de direction** : Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but. L'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.
 6. **La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise** doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.
 7. **Rémunération du personnel** : Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.
 8. **La centralisation** : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction.
 9. **La hiérarchie** : elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.
 10. **L'ordre** : Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.
 11. **L'équité** : elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.
 12. **La Stabilité du personnel** : La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.
 13. **L'initiative** : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.
 14. **L'union du personnel** : il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.
- L'organisation administrative du travail proposée par Fayol constitue une tentative de définir les contours de la fonction de direction générale à une époque où il n'y a pas encore d'encadrement organisé, d'Ecoles de gestion, voire de sciences de la gestion. Il y a des ingénieurs et des comptables, mais entre les propriétaires, dirigeants et ceux qui font le travail dans les mines et les manufactures, il n'y a personne pour coordonner, contrôler et prévoir. Or, plus la taille des entreprises augmente plus il est nécessaire d'avoir des personnes dont le travail consiste à organiser celui des autres et à veiller à la bonne marche de l'entreprise dans son ensemble. Ces travaux ont contribué à légitimer l'apparition d'un nouveau métier, celui du dirigeant.

1-3) La bureaucratie Weberienne

v Max Weber

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit (mais il étudie aussi l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie) et avoir été avocat à Berlin. Dans le

champ Managérial, c'est son ouvrage Economie et société sur les types de domination et le rôle de l'Etat qui constitue sa principale contribution. Il y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie) la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation.

V. Principes de la bureaucratie Weberienne :

M. Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisée par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité.

garantie d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M. Weber propose l'application des principes suivants :

1. Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
4. Règles et règlements normalisés : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation. Elle témoigne de la progression de la domination légale ou rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois. M. Weber distingue trois types de domination légitime :

- La légitimité charismatique : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.
- La légitimité traditionnelle : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.
- La légitimité rationnelle-légale : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, elle repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.

Dans l'organisation proposée par M. Weber, l'autorité est ici fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose suite à la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités... etc. Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions.

1-5) Etude critique de l'Ecole classique

Les limites de l'Ecole classique se trouvent dans ses principes mêmes : Absentéisme, " Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive. Turnover " important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits

sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement. Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement. Puis, Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matières et de la technologie de production. Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

2) L'Ecole des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

2-1) E. Mayo : Relations sociales au sein du groupe

v E. Mayo :

George Elton Mayo (1880-1949) est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Edinburgh en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail. Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la Western Electric.

v Principes des travaux de Mayo :

Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences.

· La première série d'expériences : Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927 :

Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière. Ces résultats l'amènent à considérer que d'autres facteurs interviennent dans l'explication de la productivité. En particulier, en déduit que la simple connaissance par un individu qu'il est sujet d'observation modifie son comportement. C'est ce qu'on appelle « effet Hawthorne ».

· La seconde série d'expériences, réalisée entre 1927 et 1933, a pour but l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité :

Il s'agit d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos). Là encore, les performances continuent à s'accroître même lorsqu'on réduit la rémunération des membres de groupe. Le compte rendu des entretiens menés au sein des usines fait apparaître que l'explication réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail. Les ouvriers sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent des besoins de relation et de coopération. L'auteur en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale à savoir :

- o L'environnement social favorable : bonne entente, cohésion du groupe
- o L'acceptation du travail par le groupe
- o Les bonnes relations avec l'encadrement
- o Les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait.

une des principales conclusions des travaux de Mayo est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

2-2) Maslow et la hiérarchie des besoins

v Abraham Maslow :

Abraham Maslow (Etats-Unis, 1908-1970) est diplômé de l'université du Wisconsin. Il est auteur de deux principaux ouvrages : *Motivation and personality* et *Toward a psychology of being* qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail.

v Principes de la théorie des besoins :

Maslow a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. Cette approche peut se résumer en deux points :

1. On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq niveaux :



2. Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi, dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait.

En reconnaissant cette théorie, les gestionnaires, peuvent réaliser les objectifs de leur organisation simplement en éliminant les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux à travers la détermination des niveaux de la hiérarchie dans les quels le personnel de l'entreprise se situe, puis s'attacher à satisfaire les besoins correspondants à chacun de ces niveaux, ou ceux des niveaux immédiatement supérieurs. Comme les travaux de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

2-3) La théorie des deux facteurs de Herzberg

v Frederick Herzberg :

F. Herzberg (Etats-Unis, né en 1923) est psychologue est médecin. Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la *Harvard Business Review* en 1968.

v Principes de la théorie des deux facteurs :

Frederick Herzberg a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés facteurs d'hygiène ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail. Selon Herzberg l'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour, d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction.

Si la production de ce groupe est plutôt moindre que celle du groupe avec un leader autoritaire, elle est de meilleure qualité. C'est ainsi que Lewin affirme que c'est en recourant à la gestion participative (leadership démocratique) plutôt qu'à la méthode traditionnelle autoritaire que l'on peut le mieux inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité.

Rensis Likert (Etats-Unis, 1903-1981) est un psychologue connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Dans le champ du management, il est considéré comme le successeur de Lewin. Ses deux principaux ouvrages sont *New Patterns of management* et *The human Organisation*.

R. Likert se situe dans le prolongement de E. Mayo et K. Lewin dans leur recherche pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que la structure et la technologie sont les mêmes. Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés.

Selon le même auteur, le principe des relations intégrées (selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun), est un principe majeur de l'organisation : chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile. De plus, pour qu'une organisation soit efficace, Likert propose d'abandonner la relation « homme contre homme » et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise.

La principale contribution de R. Likert c'est le fait qu'il a mis en relief la relation de causalité qui existe entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés. C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre styles de management : Likert distingue quatre types de styles de management :

1. Le style autoritaire exploitateur : c'est un style de management qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige de ce fait par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent.
2. Le style autoritaire paternaliste : c'est un style distingué par le fait que la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions, que c'est seulement quelques décisions de faible importance qui sont prises aux niveaux inférieurs et que l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.
3. Le style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées en central et les décisions opérationnelles sont délocalisées.
4. Les style participatif : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation.

2-6) Etude critique de l'Ecole des relations humaines :

L'Ecole des relations humaines est reproché d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels. L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité. Morin écrit que la variable "relations de pouvoir" a été oubliée.

Si l'approche "Ecole des Relations Humaines" est présentée par la hiérarchie comme un modèle idéal, la maîtrise n'ose plus intervenir de peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés. La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de

bonnes relations et une faible productivité.

bonnes relations contre productivité satisfaisante. Cette transaction ne peut La solution est un échange de manière trop explicite entre l'encadrement et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X (Mc Gregor)

4) Douglas MC GREGOR : la théorie X Y

v Douglas MC GREGOR

Après avoir dirigé une firme de distribution d'essence à Detroit, D. McGregor obtint un doctorat de psychologie à Harvard et devint professeur de technologie industrielle puis de management industriel. Il s'intéresse au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont *The human side of enterprise*, *Leadership* et *motivation* et *The professional manager*.

v Principes de la théorie X Y :

Dans un ouvrage intitulé *La dimension humaine de l'entreprise*, Mc Gregor affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « Théorie X » qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique et l'autre appelée « Théorie Y » censée représenter l'Ecole des relations humaines.

Dans la théorie X le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes, les hypothèses de cette théorie sont les suivantes :

1. L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible
2. En raison de cette caractéristique humaine que représente l'aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
3. L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.

Mc Gregor préconise le fait que la théorie X pousse le gestionnaire à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes.

A l'inverse, le gestionnaire dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes :

1. Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle.
2. Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs organisationnels, l'homme peut se diriger et se contrôler, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable.
3. L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles.

Selon Mc Gregor, le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique.

2-5) Les travaux de K.Lewin et R.Likert

v K.Lewin :

Docteur en philosophie et en psychologie, Lewin s'intéresse à de nombreux thèmes de recherche (dynamique de groupe, problème de leadership, personnalité des individus...). Dans le management, Lewin s'intéresse en particulier au style de leadership et notamment à l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe.

v Principes des travaux de K.Lewin :

Dans ses idées théoriques K.Lewin a mis le point sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions, répartit les tâches, évalue le travail fait et participe à son activité. Ainsi, il identifie trois styles de leadership :

En premier lieu, le style autoritaire consiste à diriger par des ordres impératifs et à imposer ses décisions avec un manager qui se tient à distance du groupe. Deuxièmement, le style permissif caractérise un manager qui s'implique très faiblement dans son groupe, qui participe avec un strict minimum aux différentes activités et qui laisse les membres de son groupe s'auto diriger. Enfin, le style démocratique caractérise un manager qui participe activement à la vie du groupe et qui encourage ses membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

Lewin préconise que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestent des relations chaleureuses et amicales, participent aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient la preuve de leur capacité à être indépendant.

Q1 : On appelle « promotion des ventes » :

A	Les actions de stimulation des ventes sur le point de vente	B	Les techniques de stimulation des ventes proposant un avantage temporaire accordé au consommateur et/ou au distributeur	C	Toute forme de stimulation des ventes	D	La communication interpersonnelle où deux partenaires (acheteur et vendeur) sont en contact en vue de conclure un marché
---	---	---	---	---	---------------------------------------	---	--

Q2 : Segmenter un marché, c'est :

A	Le découper en groupes homogènes	B	Etudier la demande de façon quantitative	C	Le découper en groupes de consommateurs ayant des comportements d'achat complémentaires	D	Se positionner sur le marché choisi
---	----------------------------------	---	--	---	---	---	-------------------------------------

Q3 : Un segment de marché, c'est :

A	Un marché potentiel	B	Une part homogène du marché	C	Une zone géographique du marché	D	Un échantillon représentatif du marché
---	---------------------	---	-----------------------------	---	---------------------------------	---	--

Q4 : Parmi les objectifs des relations publiques :

A	L'établissement des relations neutres entre l'entreprise et l'opinion publique	B	Favoriser le développement de l'entreprise	C	L'établissement des relations de partenariat entre l'entreprise et ses fournisseurs	D	Le développement de la notoriété et de l'image de marque de l'entreprise
---	--	---	--	---	---	---	--

Q5 : Parmi les moyens utilisés par la publicité directe :

A	Le publipostage	B	les enseignes	C	Les présentoirs	D	Les affiches
---	-----------------	---	---------------	---	-----------------	---	--------------

Q6 : Le prix d'acceptabilité est :

A	Le niveau de prix pour lequel il y aura le plus petit nombre d'acheteurs possibles	B	Le niveau de prix pour lequel il y aura le plus important profit	C	Le niveau de prix pour lequel il y aura le plus grand nombre d'acheteurs possibles	D	Le niveau de prix en dessous duquel l'entreprise ne peut descendre
---	--	---	--	---	--	---	--

Q7 : Une gamme de produits est constituée :

A	Du volume de vente des produits	B	Des produits satisfaisant le même besoin	C	Des nouveaux produits	D	Des produits complémentaires
---	---------------------------------	---	--	---	-----------------------	---	------------------------------

Q8 : Une gamme est caractérisée par : *profondeur, largeur et hauteur*

A	Le nombre de produit	B	la largeur c'est-à-dire le nombre de ligne de produits	C	la profondeur c'est-à-dire le nombre de modèles de la ligne	D	la hauteur
---	----------------------	---	--	---	---	---	------------

Q9 : La marque est :

A	Les caractéristiques fonctionnelles du produit	B	Les caractéristiques physiques du produit	C	Le signe distinctif qui sert à identifier le bien ou le service d'une entreprise	D	Une manière dont est perçu un produit
---	--	---	---	---	--	---	---------------------------------------

Q10 : Le canal de distribution est :

A	La mise à disposition des consommateurs des produits dont ils ont besoin	B	Le fractionnement ou regroupement des commandes du client	C	L'ensemble de techniques utilisées pour vendre un produit	D	Le cheminement suivi par un produit pour passer du producteur au consommateur final
---	--	---	---	---	---	---	---

Q11 : Les trois étapes d'une démarche stratégique sont par ordre :

A	Ciblage Positionnement Segmentation	B	Positionnement Ciblage Segmentation	C	Ciblage Segmentation Positionnement	D	Segmentation Ciblage Positionnement
---	---	---	---	---	---	---	---

Q12 : Le positionnement signifie :

A	La conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du client visé	B	Découpage du marché en segments composés de consommateurs ayant des comportements similaires	C	Choisir un groupe de consommateur ayant des comportements similaires	D	Avoir une meilleure image de marque
---	---	---	--	---	--	---	-------------------------------------

Q13 : L'entreprise adopte une politique de désinvestissement car la croissance du marché est négative et les résultats proches de zéro. Le produit est donc à la phase :

A	De maturité	B	De lancement	C	De déclin	D	De croissance
---	-------------	---	--------------	---	-----------	---	---------------

Q14 : la force des ventes :

A	l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits	B	regroupe l'ensemble des techniques de stimulation des ventes organisées autour d'une offre temporaire à destination du consommateur final ou de la distribution	C	L'ensemble des techniques utilisées pour la distribution des produits	D	La force de vente désigne généralement l'ensemble des salariés d'une entreprise participant à la commercialisation des produits ou services.
---	--	---	---	---	---	---	--

passer le pt de vente = offre technique

force de vente = personnel

Q15 : parmi ces éléments lequel n'appartient pas à l'étude du marché :

- A Etude de la concurrence B Etude de l'environnement C Etude du consommateur D ☒ Etude de la rentabilité d'un projet *VAR = ?*

Q16 : un marché amont c'est :

- A ☒ Les fournisseurs de biens et services B ☒ Marché des inputs C Les débouchés *les clients aval* D Marché des outputs *aval*

Q17 : un marché aval c'est :

- A Les fournisseurs de biens et services B Marché des inputs C ☒ Les débouchés *(concession)* D ☒ Marché des outputs

Q18 : les prescripteurs se sont

- A Les spécialistes qui conseillent le client et qui tirent un profit dans la vente du produit B Les leaders d'opinions C ☒ Les spécialistes qui conseillent le client sans aucun intérêt dans la vente du produit D Qui proposent des produits susceptibles de satisfaire des besoins identiques

Q19 : La méthode SWOT est :

- A Une technique pour fixer le prix de vente B Méthode de calcul des coûts C ☒ Outil pour le diagnostic de l'entreprise D Technique de promotion des ventes

Q20 : Une marge commerciale représente :

- A La différence entre prix de vente et coût de revient B La différence entre prix de vente et marge bénéficiaire C ☒ La différence entre prix de vente et coût d'achat *PV - CA* D La différence entre prix de vente et le coût de revient

Q21 : Un taux de marque représente :

- A Marge bénéficiaire/prix de vente B Marge commerciale/coût d'achat C Prix de vente/coût d'achat D ☒ Marge commerciale/prix de vente

Q22 : Un résultat est égal

- A Prix de vente - marge commerciale B Prix de vente - coût d'achat C Prix de vente - coût variable D ☒ Prix de vente - coût de revient

Q23 : Le taux de marge

- A Prix de vente/coût d'achat B Marge bénéficiaire/prix de vente C Marge commerciale/prix de vente D ☒ Marge commerciale/coût d'achat

Q24 : Le taux de marge sur coût variable (TMCV) :

- A ☒ MCV/prix de vente *(CA)* B MCV/coût d'achat C MCV/coût fixe D MCV/coût variable

Q25 : une marge représente :

- A ☒ La différence entre un prix et un coût B La différence entre un coût et un résultat C La différence entre un prix et un résultat D La différence entre un coût et un prix

Q26 : le prix de vente peut être fixé selon un approche :

- A Par l'offre ☒ B Par les coûts C Par la rentabilité D ☒ Par la demande

Q27 : pour fixer le prix de vente on peut utiliser le prix d'écrémage qui signifie :

- A Un prix au dessous de la concurrence B ☒ Un prix au dessus de la concurrence *lancé* C Un prix égal à celui de la concurrence *aligné* D Un prix identique à celui d'acceptabilité

prix pénétrant = min
Concurrence
 - écrémage = $\text{prix } E > \text{conc}$
 - alignement = m^{e} prix
 - pénétrant = $\text{prix } E < \text{prix conc}$

28 : un slogan signifie :

A	Un outil commercial qui entre dans le processus de promotion d'un produit	B	Un logo	C	Une affiche publicitaire	D	Une phrase courte et facile à retenir qui incite le consommateur à acheter un produit
---	---	---	---------	---	--------------------------	---	---

Q29 : la cible signifie :

A	Le produit à fabriquer et à vendre	B	Le segment auquel l'entreprise va s'adresser	C	Le découpage du marché en groupe homogène	D	Le découpage du marché
---	------------------------------------	---	--	---	---	---	------------------------

Q30 : le cycle de vie d'un produit comporte :

A	2 phases	B	4 phases	C	3 phases	D	5 phases
---	----------	---	----------	---	----------	---	----------

Q31 : peut être considéré comme une technique de promotion des ventes :

A	Prime	B	Bons de réduction	C	Jeux	D	Essai produit
---	-------	---	-------------------	---	------	---	---------------

Q32 : la part de marché est calculée de la manière suivante :

A	CA de l'entreprise/ CA du secteur	B	CA des concurrents/ CA du secteur	C	CA de l'entreprise/ CA des concurrents	D	CA de l'entreprise/ CA de la branche secteur
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---	--	---	--

Q33 : un marché environnant ou substitue signifie :

A	Des produits génériques	B	L'ensemble des produits de nature différente du produit principal mais satisfaisant le même besoin	C	L'ensemble des produits dont la présence est nécessaire pour la consommation des produits du marché principal	D	L'ensemble des produits directement concurrents
---	-------------------------	---	--	---	---	---	---

Q34 : un marché principal signifie :

A	L'ensemble des produits générique	B	L'ensemble des produits de nature différente du produit principal mais satisfaisant le même besoin	C	L'ensemble des produits dont la présence est nécessaire pour la consommation des produits du marché principal	D	L'ensemble des produits directement concurrents
---	-----------------------------------	---	--	---	---	---	---

Q35 : un marché support ou complémentaire signifie :

A	L'ensemble des produits générique	B	L'ensemble des produits de nature différente du produit principal mais satisfaisant le même besoin	C	L'ensemble des produits dont la présence est nécessaire pour la consommation des produits du marché principal	D	L'ensemble des produits directement concurrents
---	-----------------------------------	---	--	---	---	---	---

Q36 : le prix psychologique représente :

A	Prix magique	B	Prix d'acceptabilité	C	Prix public	D	Prix payé par le consommateur final
---	--------------	---	----------------------	---	-------------	---	-------------------------------------

Q37 : le cumul croissant dans le calcul du prix psychologique

A	Représente les non acheteurs car ils estiment que le produit est trop cher	B	Les acheteurs potentiels car ils estiment que le produit est de mauvaise qualité	C	Représente les non acheteurs car ils estiment que le produit est de mauvaise qualité	D	Représente les acheteurs potentiels car ils estiment que le produit est trop cher
---	--	---	--	---	--	---	---

Q38 : un canal de distribution :

A	Est le chemin parcouru par un produit entre le producteur et le grossiste	B	Est le chemin parcouru par un produit entre le producteur et le consommateur	C	Est le chemin parcouru par un produit entre le détaillant et le consommateur	D	Est le chemin emprunté par un produit entre le producteur et le consommateur
---	---	---	--	---	--	---	--

Q39 : un circuit de distribution

A	Est composé des canaux directs	B	Représente la gamme des produits distribués par l'entreprise	C	Représente la stratégie de distribution de l'entreprise	D	Est composé de l'ensemble des canaux de distribution
---	--------------------------------	---	--	---	---	---	--

Q40 : dans un canal ultra court

A	Il y a 2 intermédiaires	B	Pas d'intermédiaire	C	Il y a un seul intermédiaire	D	L'entreprise ouvre des points de vente
---	-------------------------	---	---------------------	---	------------------------------	---	--

Q41 : un canal long

A	Pas d'intermédiaire	B	L'entreprise vend ses produits à des grossistes qui approvisionnent les détaillants	C	Il y a 2 intermédiaires	D	Il y a un seul intermédiaire
---	---------------------	---	---	---	-------------------------	---	------------------------------

Q42 : la formule « Marge commerciale / prix de vente », donne le :

A	Taux de marque	B	Taux de marge	C	Taux effectif	D	Taux d'escompte
---	----------------	---	---------------	---	---------------	---	-----------------

Q43 : pour faire connaître sa nouvelle gamme de produits sur le marché, l'entreprise lance une :

A	Une étude de marché	B	Compagne publicitaire	C	Campagne publicitaire	D	Force de vente
---	---------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	----------------

Q44 : pour pousser le produit vers le client, on doit faire une : (la publicité attire le client, la promotion pousse le client)

A	Publicité média	B	Publicité hors média	C	Promotion des ventes	D	Une remise
---	-----------------	---	----------------------	---	----------------------	---	------------

Q45 : L'opération par laquelle l'entreprise rattache son nom à un événement, c'est :

A	La force de vente	B	La promotion	C	La publicité	D	Le parrainage
---	-------------------	---	--------------	---	--------------	---	---------------

Q46 : dans la phase de maturité le coût de revient unitaire d'un produit est

A	Trop élevé	B	Faible	C	Elevé	D	Egal au coût variable unitaire
---	------------	---	--------	---	-------	---	--------------------------------

Q47 : dans une phase de lancement d'un produit le gestionnaire doit :

A	Faire connaître	B	Diversifier	C	Innover	D	Abandonner
---	-----------------	---	-------------	---	---------	---	------------

Q48 : parmi les objectifs de la fonction commerciale :

A	Améliorer la rentabilité	B	Améliorer la part de marché	C	Améliorer le volume des ventes	D	Conquérir de nouveau marché
---	--------------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------------	---	-----------------------------

Q49 : l'objectif de la segmentation est de connaître :

A	La cible	B	Les concurrents	C	L'environnement de l'entreprise	D	Le groupe de consommateur auquel l'entreprise peut s'adresser
---	----------	---	-----------------	---	---------------------------------	---	---

(+) $\frac{2}{3} B$

Q50 : lorsque l'élasticité est négative cela signifie que :

A L'entreprise vend plus lorsque les prix diminuent
☒

B L'entreprise vend plus lorsque les prix augmentent
☐

C L'entreprise vend moins lorsque les prix augmentent
☒

D L'entreprise vend moins lorsque les prix diminuent
☐

Q51 : lorsque l'élasticité est nulle cela signifie que :

A L'entreprise vend plus lorsque les prix diminuent
☐

B L'entreprise vend les mêmes quantités mêmes si les prix augmentent
☒

C L'entreprise vend moins lorsque les prix augmentent
☐

D L'entreprise vend moins lorsque les prix diminuent
☐

Q52 : les contraintes liées à la fixation du prix de vente :

A La législation
☒

B La concurrence
☒

C La demande
☒

D L'offre (dist. concurrence)
☒

Q53 : quelle est la solution qui n'est pas appropriée pour améliorer une part de marché

A Promotion des ventes
☐

B Publicité
☐

C Diversifier les produits
☐

D Réaffectation des ressources (R&D)
☒

Q54 : il existe plusieurs types de marques :

A Marque de consommation
☒

B Marque de distributeur
☒

C Marque de fabricant
☒

D Griffes
☐

Q55 : en cas de monopole la part de marché est égal à

A 0%
☐

B 100%
☒

C 50%
☐

D 20%
☐

Q56 : la stratégie d'écramage consiste à :

A Pratiquer le prix le plus bas pour susciter la demande
☐

B Pratiquer le prix moyen du marché
☐

C Pratiquer le prix le plus élevé pour une clientèle restreinte
☒

D Pratiquer un prix au dessous du coût de revient
☐

Q57 : la stratégie de pénétration consiste à :

A Pratiquer le prix le plus bas pour susciter la demande
☒

B Pratiquer le prix moyen du marché
☐

C Pratiquer le prix le plus élevé pour une clientèle restreinte
☐

D Pratiquer un prix au dessous du coût de revient
☐

Q58 : la stratégie d'alignement consiste à :

A Pratiquer le prix le plus bas pour susciter la demande
☐

B Pratiquer le prix moyen du marché
☒

C Pratiquer le prix le plus élevé pour une clientèle restreinte
☐

D Pratiquer un prix au dessous du coût de revient
☐

Q59 : la stratégie d'écramage peut se pratiquer :

A Dans la phase de déclin
☐

B Dans une phase de lancement
☒

C Dans une phase de maturité
☐

D Dans une phase de croissance
☐

Q60 : la stratégie de pénétration peut se pratiquer :

A Dans la phase de déclin
☐

B Dans une phase de lancement
☐

C Dans une phase de maturité
☒

D Dans une phase de croissance
☐

Q61 : la stratégie d'alignement peut se pratiquer :

A Dans la phase de déclin
☐

B Lorsque le prix du marché assure une rentabilité suffisante
☒

C Lorsque l'entreprise ne connaît pas la réaction de la clientèle à une différenciation des prix
☒

D Lorsque l'entreprise adopte une stratégie de distribution intensive
☐

Q62 : quelles sont les grandes stratégies génériques proposées par PORTER ?

A ☒ la stratégie d'alliance	B ☒ La stratégie de focalisation	C ☒ La stratégie de domination par les coûts	D ☒ La stratégie de différenciation
---	--	--	---

Q63 : parmi ces éléments il ya des forces proposées par PORTER ?

A ☒ Produits de substitution	B ☒ Pouvoir de négociation des clients	C ☒ Pouvoir de négociation des fournisseurs	D ☒ Nouveaux entrants
--	--	---	---

Q64 : les activités de bases de la chaine de valeur proposée par PORTER ?

A ☒ Logistique d'approvisionnement	B ☒ Fabrication	C ☒ Marketing et vente	D ☒ Recherche et développement
--	---	--	--

Q65 : les activités de soutien de la chaine de valeur proposée par PORTER ?

A ☒ Achat	B ☒ Recherche et développement	C ☒ Services	D ☒ Gestion des ressources humaines
---	--	--	---

Q66 : il existe plusieurs stratégies d'impartition (externalisation). Parmi ces stratégies quelle est qui n'appartient pas à l'impartition

A ☒ Franchise	B ☒ Concession	C ☒ Intégration	D ☒ Sous-traitance
---	--	---	--

Q67 : pour avoir le contrôle de la chaine d'approvisionnement, l'entreprise doit adopter la stratégie :

A ☒ D'intégration horizontale	B ☒ Concession	C ☒ Intégration vertical en aval	D ☒ Intégration vertical en amont
---	--	--	---

Q68 : pour réaliser des économies d'échelles sur les coûts logistiques tout en préservant plus d'avantages concurrentiels, l'entreprise doit adopter la stratégie :

A ☒ D'intégration horizontale	B ☒ Intégration en amont et en aval (filière)	C ☒ Intégration vertical en aval	D ☒ Intégration vertical en amont
---	---	--	---

Q69 : la stratégie de focalisation consiste à :

A ☒ Se concentrer à une clientèle très spécifique	B ☒ Cibler un marché suffisamment réduit	C ☒ S'adresser à une large clientèle	D ☒ Proposer une offre singulière (étonnante)
---	--	--	---

Q70 : l'effet de synergie signifie :

A ☒ Plus que la production augmente plus que le coût unitaire devient plus faible	B ☒ Acquérir des technologies d'informations	C ☒ Regroupement de deux activités qui, exercées en commun, sont plus efficaces que lorsqu'elles sont menées séparément	D ☒ Acquérir des technologies afin de réduire au maximum la consommation d'énergie
---	--	---	--

Q71 : la stratégie de domination par les coûts repose sur certains concepts tels que :

A ☒ La courbe d'expérience	B ☒ L'économie d'échelle	C ☒ La taille critique	D ☒ La chaine de valeur
--	--	--	---

Le prix psychologique

Afin de fixer le prix de vente de son nouveau produit, le directeur commerciale de l'entreprise « EL NAJEH » spécialisée dans la fabrication des produits cosmétiques décide de déterminer le prix d'acceptabilité de son produit « **crème solaire** ».

Pour cela il vous communique les informations suivantes :

En général, le consommateur associe une qualité plus forte aux prix les plus élevés. La demande peut augmenter au fur et à mesure que le prix croît.

L'entreprise est amenée souvent à faire une étude de l'aptitude des consommateurs à acheter son produit pour ce faire deux questions sont fréquemment posées :

- **Question 1 : Au dessus de quel prix n'achèteriez vous pas ce produit car vous le jugeriez trop cher?**
- **Question 2 : Au dessous de quel prix n'achèteriez vous pas ce produit car vous le jugeriez de mauvaise qualité ?**

Ces deux questions sont posées lors d'une enquête effectuée auprès d'une population de 400 personnes sur l'intention de l'achat d'un produit **PHOTODERM**. Les résultats se résument ainsi :

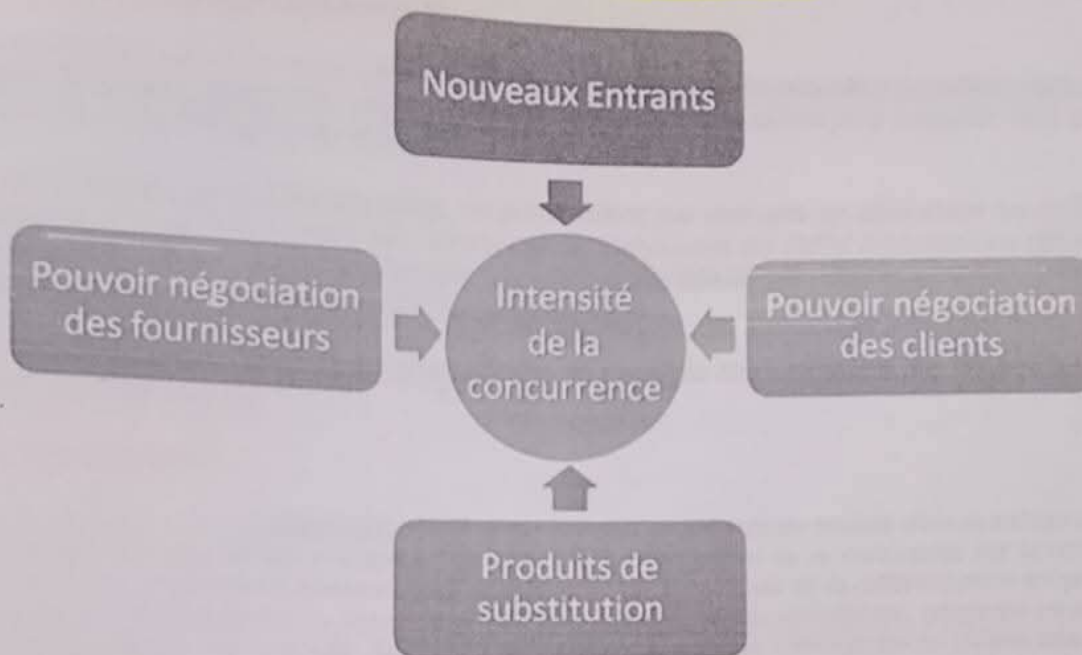
Prix TTC	17,7	23,6	29,5	35,4	41,3	47,2	53,1	59	64,9	70,8
Réponses Question 1	0	0	0	32	47	64	78	89	55	35
Réponses Question 2	95	75	64	56	52	30	17	8	3	0

Travail à faire :

- 1) Compléter les deux tableaux suivants

Prix de vente TTC	QUESTION N°1		QUESTION N°2		NON acheteurs	OUI acheteurs
	Nombre (A)	Cumul Croissant (B)	Nombre (C)	Cumul Décroissant (D)		
17,7						
23,6						
29,5						
35,4						
41,3						
47,2						
53,1						
59						
64,9						
70,8						
Totaux	400		400			

Les 5 forces de Porter :



Stratégie générique pour un avantage concurrentiel (Porter)

La théorie des stratégies génériques était très populaire au début des années 80. Elle décrit les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises désirant acquérir un avantage concurrentiel durable. Chacune de ces trois options sont le résultat du croisement de deux aspects de l'environnement concurrentiel :

Avantage concurrentiel – vos produits sont-ils différenciés d'une façon ou d'une autre ou êtes-vous le producteur le meilleur marché de votre secteur ?

Cible – votre entreprise cible-t-elle un marché dans sa globalité ou se concentre-t-elle sur une partie seulement, une niche ?

AVANTAGE CONCURRENTIEL			
		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
CONCURRENTIEL	Cible étroite	3A. Focalisation fondée sur des coûts réduits	3B. Focalisation fondée sur la différenciation

Les stratégies génériques (Porter)

1. Domination par les coûts, 2. Différenciation, 3. Concentration.

(niche ou focalisé)

stratégie de focalisation : concentré = niche.

1. Domination globale par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à proposer une offre de même valeur perçue que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (c'est la raison pour laquelle on la qualifie également de stratégie de prix).

Elle nécessite de réduire les coûts, ce qui s'obtient par exemple en optimisant les différentes étapes de production, mais plus largement en s'appuyant sur l'effet d'expérience (baisse du coût unitaire marginal avec l'augmentation du volume cumulé de production, obtenue notamment par les économies d'échelle ou l'effet d'apprentissage).

Lorsqu'elle s'appuie sur l'effet d'expérience, la stratégie de domination par les coûts est appelée stratégie de volume.

2. Différentiation

Les biens et services différenciés satisfont les besoins des clients au travers d'un avantage concurrentiel durable. Ceci permet aux entreprises de désensibiliser les prix et de se concentrer sur la valeur générant un prix et une marge comparativement plus élevés. Les avantages de la différenciation exigent des fabricants de segmenter les marchés afin de cibler des segments spécifiques, générant un prix plus élevé qu'en moyenne. Par exemple, Air France différencie son service. L'entreprise se différenciant encourra des coûts additionnels pour créer cet avantage concurrentiel. Ces coûts doivent être compensés par l'augmentation des revenus de ventes. Les coûts doivent être recouverts. Il y a également le risque, pour n'importe quelle différenciation, d'être copiée par des concurrents. En suivant cette stratégie, vous aurez une perpétuelle incitation à innover et à améliorer vos produits et services. En suivant cette stratégie, la marque 'Bonne Maman' a dominé le marché des confitures françaises.

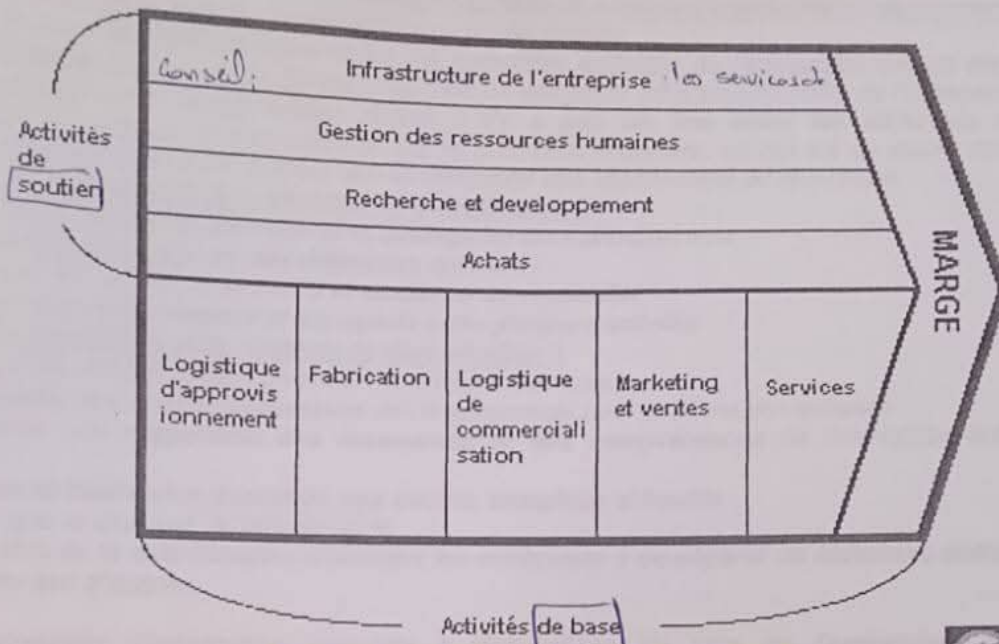
3. Concentration (niche ou focalisation)

Lorsqu'une entreprise ne peut se permettre de prendre le leadership ni par les coûts ni par une différenciation, une stratégie de niche pourrait être plus appropriée. Dans ce cas, elle concentre ses efforts et ressources sur un segment étroit et défini. La stratégie de niche est souvent employée par les PME. Une telle entreprise pourrait utiliser une focalisation sur les coûts ou sur la différenciation. Avec une focalisation sur les coûts, une société vise à être le producteur à plus bas prix sur une niche ou un segment déterminé. Avec une stratégie de différenciation ciblée, elle crée son avantage concurrentiel par la différenciation sur une niche particulière. Des problèmes peuvent survenir avec l'approche de 'niche'. Les niches, petites et spécialisées, pourraient disparaître à long terme. Une niche se focalisant sur les coûts ne peut se maintenir si son industrie dépend des économies d'échelle (ex.: télécommunication).

Le danger d'être 'fixé au centre'

Assurez-vous de choisir une stratégie générique. Il est soutenu que, si vous sélectionnez une ou plusieurs de ses approches et ne les réalisez pas, votre entreprise restera fixée au centre du marché sans aucun avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur de Porter :



PORTER: LA CHAÎNE DE VALEUR

Les stratégies globales

Qu'est-ce qu'une stratégie globale ?

La stratégie globale (ou corporate) concerne toute l'entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales :

- La spécialisation (faire une seule activité)
- La diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées)
- L'intégration (faire tout, tout seul)
- L'externalisation (faire-faire)

A/ La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences. Selon Igor Ansoff cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.

- La pénétration de marché : consiste à se centrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels
- L'extension du marché : consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants
- Le développement de produits : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants

Quels sont les avantages de la stratégie de spécialisation ?

La stratégie de spécialisation permet à l'entreprise de :

- Développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier
- Réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise
- Développer une image positive de spécialiste dans son domaine. image

Quelles sont les limites de la stratégie de spécialisation ?

La stratégie de spécialisation comporte deux inconvénients majeurs :

- Elle présente des risques en cas de saturation de la demande, d'apparition de produits de substitution, de maturité technologique

forte spécialisation des équipements et des hommes engendre des rigidités.

B/ La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Selon I. Ansoff, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes : concentrique ou conglomerale.

- La diversification est **concentrique** quand les nouvelles activités de l'entreprise ont un lien avec son métier d'origine. La logique de diversification est de compléter ou d'étendre l'offre de l'entreprise.
 - La diversification est **conglomerale** quand il n'y a pas un lien entre les différents métiers de l'entreprise. La logique de diversification est ici purement financière. Le but est de placer des excédents de ressources sur un marché porteur afin de bénéficier des opportunités de ce marché.
- Quels sont les avantages de la stratégie de diversification ?
Les principaux avantages attendus de la stratégie de diversification sont :
- **Obtenir des synergies** entre ses différentes activités
 - Investir dans des domaines porteurs et **améliorer sa rentabilité**
 - **Limiter les différents risques** et les répartir entre plusieurs activités
- Quelles sont les limites de la stratégie de diversification ?
La stratégie de diversification comporte trois inconvénients majeurs :
- Elle **nécessite des investissements** et des financements pour chacune des activités
 - Elle entraîne une **dispersion des ressources et des compétences** de l'entreprise entre plusieurs activités
 - La **gestion** de l'entreprise diversifiée peut devenir **complexe et lourde**
- Qu'est ce que la stratégie **de recentrage** ?
Les difficultés de la diversification conduisent les entreprises à **se séparer de certaines activités pour se concentrer sur d'autres.**

C/ La stratégie d'intégration consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées **en amont et/ou en aval** des activités actuelles.

L'intégration peut prendre **quatre directions** : intégration **verticale amont**, intégration **verticale aval**, intégration **horizontale** et intégration **totale**.

- L'intégration est **verticale amont** lorsque l'entreprise **intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque là par les fournisseurs**. Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour ses pneus
 - L'intégration est **verticale aval** lorsque l'entreprise **intègre des activités liées à la distribution de ses produits**. Exemple : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe
 - L'intégration est **horizontale** lorsque l'entreprise **prend le contrôle des activités concurrentes** par rachat des concurrents ou alliances. Exemples : Renault a pris le contrôle de Nissan, Peugeot a réalisé une alliance avec Mitsubishi
 - L'intégration est **globale** lorsque l'entreprise **réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière**. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance
- Quels sont les avantages de la stratégie d'intégration ?
Les principaux avantages attendus de la stratégie d'intégration sont :
- **Sécuriser les approvisionnements et/ou débouchés** et s'approprier la valeur ajoutée des clients et des fournisseurs
 - **Mieux coordonner les activités amont et/ou aval** avec les activités actuelles pour en rationaliser l'organisation et en diminuer les coûts
 - **Atteindre la taille critique** lors des opérations de rachat de concurrents
- Quelles sont les limites de la stratégie d'intégration ?
La stratégie d'intégration comporte trois inconvénients majeurs :
- Elle **nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes** puisque l'entreprise gère plusieurs métiers
 - Elle est **coûteuse et risquée** si le secteur est de faible rentabilité
 - Tout problème dans une activité entraîne **des répercussions sur l'ensemble de la firme.**

D/ La stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

L'externalisation peut prendre **plusieurs formes** : sous-traitance, franchise, externalisation de fonction.

- **La sous-traitance** : une entreprise, donneur d'ordres, confie une partie de sa production ou certaines étapes de sa fabrication à une autre entreprise, le sous-traitant. La sous-traitance permet de bénéficier

une compétence spécialisée (sous-traitance de spécialité) ou de remédier à des insuffisances de capacité de production (sous-traitance de capacité)

La franchise : contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services. Le franchiseur transmet son savoir faire au franchisé contre le versement de royalties. Exemples : Mac Donald, Brioche dorée, Century 21...

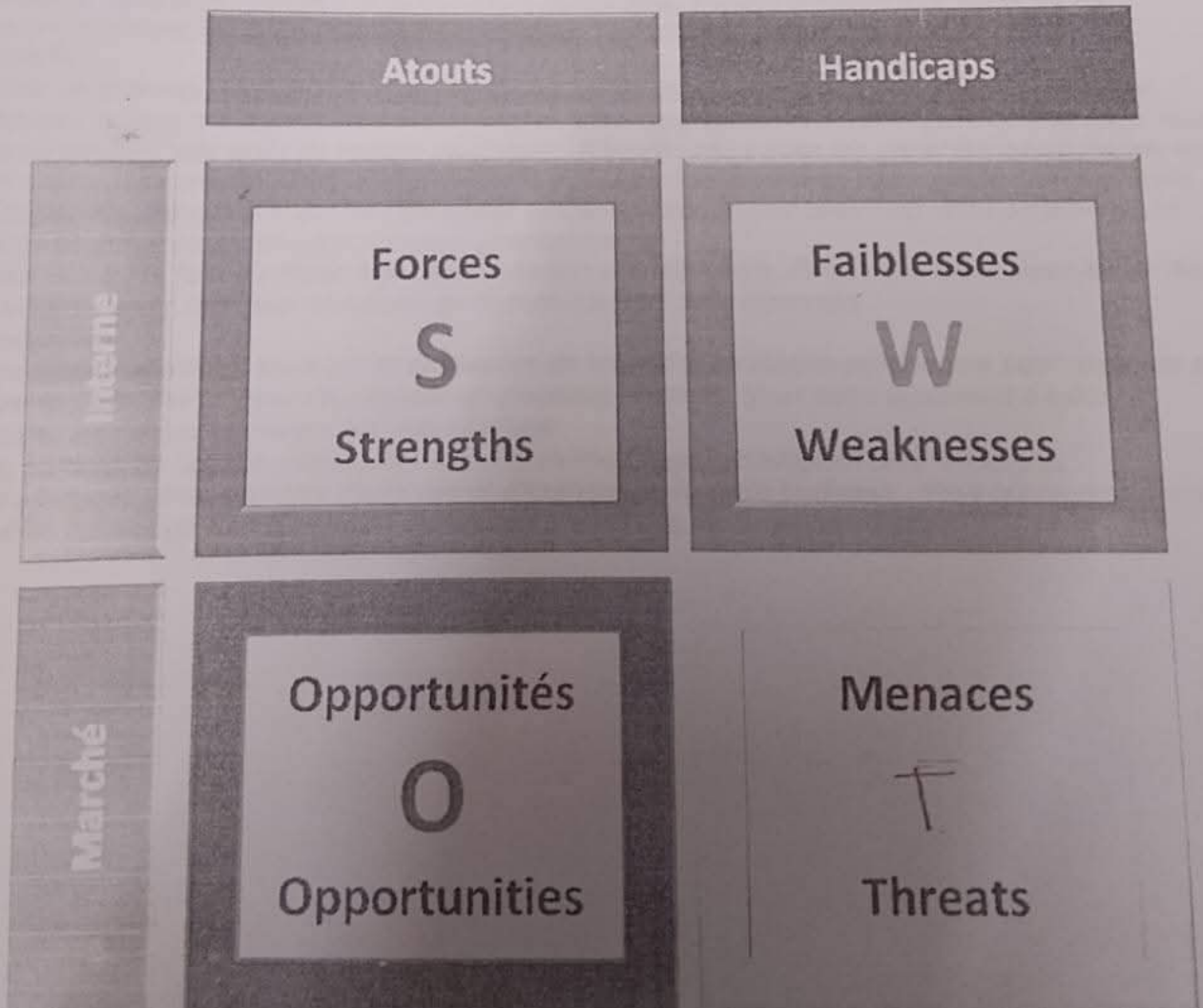
- **L'externalisation des fonctions de soutien** : il s'agit de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (comptabilité, finance, paie...)

Quels sont les avantages de la stratégie d'externalisation ?

- Principaux avantages attendus de la stratégie d'externalisation :
 - Elle permet à l'entreprise de **réduire ses coûts et d'améliorer la qualité** de ses produits puisqu'elle a recours à des entreprises spécialisées dans l'activité qu'elle leur confie
 - Elle permet à l'entreprise **d'être plus flexible** face aux évolutions de l'environnement
- **Quelles sont les limites de la stratégie d'externalisation ?**
- La stratégie d'externalisation comporte trois inconvénients majeurs :
 - Risque de **dépendance** vis-à-vis des prestataires extérieurs
 - L'entreprise risque de **perdre des ressources et des compétences stratégiques** et distinctives pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents
 - **Conflits sociaux** liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur

Que signifient les lettres **S.W.O.T** ?

Il s'agit simplement d'un acronyme : **Strengths** (forces), **Weaknesses** (faiblesses), **Opportunities** (opportunités), **Threats** (menaces).



Axe interne

Il recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées.

Elles concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire détenus.

Forces : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un **avantage concurrentiel**.

Faiblesses : manque au regard d'un, voire plusieurs **facteurs clés de succès** ou bien face aux concurrents.

2. Axe externe

Il énumère des éléments qui ont un impact possible sur l'entreprise.

Opportunités : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier.

Menaces : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

Matrice d'analyse

Fort de ces informations, comment les retravailler pour en extraire la substantifique moelle ? Voici une organisation possible des données : création d'une **matrice croisant les éléments internes et externes**.

Explicitation des cadrans :

Forces / opportunités : la priorité maximale. Vous êtes sur un domaine potentiel avec de réelles capacités de développement. Vous devez vous interroger sur les options à votre disposition pour tirer parti de cette opportunité.

Faiblesses / opportunités : les opportunités sont là, mais vous ne détenez pas les atouts nécessaires. La question à se poser est de savoir si la faiblesse peut être levée ou non afin d'exploiter ce potentiel.

Forces / Menaces : une question stratégique - comment employer vos atouts pour vous défendre face à la menace identifiée ?

Faiblesse / Menaces : situation potentiellement dangereuse. Évaluez le risque pour savoir s'il est nécessaire d'organiser votre défense et dans l'affirmative, définir comment procéder.

Conseils

Garder en tête vos buts pour ne pas partir dans tous les sens. Listez en conséquence vos forces et faiblesses, comme les opportunités et menaces de votre environnement. En pratiquant de telle sorte, vous vous construisez une **grille de lecture pertinente**. N'hésitez pas à noter sur papier les questions que vous vous posez, pour ensuite effectuer vos recherches : études documentaires, interrogation des clients, etc. Privilégiez les **indicateurs quantitatifs plutôt que qualitatifs**. Ils sont beaucoup plus opérationnels et vous permettront de prendre des décisions plus facilement.

Hiérarchisez les faits de façon à pouvoir prioriser vos décisions. Encore une fois, passez-les en revue à la lecture de vos buts pour conserver un déroulé cohérent de la démarche.

Conclusion

Grâce à cette approche, vous serez en mesure de créer des stratégies pertinentes pour exploiter un nouveau potentiel ou bien développer un gisement existant. Vous serez également à même d'anticiper une menace pesant sur votre activité.

Enfin, au-delà de l'intérêt opérationnel de cette méthodologie, en adoptant cette démarche, vous affûterez votre capacité d'analyse et d'évaluation de votre business. Vous apprendrez à vous poser les bonnes questions et à savoir comment trouver des réponses pertinentes.

Q14 : A partir du 1er Janvier 2008, la comptabilisation du leasing chez le preneur se fait selon :

- A L'approche fiscale B L'approche patrimoniale C L'approche financière D ☒ L'approche économique

Q15 : Selon le système comptable 1997, les états financiers sont au nombre de :

- A deux B trois C ☒ quatre D cinq

Q16 : Pour établir un bilan fonctionnel détaillé, on mentionne les effets escomptés et non échus dans :

- A Les passifs courants seulement B ☒ Les actifs courants et passifs courants C Les actifs courants seulement D Les emplois stables

Q17 : Pour diminuer le BFR on peut :

- A ☒ Diminuer la rotation des crédits clients B Augmenter la rotation des dettes C Augmenter la rotation des stocks D Augmenter les réserves

Q18 : pour juger la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme, on doit calculer les :

- A ☒ ratios de liquidité B ratios de structure C ratios de rotation D ratios de rentabilité

Q19 : Les informations dans les états financiers doivent être clairement présentées et compréhensibles, c'est le principe :

- A de comparabilité B ☒ d'intelligibilité C de prudence D De continuité d'exploitation

Q20 : la base amortissable d'une immobilisation est le :

- A coût d'acquisition B ☒ coût d'acquisition - valeur résiduelle C Coût d'acquisition TTC D Coût d'acquisition + valeur résiduelle

Q21 : En vue d'une régularisation de l'impôt sur les bénéfices, l'entreprise doit payer au fisc :

- A ☒ des acomptes provisionnels B des indemnités C des cotisations D Des taxes locales

Q22 : les provisions pour risques et charges :

- A ☒ diminuent l'actif courant B ☒ Augmentent les passifs non courants C Augmentent les passifs courants D Diminuent l'actif immobilisé

Q23 : lors d'une répartition des bénéfices, la part qui revient aux administrateurs est appelée :

- A dividendes B superdividendes C intérêts D ☒ Tantièmes

Q24 : Dans un contrat de crédit bail, le preneur est :

- A ☒ Le locataire B Le bailleur C Le fournisseur D La société de crédit bail

Q25 : L'autofinancement, C'est :

- A CAF - Réserves B ☒ CAF - Dividendes C Produits encaissables - Charges décaissables D Dividendes + CAF

Q26 : La formule : Ventes de marchandises - Coût d'achat de marchandises vendues, donne :

- A Les achats consommés B L'excédent brut d'exploitation C Le résultat brut d'exploitation D ☒ La marge commerciale

Q38 : la différence entre la capacité d'autofinancement et le cash flow net réside dans :

A Les produits non encaissables	B Les charges décaissables	C La variation du BFR	D La variation du FDR
---------------------------------	----------------------------	-----------------------	-----------------------

Q39 : la valeur actuelle nette (VAN) mesure :

A Le risque du projet	B La rentabilité du projet	C La rentabilité et le risque du projet	D Ni la rentabilité ni le risque
-----------------------	----------------------------	---	----------------------------------

Q40 : Un droit au bail est :

A Une immobilisation corporelle	B Un élément du passif	C Une immobilisation incorporelle	D Une immobilisation financière
---------------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Q41 : L'escompte d'une lettre de change :

A Dégage l'entreprise du risque de non-paiement	B Est toujours accepté	C N'occasionne aucune charge financière à l'entreprise	D Donne lieu à une entrée de trésorerie
---	------------------------	--	---

Q42 : Un budget flexible c'est :

A Un budget pourvu d'une certaine marge de tolérance	B Un budget ajustable selon le niveau d'activité	C Un budget révisable tous les ans	D Un budget réalisé en juste à temps
--	--	------------------------------------	--------------------------------------

Q43 : Le bilan fonctionnel permet :

A D'étudier la solvabilité de l'entreprise	B Une analyse dynamique de la structure financière	C D'étudier la rentabilité de l'entreprise	D D'étudier l'équilibre financier de l'entreprise
--	--	--	---

Q44 : Le fonds de roulement sert :

A A couvrir le besoin de financement de l'exploitation	B A couvrir le besoin de financement du cycle d'investissement	C A couvrir les dépenses de recherche et de développement	D A couvrir le besoin d'assainissement des finances
--	--	---	---

Q45 : L'état de résultat montre :

A Quel est le patrimoine de l'entreprise	B Quelle est la rentabilité des investissements	C Quelle est la situation financière de l'entreprise	D La formation du résultat de l'entreprise
--	---	--	--

Q46 : Quelle est l'opération qui contribue à augmenter le fonds de roulement :

A L'acquisition d'une immobilisation	B L'augmentation du capital par incorporation des réserves	C La cession d'une immobilisation	D Le remboursement d'un emprunt à long terme
--------------------------------------	--	-----------------------------------	--

Q47 : Le bilan de l'entreprise permet :

A D'avoir une image du patrimoine de l'entreprise	B D'avoir une image de la situation financière de l'entreprise	C D'étudier quelles sont les charges de l'entreprise	D D'étudier la formation du résultat de l'entreprise
---	--	--	--

R^t de cession des immo Amortissable
 $Charge = VAN = \sum \frac{C_{t-1}}{(1+i)^{t-1}} + \frac{VRI(1+i)^n}{(1+i)^n} - I_0$
 R^t de cession = prix de cession - VCN
 $VCN = (V_0 - \sum \text{Amort})$
 $\rightarrow$ charge non de caissable
 $\rightarrow$ pol non au PBP
 $\rightarrow$ pol non au PBP

Q27 : Dans la partie « ressources stables » de la 1ère partie du tableau de financement, la cession des immobilisations doit figurer pour :

- A La VCN = $V_0 - \sum \text{Amort}$
 B Le prix de cession
 C Le coût d'achat
 D Le coût historique (V_0)

Q28 : L'objectif de l'état de flux de trésorerie est de connaître l'origine :

- A Des sources de financement d'investissement.
 B Des sources de financement d'exploitation.
 C Des avoirs en Banques
 D La trésorerie à la clôture de l'exercice

Q29 : Le tableau de financement est moyen d'analyse :

- A prévisionnelle
 B statique
 C dynamique
 D pronostique

Q30 : Les immobilisations dans l'actif du bilan sont des :

- A Emplois définitifs
 B Ressources provisoires
 C Emplois provisoires
 D Ressources définitives

Q31 : Les produits de l'entreprise sont des :

- A Emplois définitifs
 B Ressources provisoires
 C Emplois provisoires
 D Ressources définitives

Q32 : Les charges de l'entreprise sont des :

- A Emplois définitifs
 B Ressources provisoires
 C Emplois provisoires
 D Ressources définitives

Q33 : L'amortissement est la différence entre :

- A La consommation de capital fixe et l'investissement net
 B L'invention et l'innovation
 C L'investissement immatériel et l'investissement matériel
 D L'investissement brut et l'investissement net

Q34 : L'investissement de productivité s'appelle également :

- A Investissement de produits
 B Investissement de modernisation
 C Investissement de remplacement
 D Investissement de capacité

Q35 : La rentabilité financière est égal à :

- A Capitaux propres / total actifs
 B Résultat net / total actif
 C Résultat net / capitaux propres
 D Résultat d'exploitation / total actif

Q36 : La rentabilité économique est égal à :

- A Capitaux propres / total actifs
 B Résultat net / total actif
 C Résultat net / capitaux propres
 D Résultat d'exploitation / total actif

Q37 : Lorsque l'effet levier est positif c'est-à-dire :

- A La rentabilité économique est supérieure à la rentabilité financière
 B La rentabilité économique est inférieure à la rentabilité financière
 C L'entreprise a intérêt à s'endetter
 D L'entreprise n'a pas intérêt à s'endetter

$$r_f = r_e + (r_e - i) \frac{D_{eff}}{CP}$$

Q48 : L'affacturage :

A	Est un mode de mobilisation des créances dont l'origine est anglaise	B	Aucune des propositions	C	Est un mode de financement gratuit	D	Est une technique de gestion financière qui protège l'entreprise en cas d'insolvabilité de ses clients.
---	--	---	-------------------------	---	------------------------------------	---	---

Q49 : le DRCI est l'abréviation de :

A	Délai de rentabilité du capital investi	B	Délai de rendement du capital investi	C	Délai de récupération du capital investi	D	Délai de renvoi du capital investi
---	---	---	---------------------------------------	---	--	---	------------------------------------

Q50 : le DRCI mesure :

A	Le risque du projet	B	La rentabilité du projet	C	La rentabilité et le risque du projet	D	Ni la rentabilité ni le risque
---	---------------------	---	--------------------------	---	---------------------------------------	---	--------------------------------

Q51 : lorsque la VAN est égal à 100 000 D pour un taux d'actualisation de 10 % on dit que

A	Le projet est trop risqué	B	Le projet est rentable	C	Le projet a une rentabilité qui est supérieur à 10%	D	Le projet est non rentable
---	---------------------------	---	------------------------	---	---	---	----------------------------

Q52 : l'autofinancement est égal :

A	CAF + dividendes	B	CAF - dividendes	C	CAF + produits non encaissables	D	Résultat - dividendes
---	------------------	---	------------------	---	---------------------------------	---	-----------------------

Q53 : la CAF est égal à :

A	Produits encaissables - charges décaissables	B	Résultat - charges non décaissables + produits non encaissables	C	Résultat + charges non décaissables - produits non encaissables	D	Autofinancement + dividendes
---	--	---	---	---	---	---	------------------------------

Q54 : les produits encaissables représentent :

A	Les produits déjà encaissé	B	Les produits encaissé déjà et à encaisser	C	Tous les produits	D	Les créances clients
---	----------------------------	---	---	---	-------------------	---	----------------------

Q55 : un ratio est un :

A	Le produit de deux grandeurs	B	Rapport entre deux grandeurs	C	La différence entre deux grandeurs	D	La somme de deux grandeurs
---	------------------------------	---	------------------------------	---	------------------------------------	---	----------------------------

Q55 : la durée moyenne de règlement des créances clients peut être calculée ainsi :

A	$\frac{\text{Fournisseurs} \times 360}{\text{Achats nets de biens et services TTC}}$	B	$\frac{360}{r}$	C	$\frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Chiffres d'affaires nets TTC}}$	D	$\frac{\text{Actifscourants}}{\text{Passifscourants}}$
---	--	---	-----------------	---	--	---	--

Q56 : la durée moyenne de paiement des dettes fournisseurs peut être calculée ainsi :

A	$\frac{\text{Fournisseurs} \times 360}{\text{Achats nets de biens et services TTC}}$	B	$\frac{360}{r}$	C	$\frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Chiffres d'affaires nets TTC}}$	D	$\frac{\text{Actifscourants}}{\text{Passifscourants}}$
---	--	---	-----------------	---	--	---	--

Q57 : l'augmentation du stock de marchandises engendre :

A	Un besoin d'exploitation	B	Une ressource d'exploitation	C	Un besoin de financement d'investissement	D	Une ressource de financement d'investissement
---	--------------------------	---	------------------------------	---	---	---	---

Q58 : la diminution des dettes fournisseurs d'exploitation représentent :

A	Une diminution du BFR	B	Une ressource d'exploitation	C	Un besoin d'exploitation	D	Un dégagement
---	-----------------------	---	------------------------------	---	--------------------------	---	---------------

Q59 : pour réduire le BFR on peut :

- | | | | |
|---|---|---|---|
| A ☒ Réduire le délai de recouvrement des créances | B ☐ Augmenter le FDR | C ☐ Augmenter le capital | D ☒ Augmenter le délai de paiement des fournisseurs |
|---|---|---|---|

Q60 : Lorsque le FDR est positif on dit que :

- | | | | |
|---|---|---|--|
| A ☒ L'entreprise respecte l'équilibre minimum | B ☒ L'entreprise dégage une marge de sécurité | C ☒ Les ressources stables couvrent les emplois stables | D ☒ Les investissements sont financés en totalité par des ressources permanentes |
|---|---|---|--|

Q61 : lorsque la trésorerie nette est positive on dit que :

- | | | | |
|--|---|--|---|
| A ☐ L'entreprise dégage une marge de sécurité | B ☒ L'équilibre financier est respecté <i>selon général</i> | C ☒ Le FDR couvre le BFR | D ☒ La trésorerie de l'actif est supérieure à la trésorerie du passif |
|--|---|--|---|

Q62 : l'augmentation de capital par incorporation de réserves :

- | | | | |
|---|---|--|--|
| A ☐ permet d'augmenter l'emploi stable | B ☐ permet d'augmenter les ressources d'exploitation | C ☐ permet d'augmenter les ressources stables | D ☒ N'a aucun effet sur les ressources stables |
|---|---|--|--|

Q63 : un nouvel emprunt permet d'augmenter :

- | | | | |
|--|--|---|---|
| A ☐ Les emplois stables | B ☒ Les ressources stables | C ☐ Le total des emplois | D ☐ Les ressources propres |
|--|--|---|---|

Q64 : le remboursement d'un emprunt par un virement bancaire permet de diminuer

- | | | | |
|--|-----------------------------------|---|--|
| A ☒ Le FDR | B ☐ Le BFR | C ☒ La TN | D ☐ Les emplois stables |
|--|-----------------------------------|---|--|

Q65 : l'acquisition d'une nouvelle machine au comptant permet de :

- | | | | |
|---|---|---|---|
| A ☐ Diminuer les emplois stables | B ☐ Augmenter les ressources stables | C ☐ Augmenter le FDR | D ☒ Diminuer le FDR |
|---|---|---|---|

Q66 : La solvabilité d'une entreprise mesure :

- | | | | |
|---|--|--|---|
| A ☒ la capacité de l'entreprise à couvrir ses échéances de court terme et de long terme | B ☐ La liquidité générale de l'entreprise | C ☐ L'équilibre financier de l'entreprise | D ☒ sa capacité à honorer ses dettes. |
|---|--|--|---|

Q67 : Parmi ces ratios le(s) quel(s) ne constitue(nt) pas un ratio de structure :

- | | | | |
|--|---|---|---|
| A ☐ Endettement | B ☐ Investissement | C ☒ Liquidité réduite | D ☐ Autonomie financière |
|--|---|---|---|

Q68 : la part des stocks dans le bilan est mesuré par le ratio suivant :

- | | | | |
|--|---|---|--|
| A ☐ Valeur nette des stocks / total emplois | B ☐ Valeur brute des stocks / total net des actifs | C ☐ Valeur nette des stocks / total brute des actifs | D ☒ Valeur brute des stocks / total brute des actifs |
|--|---|---|--|

Q69 : pour établir le bilan fonctionnel, les amortissements et les provisions figurent parmi :

- | | | | |
|--|---|---|--|
| A ☐ Les emplois stables | B ☐ Les dettes financières | C ☐ Les ressources stables | D ☒ Les ressources propres |
|--|---|---|--|

Q70 : pour établir le bilan fonctionnel, les amortissements et les provisions sont considérés comme

- | | | | |
|---|---|--|--|
| A ☒ Des investissements | B ☐ Des moyens de financement d'exploitation | C ☒ Des moyens de financement d'investissement | D ☐ Des éléments d'exploitation |
|---|---|--|--|

Q71 : pour établir le bilan fonctionnel, l'échéance à - 1an sur emprunt non courant doit figurer parmi :

- | | | | |
|--|---|--|--|
| A ☐ Les actifs courants | B ☐ Les dettes courantes | C ☒ Les dettes financières | D ☐ Les emplois stables |
|--|---|--|--|

Q72 : pour établir le bilan fonctionnel, l'échéance à - 1an sur prêt non courant doit figurer parmi :

- | | | | |
|---|---|---|--|
| A ☒ Les emplois stables | B ☐ Les ressources propres | C ☒ Les actifs courants | D ☐ La trésorerie du passif |
|---|---|---|--|

(immob. financières)

(plac. act. financiers)

effet escompté d'effet encaissé et de retour de la trésorerie de l'actif de l'actif à l'encaissement

Q73 : pour établir le bilan fonctionnel, l'effet à l'escompte doit figurer parmi :

- A La trésorerie du passif ☐ B La trésorerie de l'actif ☒ C Les créances clients ☒ D Les autres actifs courants ☐

Q74 : pour établir le bilan fonctionnel, l'effet escompté et non échu doit figurer parmi :

- A Les créances clients ☒ B La trésorerie de l'actif ☐ C La trésorerie du passif ☒ D Les dettes fournisseurs ☐

Q75 : l'équilibre financier minimum est respecté signifie que :

- A La trésorerie nette est positive ☒ B La trésorerie nette est négative ☐ C La trésorerie nette est nulle ☐ D Le FDR est positif ☒

Q76 : pour combler l'insuffisance de trésorerie on peut :

- A Obtenir un découvert bancaire ☒ B Escompter des effets ☒ C Augmenter le FDR ☒ D Encaisser des créances clients ☒

Q77 : l'acquisition d'une nouvelle machine au comptant permet :

- A D'augmenter de FDR ☐ B Réduire le FDR ☒ C Augmenter les emplois stables ☒ D Augmenter les ressources propres ☐

Q78 : l'acquisition d'une machine financer moitié par emprunt et moitié par augmentation de capital permet :

- A D'augmenter les emplois stables ☐ B De réduire la trésorerie nette ☐ C N'a aucun effet sur le FDR ☒ D De réduire le BFR ☐

Q79 : l'augmentation de capital pour 100 000 D moitié par incorporation de réserve et moitié par un nouvel apport en numéraire permet :

- A D'augmenter la trésorerie nette pour 100 000 D ☐ B D'augmenter les ressources propres pour 100 000 D ☐ C D'augmenter la trésorerie nette pour 50 000 D ☒ D D'augmenter les ressources propres pour 50 000 D ☒

Q80 : un budget de trésorerie :

- A Permet de dégager le solde de trésorerie à court terme ☒ B Permet de choisir les différentes modalités de financement à court terme ☐ C Permet de choisir les différentes modalités de financement à long et moyen terme ☐ D Permet de mettre en évidence les besoins de crédit à court terme ☒

Q81 : un plan de trésorerie :

- A Permet de choisir les différentes modalités de financement à court terme ☒ B Permet de dégager le solde de trésorerie à court terme ☐ C C'est un prolongement du budget de trésorerie ☒ D Permet de choisir les différentes modalités de financement à long terme ☐

Q82 : la valeur ajoutée est égale :

- A Revenus nets - charges d'exploitation ☐ B Revenus nets - achats consommés ☒ C Revenus nets - variation de stock ☐ D Revenus nets - charges financières ☐

Q83 : l'excédent brut d'exploitation est égal :

- A Valeur ajoutée - salaires ☐ B Valeur ajoutée - salaires - impôts et taxes ☒ C Valeur ajoutée - charges financières ☐ D Valeur ajoutée - charges d'exploitation ☐

Q84 : pour établir un tableau de financement on admet que :

- A L'augmentation d'un poste d'actif représente un emploi de fonds ☒ B La diminution d'un poste du passif représente un emploi de fonds ☒ C L'augmentation d'un poste du passif représente un emploi de fonds ☐ D L'augmentation d'un poste du passif représente une ressource ☒

Besoin

Q 2009 : → D.

Q1 : achat de marchandises à crédit au près du fournisseur pour 5 000 D HTVA 18% est une opération :

- A ☒ Comptable B ☒ Economique C Financière D Juridique

Q2 : un flux réel est un mouvement :

- A De monnaie B ☒ De biens et/ou de services C D'argent ou équivalent d'argent D D'information

Q3 : un flux financier est un mouvement :

- A De biens B De services C ☒ D'argent ou équivalent d'argent D D'information

Q4 : l'origine du flux est appelée :

- A ☒ Ressources B Emplois C Comptes D Bilan

Q5 : la destination du flux est appelée :

- A Ressources B ☒ Emplois C Comptes D Bilan

Q6 : pour chaque opération on doit avoir :

- A ☒ Emplois = Ressources B Emplois ≥ ressources C ☒ Débit = crédit D Débit ≤ crédit

Q7 : la réduction qui est accordée à un client périodiquement pour tenir compte de sa fidélité es appelée :

- A escompte B rabais C remise D ☒ ristourne

Q8 : le fait générateur de la TVA est : *TVA : Vente de biens ou de services*

- A ☒ La livraison de biens ou de services B La facturation C La commande D La liquidation

Q9 : la réception d'une commande d'un client est un :

- A Flux réels B ☒ Flux d'information C Flux économique D Flux financier

Q10 : Un escompte est accordé : *réduct. commerciale financière*

- A En cas de livraison de produits défectueux *(rabais)* B Lorsque le client commande en grande quantité *(remise)* C Aux clients fidèles *ristourne ou remise* D ☒ Aux clients qui paient rapidement *escompte*

Q11 : Parmi les opérations suivantes, laquelle fait l'objet d'un enregistrement comptable :

- A la commande de 900 dinars de marchandises B ☒ le paiement du salaire à M. Sadok (800 dinars) C L'embauche d'un nouveau salarié (M. Sadok) D La réception de ces 900 dinars de marchandises

Q12 : Le principe de la partie double signifie que :

A	les comptes sont vérifiés deux fois	B	pour un ensemble des mouvements d'une période, le total des débits est le double du total des crédits	C	toute opération comptable entraîne l'inscription d'un même total, au crédit d'un ou de plusieurs comptes d'une part, et au débit d'un ou de plusieurs comptes d'autre part.	D	tout document utilisé par l'entreprise doit être en double copie
---	-------------------------------------	---	---	---	---	---	--

Q13 : Parmi les opérations suivantes laquelle ne fait pas l'objet d'un enregistrement comptable :

A	la réception d'une commande de marchandises payées par chèque bancaire : 30 000 D	B	le paiement des salaires en espèces pour 24 000 D	C	la retenue, par la banque, des intérêts sur un emprunt pour 2 600 D	D	la passation d'une commande de marchandises pour 30 000 D
---	---	---	---	---	---	---	---

Q14 : La lettre de change est un effet de commerce :

A	Qui est à échéance indéterminée et escomptable	B	Qui est rédigé par le tiré et adressé au tireur pour acceptation	C	Dont le paiement est garanti à la date d'échéance figurant sur ce document	D	Qui est rédigé par le tireur et adressé au tiré pour acceptation
---	--	---	--	---	--	---	--

Q15 : Les ressources internes générées par l'activité de l'entreprise proviennent :

A	De la différence entre les recettes et les dépenses <i>flux disponibles</i>	B	De la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables	C	De la différence entre les produits calculés et les charges calculées	D	D'une cession d'immobilisations
---	---	---	--	---	---	---	---------------------------------

Q16 : le retrait d'une somme de 2 000 D de la caisse pour alimenter la banque engendre :

A	Deux flux réels	B	Un flux réel et un flux financier	C	Deux flux financiers	D	Un flux d'information
---	-----------------	---	-----------------------------------	---	----------------------	---	-----------------------

Q17 : Le bénéfice net d'une entreprise :

A	Correspond au chiffre d'affaires de celle-ci	B	Au résultat d'exploitation	C	Est égal (pour une entreprise commerciale) à la marge commerciale dégagee	D	Correspond à la différence entre l'ensemble des produits moins le total des charges
---	--	---	----------------------------	---	---	---	---

Q18 : Lorsque la TVA collectée est inférieure à la TVA déductible en fin de mois :

A	L'État doit rembourser la TVA déductible à l'entreprise	B	L'entreprise doit reverser la TVA à décaisser à l'État	C	L'entreprise dispose d'un crédit de TVA	D	L'État doit rembourser la TVA collectée à l'entreprise
---	---	---	--	---	---	---	--

Q19 : La rentabilité dans l'entreprise peut être caractérisée par :

A	La capacité de l'entreprise à financer la plupart de ses investissements	B	La capacité de l'entreprise à secréter des bénéfices	C	La faible capacité d'endettement	D	La capacité de l'entreprise à régler ses dettes échues
---	--	---	--	---	----------------------------------	---	--

Somme débit > Somme crédit

Si le solde d'un compte est débiteur cela peut signifier ou signifie :

A ☒	Que les sommes inscrites au débit sont supérieures aux sommes inscrites au crédit	B ☒	Que le total débit est inférieur au total crédit	C ☐	Que le compte n'a que des opérations inscrites au crédit	D ☐	que ce solde est inscrit dans la colonne débit
---------------------------------------	---	---------------------------------------	--	----------------------------	--	----------------------------	--

Q21 : Un coût d'opportunité, c'est :

A ☒	Le coût de la renonciation	B ☐	Le chiffre d'affaires supplémentaire	C ☒	Le coût d'une occasion à saisir	D ☐	La marge sur coûts variables supplémentaire liée à une vente supplémentaire.
---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	----------------------------	--

Q22 : planifier signifie :

A ☐	Agir	B ☐	Motiver	C ☒	Prévoir	D ☒	Fixer des objectifs
----------------------------	------	----------------------------	---------	---------------------------------------	---------	---------------------------------------	---------------------

Q23 : organiser signifie :

A ☐	Faire des plans	B ☐	Motiver	C ☒	Décomposer le travail en groupe d'individus	D ☐	Dégager les écarts
----------------------------	-----------------	----------------------------	---------	---------------------------------------	---	----------------------------	--------------------

Q24 : diriger signifie :

A ☒	Motiver	B ☒	Orienter	C ☒	Coordonner	D ☐	Analyser les écarts
---------------------------------------	---------	---------------------------------------	----------	---------------------------------------	------------	----------------------------	---------------------

Q25 : contrôler signifie :

A ☒	Comparer entre les prévisions et les réalisations	B ☒	Prendre les actions correctrices	C ☒	Mesurer le degré d'atteinte des objectifs	D ☒	Analyser les écarts
---------------------------------------	---	---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------	---------------------

Q26 : l'opportunité signifie :

A ☒	Une occasion à ne pas rater	B ☐	Une menace à éviter par le gestionnaire	C ☒	Une situation plus favorable pour l'entreprise	D ☒	Une situation permettant d'améliorer l'existant
---------------------------------------	-----------------------------	----------------------------	---	---------------------------------------	--	---------------------------------------	---

Q27 : la démarche décisionnelle comporte entre autre :

A ☒	La diffusion de l'information	B ☒	La collecte des informations	C ☐	Le recrutement d'un gestionnaire	D ☒	Le traitement des informations
---------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	----------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

Q28 : la livraison peut être en « franco-domicile ou franco de port » cela signifie qu'il est :

A ☒	Gratuit pour le client	B ☐	A la charge du client	C ☐	Effectué par un transporteur	D ☒	A la charge du fournisseur
---------------------------------------	------------------------	----------------------------	-----------------------	----------------------------	------------------------------	---------------------------------------	----------------------------

Q29 : la livraison peut être en « port dû » cela signifie qu'il est :

A ☐	les frais de livraison sont pris en charge par le vendeur.	B ☒	les frais de transport des marchandises sont à la charge de l'acheteur qui les paye à l'arrivée.	C ☐	l'acheteur assume l'ensemble des frais de transport de la marchandise qui est mise à sa disposition à l'usine ou à l'entrepôt du vendeur.	D ☐	le vendeur règle les frais au transporteur au départ de la marchandise et peut, éventuellement, les refacturer à l'acheteur.
----------------------------	--	---------------------------------------	--	----------------------------	---	----------------------------	--

- départ usine = à la charge de client
 - Expédition en port dû : à la charge de client et peut être récupérée par le client
 - Expédition en port payé : à la charge de vendeur et peut être récupérée par le client

la livraison peut être en « en port payé » cela signifie qu'il est :

les frais de livraison sont pris en charge par le vendeur.	B les frais de transport des marchandises sont à la charge de l'acheteur qui les paye à l'arrivée.	C l'acheteur assume l'ensemble des frais de transport de la marchandise qui est mise à sa disposition à l'usine ou à l'entrepôt du vendeur.	D le vendeur règle les frais au transporteur au départ de la marchandise et peut, éventuellement, les refacturer à l'acheteur.
--	--	---	--

Q31 : pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre :

A L'objectif réalisé et le résultat prévu	B Le résultat obtenu et l'objectif visé	C le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.	D le résultat préétabli et les moyens prévus
---	---	--	--

Q32 : pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre :

A L'objectif réalisé et le résultat prévu	B Le résultat obtenu et l'objectif visé	C le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre (utilisés)	D le résultat préétabli et les moyens prévus
---	---	--	--

Q33 : Une entreprise performante doit être :

A Efficace	B Efficace	C Efficace et efficiente (et économe)	D Efficace et non efficiente
------------	------------	---------------------------------------	------------------------------

Q34 : Une information est pertinente si elle : exacte, disponible et toujours valable.

A Permet d'inclure les principales facettes de la recherche définissant l'objet de la recherche. Apporte plusieurs réponses permettant de prendre une décision éclairée	B Permet de décrire bien la réalité et provient d'une source digne de confiance (33301000) info exacte	C Permet de mieux comprendre une situation, de se faire une opinion, de prendre une décision.	D Est à jour et encore valable. Date de publication assez récente.
---	--	---	--

Q35 : Une information est exacte et valide si elle :

A Permet d'inclure les principales facettes de la recherche définissant l'objet de la recherche. Apporte plusieurs réponses permettant de prendre une décision éclairée	B Permet de décrire bien la réalité et provient d'une source digne de confiance	C Permet de mieux comprendre une situation, de se faire une opinion, de prendre une décision.	D Est à jour et encore valable. Date de publication assez récente.
---	---	---	--

- 6 : la standardisation est un processus : *standard*
- A ☒ D'unification B ☒ De normalisation C ☐ D'ajustement D ☒ D'uniformisation
- Q37 : selon Mintzberg un manager doit être :
- A ☒ Polyvalent B ☒ Un gestionnaire C ☐ Un innovateur D ☐ Aime le risque
- Q38 : selon Mintzberg un entrepreneur doit être : *c'est un joueur.*
- A ☒ Polyvalent B ☐ Un gestionnaire C ☒ Un innovateur D ☒ Aime le risque
- Q39 : Quelle est parmi ces structures organisationnelles celle qui n'appartient pas à Mintzberg :
- A ☐ Organisation entrepreneuriale B ☒ Organisation matricielle C ☐ Organisation mécaniste D ☒ Organisation innovatrice
- Q40 : une structure mécaniste exige que :
- A ☒ L'environnement soit stable B ☐ L'environnement soit turbulent C ☒ Décisions soient centralisées D ☒ La division du travail est forte
- Q41 : une structure organique exige que :
- A ☐ L'environnement soit stable B ☒ L'environnement soit turbulent C ☐ Décisions soient centralisées D ☒ Décisions ne soient pas centralisées
- Q42 : selon Mintzberg une structure permet :
- A ☒ De répartir l'autorité entre le personnel B ☒ De répartir les responsabilités C ☐ De répartir les fonctions *Taylor* D ☒ De répartir les règles et les procédures *Coordinated*
- Q43 : laquelle ne représente pas une structure organisationnelle :
- A ☐ Structure matricielle B ☐ Structure fonctionnelle C ☐ Structure hiérarchique D ☒ Structure financière
- Q44 : une structure hiérarchique simple est adoptée lorsque :
- A ☐ La taille de l'entreprise est grande B ☒ L'entreprise est de petite taille C ☐ Il existe plusieurs unités de commandement D ☒ Un subordonné ne peut avoir qu'un seul chef
- Q45 : selon Mintzberg les composantes de l'organisation sont au nombre de :
- A ☐ 3 B ☒ 5 C ☐ 4 D ☐ 2
- Q46 : laquelle parmi ces éléments ne constituent pas une composante de l'organisation :
- A ☒ L'ajustement mutuel *mécanisme* B ☐ Le centre opérationnel C ☐ Le sommet stratégique D ☐ La technostructure
- Q47 : laquelle parmi ces éléments ne constituent pas un mécanisme de coordination :
- A ☐ L'ajustement mutuel B ☒ La bureaucratie mécaniste C ☐ La standardisation des résultats D ☐ La supervision directe



Les principales configurations structurelles

La structure permet l'organisation des activités de l'entreprise. Différents types de structure sont possibles.

- **La structure hiérarchique** : décrite par Henri FAYOL, la structure hiérarchique repose sur l'unicité de commandement (un subordonné ne doit avoir qu'un seul chef). Cette structure a la forme d'une pyramide. C'est une organisation simple et efficace jusqu'à une certaine taille. Elle peut devenir une structure bureaucratique où l'initiative des subordonnés est trop limitée.
- **La structure fonctionnelle** : décrite par F. TAYLOR, la structure fonctionnelle repose sur la compétence des membres de l'entreprise. L'entreprise est découpée en grandes fonctions confiées à des spécialistes. La direction générale assure la coordination. Dans cette structure, un salarié a plusieurs chefs. Elle convient aux entreprises monoproduit, peu complexes et de petite taille.
- **La structure divisionnelle** : l'entreprise est structurée par regroupement des tâches (par produit, type de client, région...). C'est le cas des entreprises à production diversifiée et complexe. Chaque division est centre de profit autonome et responsable de ses résultats.
- **La structure matricielle** : c'est la combinaison d'une structure fonctionnelle et d'une structure par produit. Elle convient à un travail par projet (exemple : la NASA) ou aux entreprises qui évoluent dans un environnement très changeant.

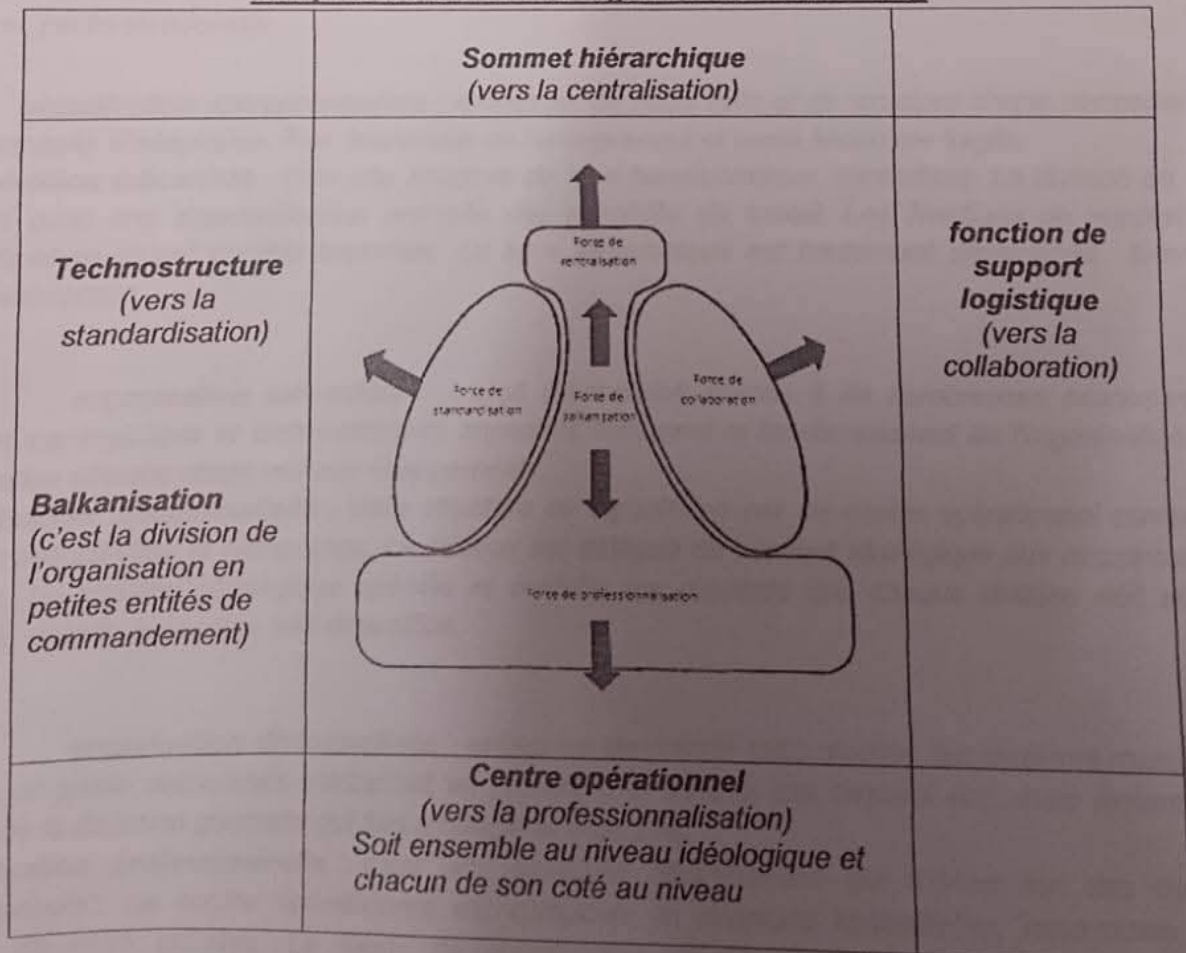
Qu'est-ce qu'une structure informelle ?

Parallèlement à la structure formelle, la structure informelle correspond à la manière dont les membres du personnel gèrent effectivement leurs relations.

La structure informelle réunit des personnes sur des critères différents de ceux de la structure formelle comme la formation d'origine, l'origine régionale, l'appartenance à un même pays... Elle permet des échanges d'informations directs et spontanés entre salariés.

Elle peut être à l'origine de dysfonctionnements importants (ex : s'opposer à l'application d'une décision, lancer des rumeurs, propager des informations erronées...).

Comprendre la théorie d'organisation de Mintzberg



Introduction :

Selon Mintzberg, toute activité humaine (de la plus simple - création d'une poterie - à la plus complexe - l'envoi d'un homme sur la lune) donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires

- La division du travail entre différentes tâches
- Et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité collective

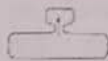
La typologie classique des formes structurelles présente des inconvénients, car elle ne rend pas compte de la grande diversité des structures. L'approche par configurations structurelles proposée par Mintzberg tente de pallier cette lacune. Mintzberg a identifié **six éléments de base d'une configuration structurelle** :

- **Le centre opérationnel** : regroupe ceux qui effectuent le travail de production des biens ou de services.
- **Le sommet stratégique** : c'est l'équipe dirigeante qui définit les objectifs stratégiques et supervise l'ensemble des activités.
- **La ligne hiérarchique** : regroupe l'ensemble de ceux qui assurent l'encadrement du centre opérationnel ainsi que la liaison entre celui-ci et le sommet stratégique.
- **La technostructure** : ce sont les spécialistes qui organisent, conçoivent les procédés de travail et qui ont pour mission de rendre plus efficace le travail des autres.
- **Le support logistique** : c'est l'ensemble des services assurant des prestations internes non directement liées à l'activité de l'entreprise (Ex: cafétéria, conseil juridique,...)
- **L'idéologie** : c'est l'ensemble des croyances et des valeurs qui influencent les actions des membres de l'organisation.

Ces six éléments sont reliés entre eux par des réseaux de communication et de coordination permettant d'échanger des informations.

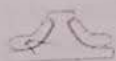
A partir de ces éléments de base, Mintzberg a défini **sept configurations structurelles** avec chacune ses caractéristiques propres.

- **L'organisation entrepreneuriale** : possède une structure simple avec une ligne hiérarchique peu développée. Elle se compose essentiellement d'un centre opérationnel et du chef d'entreprise qui coordonne le travail (ordres et instructions) et contrôle les activités par supervision directe. Exemple : entreprise petite ou nouvelle.



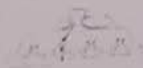
organisation entrepreneuriale : entreprise de petite taille et de structure simple permettant une bonne capacité d'adaptation. Fort leadership de l'entrepreneur et santé financière fragile.

- **L'organisation mécaniste** : c'est une structure de type bureaucratique, centralisée. La division du travail est forte avec une standardisation poussée des procédés de travail. Les fonctions de support et la technostructure jouent un rôle important. La ligne hiérarchique est hautement développée. Exemple : grande entreprise.



organisation mécaniste : travail rationalisé soumis à de nombreuses procédures, les fonctions sup.logistique et technostructure impactent fortement le fonctionnement de l'organisation. Cette configuration efficace réagit mal aux changements.

- **L'organisation divisionnalisée** : cette structure se caractérise par un centre opérationnel composé de divisions spécialisées et autonomes. Le pouvoir est délégué du sommet stratégique aux responsables de divisions. Le sommet stratégique spécifie et contrôle les résultats que chaque division doit atteindre. Exemple : grande entreprise très diversifiée.



organisation divisionnalisée : entreprise de grande taille répartie sur plusieurs marchés. Les divisions en partie autonomes s'adaptent au produit, à la culture, aux besoins ect., mais restent sous le contrôle de la direction générale qui fixe stratégie et objectifs.

- **L'organisation professionnelle** : c'est une structure décentralisée qui repose sur des opérateurs "professionnels". Le centre opérationnel est composé de divisions spécialisées, autonomes dans la conduite de leurs activités. Le mode de coordination est la standardisation des qualifications. La

La performance de l'entreprise

Qu'est-ce que la performance ?

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

La performance financière : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance économique : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

La performance organisationnelle : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

La performance sociale : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles...

La performance sociétale : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

technostructure et la ligne hiérarchique jouent un rôle limité. Exemple : cabinets d'expertise comptable, sociétés de conseil.

organisation professionnelle : décentralisée avec une grande autonomie des salariés.

- **L'organisation innovatrice (ou adhocratie)** : regroupe des experts spécialisés dans des métiers distincts qui collaborent par ajustement mutuel. Le travail s'effectue au sein d'équipes pluridisciplinaires dans lesquelles se mêlent des spécialistes de support logistique, des opérateurs et des managers. Cette structure conçue pour la réalisation de projets innovateurs, est appelée aussi "adhocratie", du latin "ad hoc" qui signifie "adapté à", "conçu pour". Exemple : structure par projet, centre de recherche, agence de publicité.



organisation innovatrice : structure adaptée aux changements fréquents et à l'innovation avec un management horizontal. Forte autonomie et qualification élevée du personnel. La base opérationnelle peut souvent être inexistante.

Les 6 Les mécanismes de coordination

- 1) Ajustement mutuel (le plus simple)
 - 2) Supervision directe
 - 3) La standardisation des procédés de travail
 - La technostructure spécifie les procédés de travail pour le centre opérationnel
 - 4) La standardisation des résultats
 - Les standards sont établis par la technostructure
 - 5) La standardisation des qualifications et du savoir
 - La coordination se fait par une standardisation des savoirs (formation spécifique de celui qui exécute le travail)
 - 6) La standardisation des normes
 - Les normes dictent le travail, elles sont établies et contrôlées par l'ensemble de l'organisation. En fonction de l'évolution de l'organisation (travail devenant de plus en plus compliqué)
- NB : On retrouve dans chaque organisation plusieurs de ces modes de coordination en même temps.**

Dans un environnement incertain, l'organisation ne peut avoir une structure figée, elle est contingente et dépend de facteurs contextuels.

Les facteurs de contingence

- 1) l'âge et la taille de l'entreprise
- 2) le système technique
- 3) l'environnement (les marchés)
- 4) le pouvoir

Il y a 3 types de structures
1. hiérarchique
2. mécaniste
3. décentralisée

subdiv

mécaniste

(pyramide formelle)

hiérarchique

fonctionnelle

divisionnelle

→ les facteurs de contingence

1. stratégie

2. taille

3. âge : (dans le cas de structure)

plus que l'âge, plus que la structure est formelle (3215) ; stratégie hiérarchique

4. la technologie utilisée (système de PO)

PO d'unité

PO de série

PO continue

organique

mécaniste

mixte

PO (diffs)

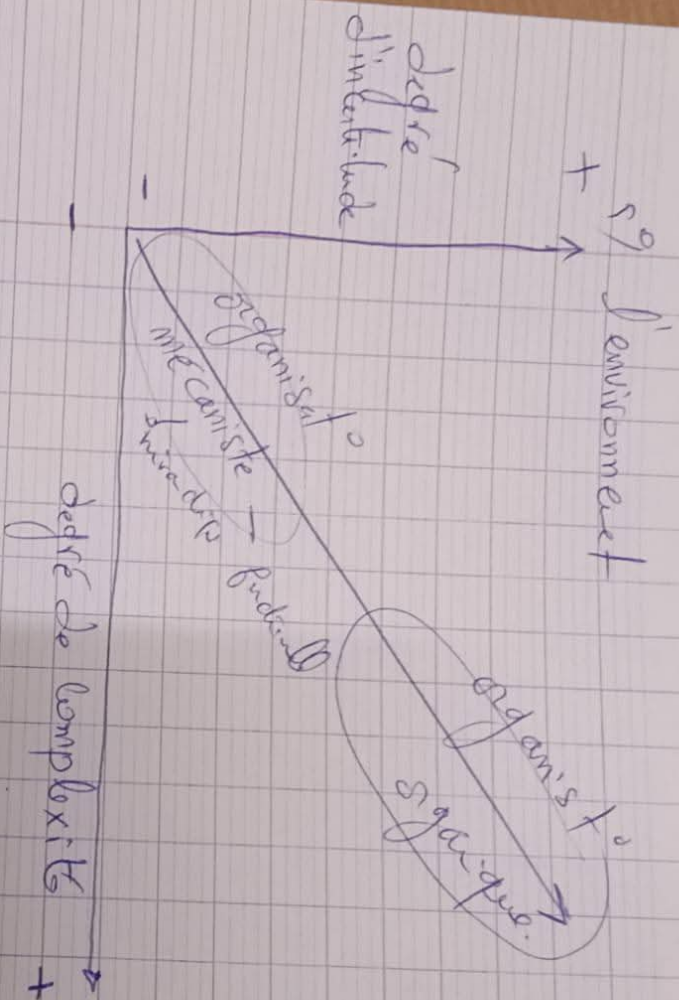
→ organique

(décentralisée)

exemple : flexible

5. diversité

Quo/41



* Contrôle (types) → productif : avant l'exercice (avant)
 → boncomptant (en cours d'exercice)
 → rétroactif (après)

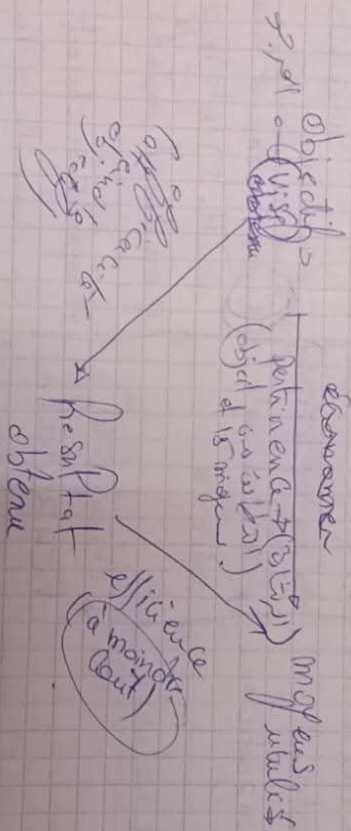
① : démarche décisionnelle ;

① : identification du problème ② : collecte de données

③ : traitement de données ④ : choix = décision ⑤ : diffusion de l'information

Alors :

Le triangle de performances (capex 2014)

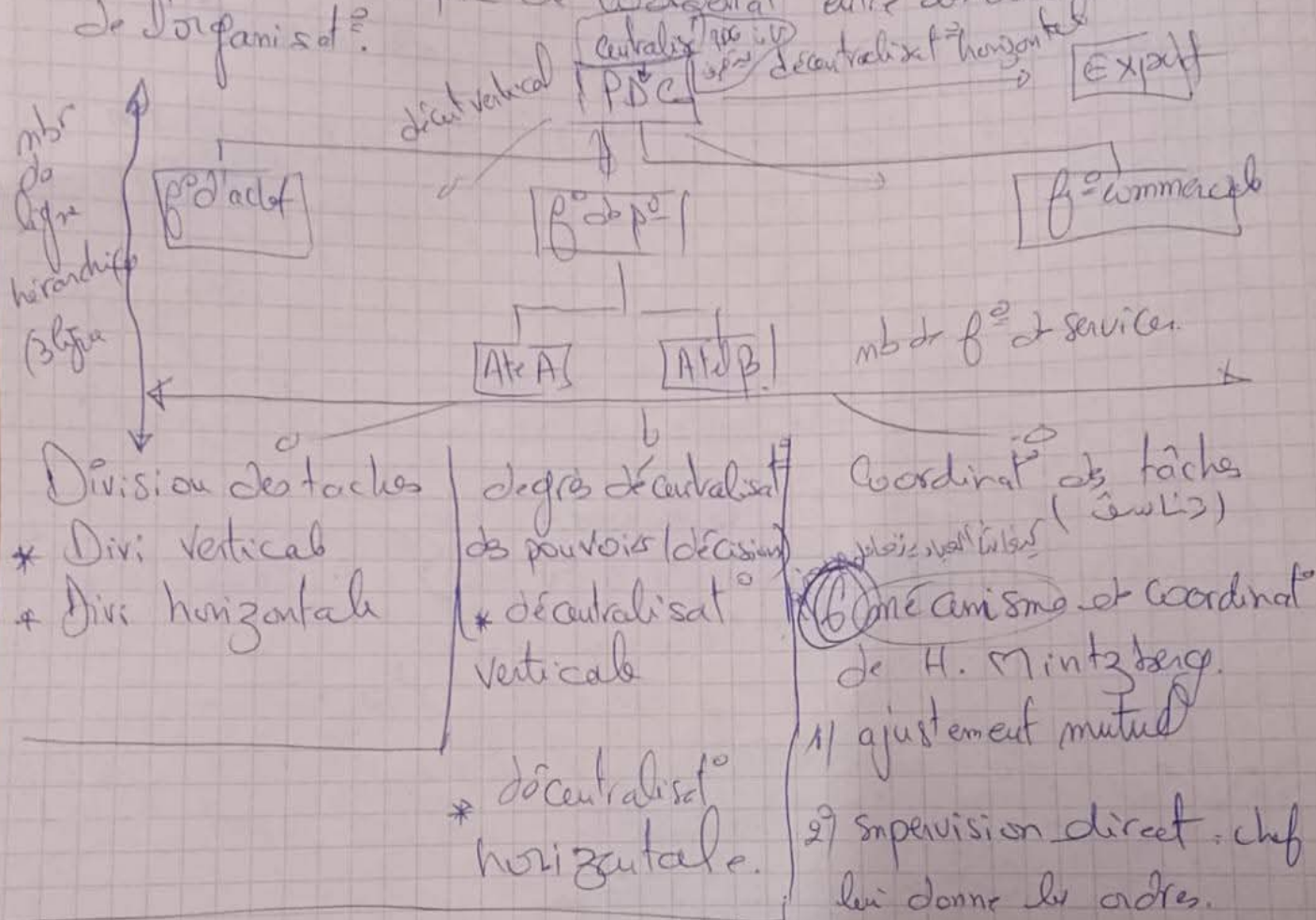


économiser

③ : info pertinente : exacte, disponible, à temps, valide, pure et dernière source d'une stratégie de se faire une opinion et prendre une décision.

- une structure présente la sculpture de l'E³. Elle doit :
- * la façon dont les tâches seront réparties.
 - * la façon dont le pouvoir est exercé.

* les mécanismes de coordonat^o entre les divers membres de l'organisation.



3° standardisat^o des tâches : *توحيد المهام*

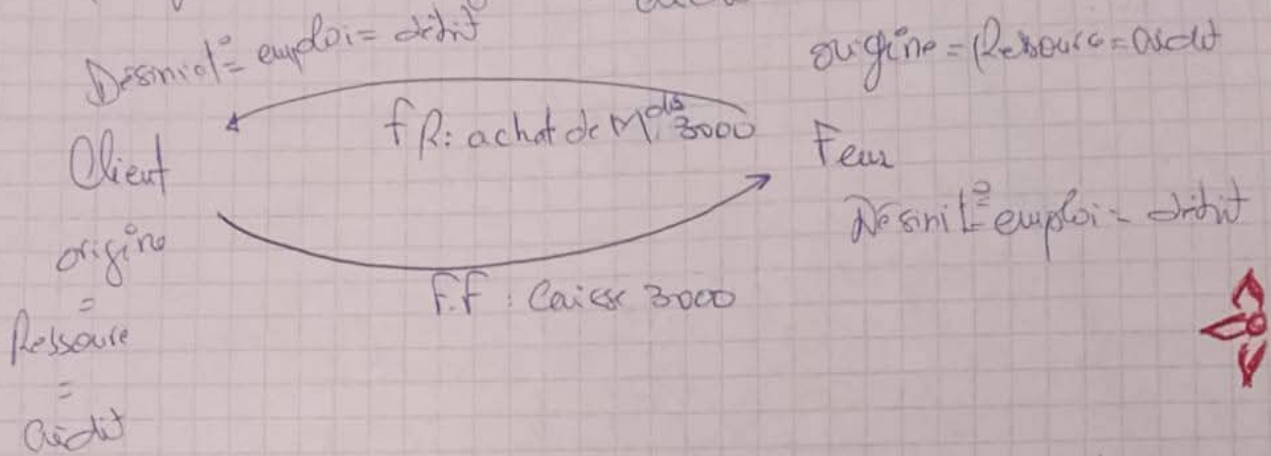
4° " " des résultats.

5° standardisat^o de qualificat^o et de savoirs.

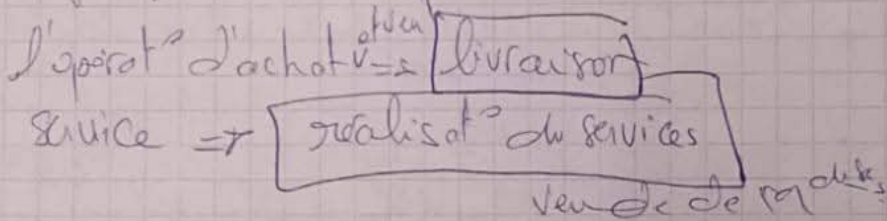
6° standardisat^o de normes.

$D_1 \rightarrow Q_6$
 * opérateur économique : deux flux $\rightarrow$ réel : mouvement des B et S^v
 financier (non pas monétaire)

$\rightarrow$ Chaque flux a son origine (Revenus) et sa destination (Emploi)
 crédit



D_8 : le fait générateur $\rightarrow$ quand on déclenche l'opérateur



Banque

tirés = $\frac{100 + 100}{100} = 100$

D_{10} : CAF

Is pots calculer 736 (il n'a pas dans le CAF)
 charge calculer 636 (exclut les pots qui sont 10)

d₁₈:

115 1500 1000 1000 1000 1000

gestion
financière
السياسة

d₂₀:

D	C
1000	700
	<u>SD 300</u>

D	C
	100
	200
	300
<u>SC 600</u>	

d₂₂ → d₂₅

* planificat^o: (fixer des plans et des objectifs.)
↓
planification

* organisat^o: répartir les tâches, organiser
↓
Coordonner; Contrôler le personnel.

* Direction: style de management
↓
Ordinat

* Contrôle

* planificat^o → stratégique
↘ opérationnel

* Direct^o: style de travail (de commandement et de management)
: → autonitaire ou
↘ paternaliste
↘ participatif
↘ consultatif الاستشارة
→ directif
→ persuasif (يقنع)
→ participatif
→ délégatif (ال تفويض)

* Quelques notes sur le DCM

Gestion financière *

* L'amortissement; est une charge non décaissable, charge fixe et charge de structure.

→ d'un point de vue comptable, l'amort est une dépréciation de la valeur résultant de l'usage, du facteur de temps et de progrès technique et d'une cause définitive (cad l'amort finit)

→ d'un point de vue financier et constitue comme une source de financement d'I, charge non décaissable, charge fixe et charge de structure.

→ L'amort est la différence entre l'I brut et l'I net.

$$\text{base d'amort} = \text{coût d'acquisition} - \text{VR}$$

* TVA :

TVA collectée < TVA déductible $\Rightarrow$ Crédit de TVA

TVA collectée > TVA déductible $\Rightarrow$ Débit de TVA

* Le contrat leasing: est un contrat de location-financement

→ le leasing ^{est} comptabilisé chez le preneur à l'actif du bilan, dans le compte "immobilisations" à statut juridique particulier et la comptabilisation de leasing chez le preneur se fait selon l'approche économique.

* Selon le système comptable, les états financiers sont au nombre de 4 états.

1°: Bilan

2°: état de Résultat

3°: état de flux de trésorerie
L'objectif est de connaître l'origine de la trésorerie à la clôture de l'exercice.

4°: les notes

- * **BFR** : pour le diminuer, il faut :
- aug[↑] la rotation des actifs clients
 - aug[↑] la rotation des stocks
 - diminuer la rotation des dettes F^{en}

* **Les Ratios** : (voir cours)

1° Ratios de structure qui mettent en évidence l'équilibre financier (R. de financement, R. d'endettement, R. d'I, R. autofinancement) ^{de E.S.}

2° Ratios de rotations des actifs courants qui expliquent la formation du BFR qui dépend du délai d'accord de C^a et F^{en}
(R. de stock, R. durée moyen du stock, R. actif moyen du client, R. durée moyen de F^{en})

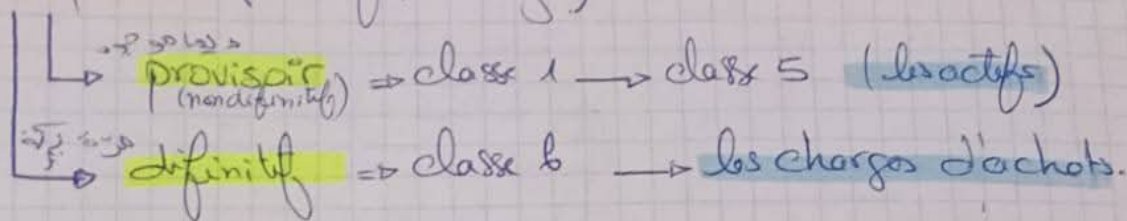
3° Ratios de liquidité ; ils sont utilisés pour juger la capacité d'E à faire face à ses engagements à court terme. (R. liquidité générale, R. de liquidité réduite, R. liquidité immédiate.)

* **La répartition des bénéfices** :

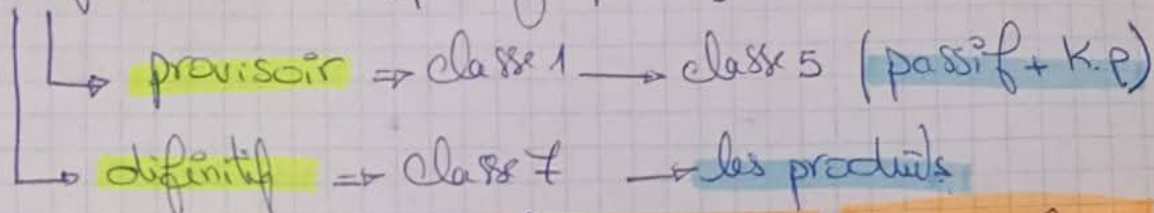
pr les actionnaires en payés dividendes et ou superdividendes

pr les administrateurs en payés tantièmes.

* Emplois (actif; charge)



* ~~Ressources~~ Ressources (passif; produit)



* Rentabilité financière, Rentabilité éco, Effet de levier:

$$R_f = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} ; R_e = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{total d'actifs}}$$

→ Effet de levier est l'intégrat° de la différence entre la R_f et R_e et le ratio d'endettement (le levier financier ou bras du levier)

soit r d'endettement = Dette / CP

$$\text{Effet de levier} : r_f - r_e = (r_e - i) \times D/CP$$

$$\Rightarrow r_f = r_e + (r_e - i) \times D/CP$$

Dette $\uparrow$ alors
 $R_f \uparrow$

→ $r_e > i$; $r_e < r_f \Rightarrow$ effet de levier (+) ; l'eff. intégrat° à s'en débarrasser

→ $r_e < i$; $r_e > r_f \Rightarrow$ effet de levier (-) ; l'eff. n'a pas intérêt à s'en débarrasser

→ $r_e = i$; $r_e = r_f \Rightarrow$ effet de levier nul.

→ Effet de marge : taux de rentabilité < taux de projet.

①

* Quelques not[°] de fonction financière *

→ La f[°] financière présente deux aspect :

1/ aspect technique : pour déterminer le besoin de financement et trouver les moyen nécessaires pour financer ces besoins.

2/ aspect gestion : consiste à apprécier la situat[°] financière de l'E[°] à travers l'analyse de son équilibre financier (bilan fonctionnel)

→ Les objectif de la f[°] financière :

* déterminer les besoins financiers de l'E[°]

* Satisfaire les besoins financiers au moindre coût.

* Contrôler la bonne utilisat[°] et la rentabilité des fonds.

→ Des besoin de financement des investissements

* d'I d'une point de vue comptable : est un immobilisat[°]

* d'I d'une point de vue éco : sacrifice des ressources aujourd'hui pour avoir des résultat au futur supérieur à la dépense initial

* d'I d'une point de vue financier : c'est un ensemble des dépenses qui généra des recettes qui couvrir le dépense initial ~~et~~ ~~et~~ au futur.

→ classifcat[°] de l'I :

* Selon leur nature :

→ matériel (corporel) : c'est l'entrée d'un bien physique dans le patrimoine de l'E[°]

→ immatériel (incorp) : des engagements des dépenses

qui placent en péril des améliorat[°] des années
plutôt d : ex campagne publicitaire, f[°] perso

→ financière : ex : prêt

* ① de financement de cycle d'exploit^o

* BFR : finance le cycle d'exploit^o

→ le BFR dépend selon → niveau d'activité

- ↳ situat^o d'exploit^o
- ↳ duré^e de rotat^o du stock
- ↳ longueur de cycle d'exploit^o
- ↳ duré^e accord^e au client et obtenue par le
- ↳ la duré^e de cycle de P^o et au d'autre charge.

$$\rightarrow BFR = \text{Actif courant}^* - \text{Passif courant}^*$$

$$\rightarrow \text{Durée de BFR} = \text{durée d'exploit} - \text{durée d'acq^uit F^{au}}$$

* Les sources de financement d'exploit^o (à court terme)

1° Dette F^{au}

2° Crédit inter entreprise

3° Le découvert bancaire (rouge = concours bancaire)
→ c'est le montant débité d'un compte par lequel le client a retiré quelque fr.

$$\text{avec : } \text{découvert bancaire} = \text{Intérêt} + \text{Commission HT}$$

$$= \frac{\text{montant de découvert (c)} \times \text{taux d'intérêt} \times \text{nbre jr (n)}}{36\,000} + \text{Commission HT}$$

4° l'escompte commercial : l'É^t cède le effet avant son échéance
à la bp

$$\text{Escompte} = \text{Agio}_{\text{HTV}} = \text{Escompte commercial} + \text{Commission HTVA}$$

$$\text{Agio} = \frac{A \times t \times n}{36\,000} + \text{Commission HTVA}$$

* Selon leur objectif

- création : les acquisit^o à la naissance d'E^s
- remplacement : remplacement des équipements usés par des équipements neufs.
- Modernisat^o (productivité) : acquisition d'équipement plus performant qui aug[↑] le p^o et les coûts.
- d'expansion (capacité) : aug[↑] la capac^o p^o.

→ Les besoins de financement de l'exploitation :

le cycle d'exploitat^o correspond à l'activité courante de l'E^s. Il comprend plusieurs phases telles que l'approvisionnement, la production et la commercialisat^o qui engendrent également des besoins de financement.

→ Les moyens de financement :

- * Cycle d'I (long terme)
 - moyen interne : autofinancement
 - moyen externe : aug[↑] K / crédit à moyen / long terme

* Cycle d'exploit^o (court terme)

→ Crédit F^{av} : se sont les délais accordés par le F^{av} aux clients pour régler les achats. C'est un source de financement pré la créanc. de F^{av} prend deux formes : facture à échéance ou effet de commerce

→ escompte commercial : vente au banque des effets de commerce avant leur échéance. (escompte)

→ les concours bancaires tels que : sont des crédits de trésorerie

la facilité de caisse : autorise l'E^s à présenter un compte débiteur mais pr. courte durée

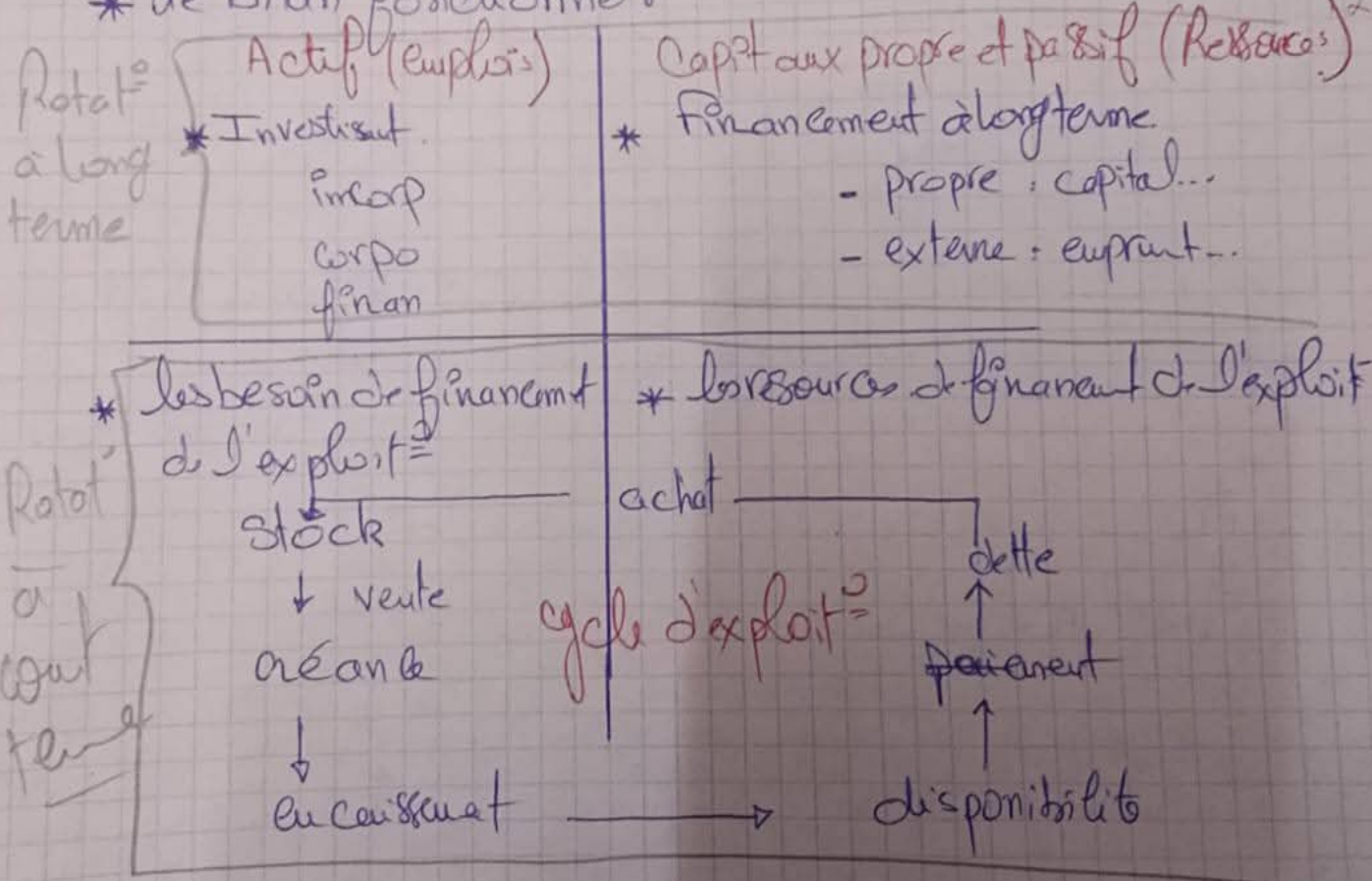
→ découvert bancaire est de même nature de facilité de caisse mais à durée plus long.

③ → l'étude de l'équilibre financier :

* le bilan comptable : c'est une représentat^o de la situation financière de l'É sous forme d'actif et passif et capitaux propres.

Remarque : la présentat^o des différents rubriques de bilan est une présentat^o "synthétique" et non détaillée, le détail doit figurer dans un autre état financier appelé "Notes aux états financiers" ⇒ (c'est la colonne Note dans le bilan)

* le bilan fonctionnel :



9

→ le bilan fonctionnel permet de distinguer les postes du bilan selon le cycle auquel se rattachent : I, financier et l'exploit. Il est établi à partir du bilan comptable et présente les rubriques suivantes :

- * emplois stables (compréhensifs par l'actif) * Ressources stables
- * Actif courant * Passif courant

→ Bilan comptable

Analyse

Bilan fonctionnel

* les grandes rubriques d'un bilan comptable sont :

- Actif non courant - K. propr.
- Actif courant - Passif non courant
- Passif courant

* les grandes masses d'un bilan fonctionnel

- Emplois stables - Ressources stables
- Actif courant - Passif courant

→ Notions de FDR ; BFR et Trésorerie Net
Le bilan fonctionnel met en évidence l'équilibre financier de l'É et il exprime l'adéquation entre l'emploi et ressources.

* $FDR = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$

$FDR = \text{Actif courant} - \text{Passif courant}$

pour réaliser l'équilibre par un FDR (+) il faut :

- la durée de détention d'une immobilisation < la durée disponible de financement
- Emplois stables doit être financés par les Ressources stables
- les capitaux permanents (R.S) ≥ l'actif immobilisé (E.S)

⑤
* BFR: l'existant du besoin de financement vient du décalage entre les ~~besoins~~ décaissements (achats m.p; salaire; autre charge de P^o) et les décaissements provenant du vente.

$$BFR = (\text{stock} + \text{créance}) - (\text{dette } F^{eu} + \text{autre passif courant})$$

$$BFR = \text{Actif courant}^* - \text{Passif courant}^*$$

→ le BFR dépend de :

- longueur de cycle d'exploit^o
- durée de décaissement de stock
- durée de cycle de P^o
- durée crédit client
- durée crédit F^{eu}
- évolut^o d'autre charge (salaire, charge social...)

$$* TN = FDR - BFR$$

$$TN = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif} \Rightarrow (\text{bas du bilan})$$

(6)

* Complément *

* Notion d'intérêt simple :

- le prêteur rend un service à l'emprunteur et lui demande une rémunération pour le legs de fonds ainsi prêté : c'est l'intérêt
- le montant de l'intérêt dépend de :
 - montant prêté : capital (C)
 - taux d'intérêt (t) %
 - Durée de prêt (n)
- l'intérêt est défini par un taux d'intérêt (annuel, semestier, ...)
- l'intérêt à court terme est l'intérêt simple.

$$I = \frac{C \times t \times n}{36000} \Rightarrow \text{par mjr}$$

$$I = \frac{C \times t \times n}{1200} \Rightarrow \text{par n mois}$$

$$I = \frac{C \times t \times n}{100} \Rightarrow \text{par n années.}$$

* l'année commerciale compose 12 mois ; 30 jr $\Rightarrow$ 360 jrs

* l'année civile correspond à l'année solaire 365 jr ou 366 jr (année bissextile)

$\Rightarrow$ la valeur définitive ou acquise est le montant obtenu en augmentant le capital de l'intérêt perçus.

$$C' = C + i$$

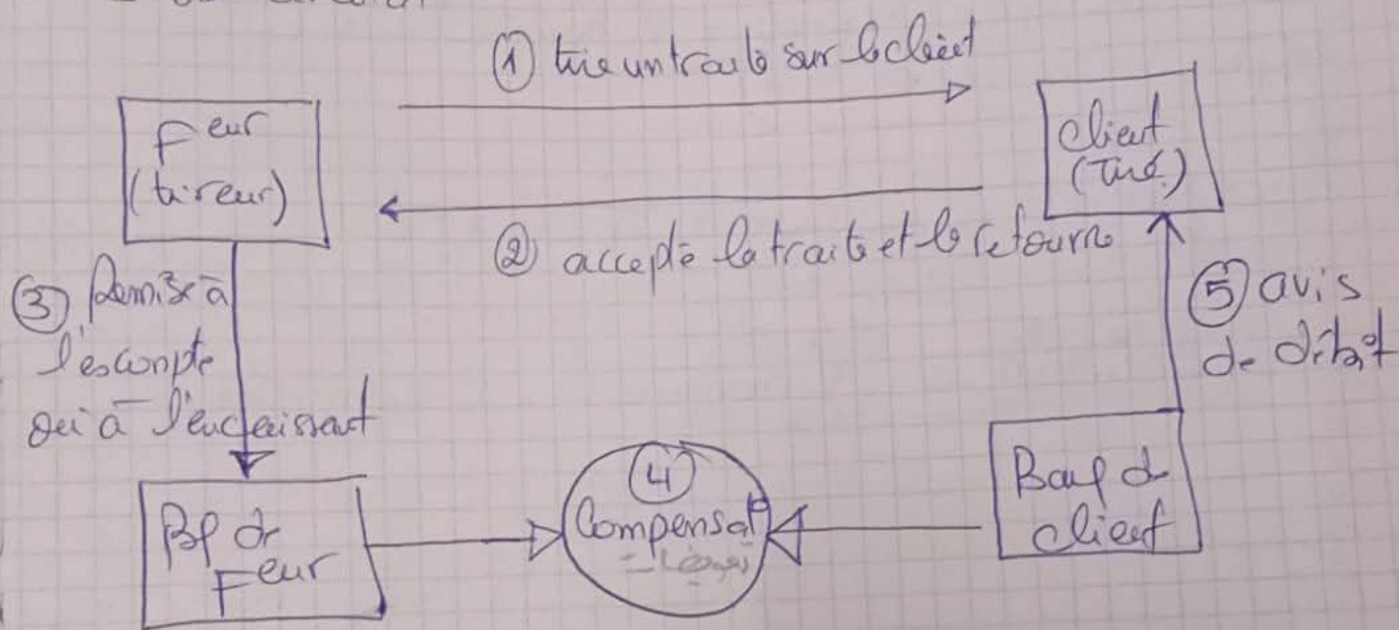
$$C' = C + \frac{C \times t \times n}{36000}$$

2)

* Notion d'escompte commercial:

- le mécanisme: le F^{eur} (tireur) donne l'ordre à son client (tiré) de payer le montant de la facture à une certaine date (échéance)

- Le calcul =



→ on appelle escompte, le substitut² d'un capital payable au comptant à un capital payable à échéance, l'intérêt prélevé par l'escompteur et négocié (vendre) un effet.

Il existe deux modes de calcul d'escompte

escompte

commercial
et intérêt de la VN d'un effet
de commerce calculé à certain taux
pendant le nbjir séparé le cal. de
négociat. de l'échéance.

→ escompte rationnel

⑤

$$\text{Escompte} = \frac{A \text{ (valeur nominale de l'effet)} \times t \text{ (taux d'escompte)} \times n \text{ (nbr de restes en cours)}}{360000}$$

→ le banquier qui accepte d'acheter l'effet retient un AGIO

$$V_{\text{Net de l'opération}} = V_{\text{nominal}} - \text{agio} \\ (\text{prix de rachat de l'effet})$$

$$\text{agio} = E + \text{Commission. TTC}$$

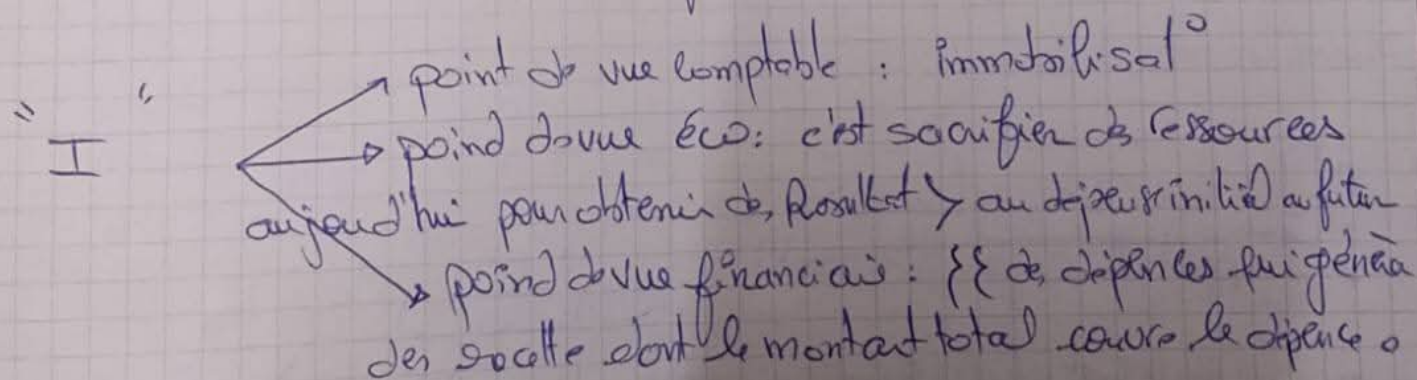
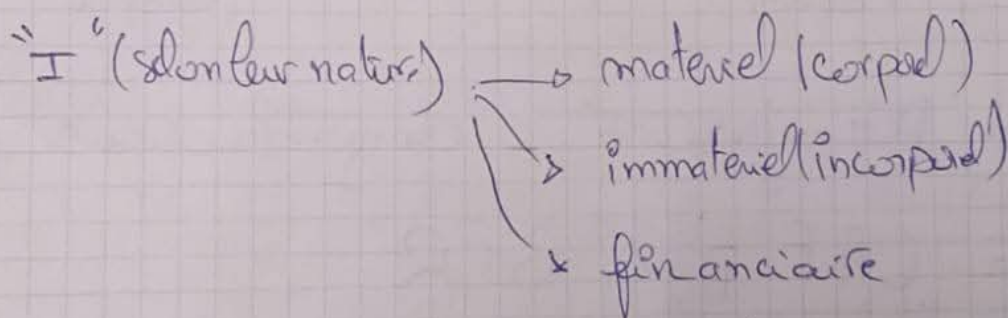
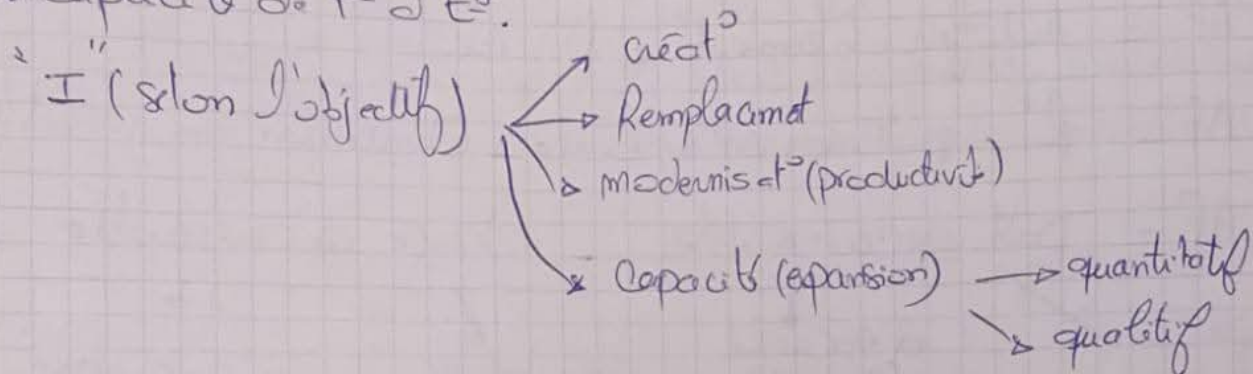
$$V_{\text{actuel}} = V_{\text{nominal}} - \text{Escompte}$$

Coût de l'escompte = $\frac{A \times t \times n}{36000} + \text{Commission HTU}$ (5)

Agio TTC = Escompte + Commission TTC

* Le financement du cycle d'investissement:

→ L'I consiste toute dépense ou affectat° qui permet d'aug[↑] la capacité de P° d'E°.



→ ~~L'I est une charge~~

* Les sources de financement de cycle I: (selon nature origine)

19) Sources Internes: l'autofinancement et la cession d'actif immobilisés.

→ CAF exprime la capacité de l'Etat à financer.

$$CAF = R_{\text{net d'exploit}}^* + D^* \text{ au amont}$$

$$CAF = \text{Autofinancement} + \text{Dividend}$$

$$CAF = R^+ - \text{pdt non encaissable} + \text{Charges non décaissables}$$

CAF = $\text{pdt encaissable} - \text{charge décaissable}$

↓ ↓ ↓ ↓

déjà encaissé à encaisser (avance client) déjà décaissé à décaisser (dette Fourn)

deja
encaisser

à encaisse
(à long
court)

objo de casu

↓
à décaisser
(dette F)

$$\text{Cash flow} = \text{Pot de j'a en Caissé} - \text{charge de j'a de Caissé}$$

Cash flow = $CAF + \Delta^0 BFR$.

- si selon la nature de l'apport de capital + CAF + émission (propre)
emprunt + aide étrangère (étranger)

```
graph TD; A[si selon la nature de l'apport de capital + CAF + émission propre] --> B[Emprunt | Aide étrangère];
```


⑥ ⑦

- emprunt dont le remboursement se fait par versement successifs :

• remboursement par annuité constant : $A = V_0 / n$

• remboursement par annuité constante : $a = V_0 \times \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$

TV 5

→ le preneur et le locataire / le bailleur = BP

* Le crédit bail ou le leasing : locat^o financ^o comptabiliser chez le preneur dans l'actif du bilan "immob^o à statut juridique particulier".

* Le choix d'investissement :

→ pour étudier la rentabilité d'un projet d'I on peut utiliser deux critères :

$$1^o \text{ VAN (variable)} = \left[\text{Cash flow}_1^{\text{net}} (1+i)^{-1} + \text{Cash flow}_2^{\text{net}} (1+i)^{-2} + \dots + \text{Cash flow}_n^{\text{net}} (1+i)^{-n} \right] + VR (1+i)^{-n} - I_0$$

$$\text{VAN (Constant)} = \text{Cash flow net} \times \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} + VR (1+i)^{-n} - I_0$$

→ mesurer la rentabilité du projet.

2^o DRCI : délai de récupérat^o du capital investi il mesure le succès du projet

pour choisir ; DRCI < Durée d'étude est^o ; on choisit le plus court

* CAF constant : $\text{DRCI} = \frac{I}{\text{CF}_{\text{net}} \text{ constant}}$

* CAF variable : $\text{DRCI} = \frac{I_0 - \sum \text{CF}_{\text{net}} \times 360}{\text{CF}_{p+1}}$

Tableau sur les caractéristiques des structures mécaniste et organique :

Éléments	Structure mécaniste	Structure organique
Environnement	Stable	changeant
Division du travail	Forte spécialisation fonctionnelle : les problèmes généraux sont décomposés en sous problèmes confiés à des spécialistes	Participation des différentes composantes pour résoudre les problèmes communs ou polyvalence des opérateurs
Mode de conception du travail	Définition périodique des tâches par la hiérarchie et les experts fonctionnels	Adaptation permanente des tâches par la coopération entre opérationnels
Définition des responsabilités dans le travail	Définition précise des droits et obligations ainsi que des méthodes propres à chaque fonction et emploi	Les problèmes rencontrés ne doivent pas être ignorés ou transférés à d'autres acteurs au motif qu'ils n'entreraient pas dans la responsabilité de la fonction ou de l'emploi
Mode de direction du travail	Instructions et décisions prises par les supérieurs	Transmission d'informations et de conseils
Mode contrôle du travail	Contrôle par le supérieur hiérarchique et conformité aux plans et aux procédures	Implication de tous les membres de l'organisation au delà de toute spécialisation technique
Structure d'autorité	Hiérarchie et engagements contractuels	Réseau, communauté d'intérêts
Mode de communication	Verticale souvent descendante	Latérale (entre différentes fonctions et différents niveaux)
Valeurs	Insistance sur la loyauté et l'obéissance aux supérieurs	Implications dans l'activité de l'entreprise ; croyance dans le progrès et dans le développement
Prestige et légitimité	Valorisation de l'expérience interne au détriment des connaissances externes ou plus générales	Valorisation des relations et expertises reconnues dans les milieux industriels, techniques ou commerciaux externes

1/ Structure mécaniste ou organique selon Burns et Stalker

Toute entreprise existe aussi dans un milieu auquel elle doit répondre lorsqu'elle conçoit sa structure. L'environnement de l'entreprise constitue « la fraction du contexte qui est externe à l'entreprise » (selon Michel Kalika, Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance, Paris, Economica). Il comprend de manière limitative les concurrents, les clients, les partenaires, les fournisseurs, les organismes financiers, le marché du travail, et également macro-environnement.

T. Burns et G.M. Stalker (1961) sont les premiers à mettre en évidence une relation entre la structure de l'entreprise et l'environnement. Lorsque les firmes connaissent un

adoptent un fonctionnement, une structure bureaucratique que Burns et Stalker nomment « mécanistes ». En cas d'instabilité environnementale, en revanche, la structure adoptée est qualifiée « d'organique ». La structure organique s'oppose à la structure mécanique dans la mesure où la formalisation est faible, la communication informelle et la décentralisation importante.

2/ Le système technique ou la technologie (manière de transformer les ressources en produits) Joan. Woodward

La technologie de l'entreprise constitue au regard des recherches de Joan Woodward (1916-1971), professeur de sociologie industrielle, l'essentiel permettant de comprendre comment les firmes sont organisées. L'enquête de Joan Woodward menée en Grande-Bretagne portait sur cent firmes de moyenne et grande dimension. Son objectif initial était de trouver une corrélation entre les caractéristiques organisationnelles et la performance. Les résultats établirent qu'il n'existait pas de corrélation telle que l'on puisse conclure d'un « one best way » en matière d'organisation. En revanche, en classant les entreprises de l'échantillon selon leur processus de production, il se dégagait une relation systématique entre la technologie de l'entreprise et sa structure.

Ainsi, s'il n'y a pas une meilleure façon d'organiser l'entreprise, il semble qu'il existe une structure particulière appropriée à chaque contexte technologique.

Plus précisément, pour mesurer la technologie, Joan Woodward a élaboré une typologie comportant onze éléments constituant ensemble une échelle allant des technologies les moins développées aux technologies les plus développées. Ces onze éléments peuvent être regroupés en trois catégories qui traduisent une échelle de complexité croissante des situations technologiques :

- production à l'unité et petites séries, destinée aux besoins spécifiques des clients ou des prototypes ;
- production de masse et en grandes séries ;
- production continue.

Joan Woodward a découvert l'existence de la relation entre la technologie et la structure et, plus précisément, lorsque l'on va de la production de l'unité vers la production de masse. En simplifiant, les structures sont plutôt de type organique (souple et informelle) dans le cas de la production à l'unité, et de type mécaniste (rigide et formelle) dans le cas de la production de masse.

Pour elle il n'existe pas de structure idéale unique. Les firmes les plus performantes sont celles dont l'organisation correspond à leur type de technologie.

Comprendre la rentabilité des investissements :

L'entreprise « ABC » est spécialisée dans la fabrication et la vente des chaussures. Au début de l'année N+1, le gérant décide d'acquérir une nouvelle machine afin d'augmenter sa capacité de production. Afin d'étudier la rentabilité de cet investissement il vous communique les cash flow annuels générés par ce projet.

Années	1	2	3	4	5
Cash flow	25 000 D	30 000 D	45 000 D	48 000 D	55 000 D

Sachant que :

- Le coût de l'investissement HTVA : 100 000 D I_0
- La durée du projet : 5 ans
- La valeur résiduelle : nulle
- Le taux d'actualisation : 10 % l'an.

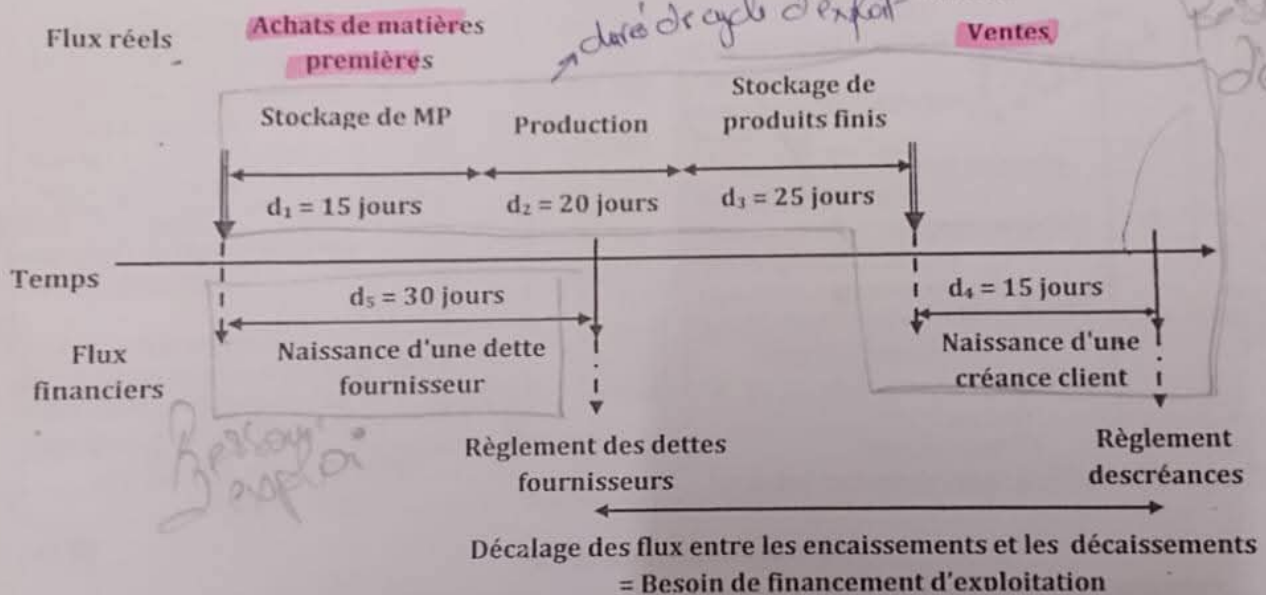
Travail à faire :

- Est-ce que le projet est rentable ? Justifier
- Est-ce que le gérant peut récupérer son investissement initial dans un délai inférieur à 4 ans ?

Comprendre le financement du cycle d'exploitation

On vous présente ci-dessous le schéma de la durée du cycle d'exploitation de L'entreprise

« CHAHD » :



Les durées d_t (t allant de 1 à 5) sont exprimées en jours de chiffre d'affaires hors taxe.

Travail à faire :

- Quelle est la nature d'activité de l'entreprise ?
- Quels sont les besoins d'exploitation ?
- Déterminez la durée totale du cycle d'exploitation.
- Déterminez les ressources d'exploitation.
- Déterminez le besoin en fonds de roulement en nombre de jours.
- Sachant qu'une journée de chiffre d'affaires HTVA de l'entreprise est estimée à 400 D, déterminez le montant du BFR.

$$BFR = \text{Besoin d'exp} - \text{Ressources d'exploit}$$

$$AC^* - PC$$

Comprendre la première partie du tableau de financement :

La société « NEW STYLE » a constaté une diminution de son fonds de roulement (FDR) au cours de l'année N. Elle désire alors connaître les origines de cette diminution en analysant la variation de ses emplois et ressources stables. Elle vous communique, à cet égard, les renseignements suivants afin d'établir le tableau de variation des emplois et des ressources stables :

- Tableau de variation des immobilisations en annexe 1.
- Opérations réalisées au cours de l'année N :
 - Cession d'un ancien matériel pour 12 000 D. La cession a dégagé une moins value de 3000 D. *charge n décaissable*
 - Obtention d'un nouvel emprunt pour 40 000 D. *acq. le*
 - Distribution de dividendes au titre de l'année N-1 pour 15 000 D. *acq. le*
 - Augmentation du capital par des nouveaux apports en numéraires pour 50 000 D. *acq. le*
 - Remboursement d'une fraction d'un ancien emprunt pour 20 000 D. *charge non décaissable*
- Le résultat net de l'année N est de 27 000 D et les dotations aux amortissements sont de 32 000 D.

Travail à faire :

- 1) Vérifiez que la valeur de la capacité d'autofinancement (CAF) est de 62 000 D.
- 2) Complétez le tableau de variation des immobilisations en annexe 1.
- 3) Présentez le tableau de variation des emplois et des ressources stables en annexe 2.

Annexe 1 : Tableau de variation des immobilisations

Eléments	31/12/N-1	Augmentations	Diminutions	31/12/N
Immobilisations incorporelles	25 000	10 000	0	30 000
Immobilisations corporelles	380 000	40 000	60 000	440 000
Immobilisations financières	40 000	10 000	0	50 000

Annexe 2 : Tableau de variation des emplois et des ressources stables (première partie du tableau de financement)

Emplois stables de l'année N	N	Ressources stables de l'année N	N
Distributions des dividendes	15 000	Capacité d'autofinancement CAF	62 000
<u>Acquisitions d'immobilisations :</u>		<u>Cession et réduction d'immobilisation :</u>	
- incorporelles	5 000	- incorporelles	0
- corporelles	12 000	- corporelles (prix de cession)	12 000
- à statut juridique particulier	0 000	- financières	0
- financières	1 000		
Augmentation des créances financières			
Engagements des frais préliminaires et Charges à répartir			
Réductions des capitaux propres		Augmentations des capitaux propres	50 000
Remboursements des dettes financières	20 000	Augmentations des dettes financières	40 000
Total des emplois	17 000	Total des ressources	164 000
Variation du FDR (ressources nettes)	147 000	Variation du FDR (emplois nets)	6 000

aug⁺ des dette = > emprunt
 aug⁺ des créances = > prêt
 achat de mat = réduct⁺ de Kép
 distribution de dividendes

E
 170 000
 R
 164 000
 Emploi net

Comprendre le bilan fonctionnel

Pour être éclairé sur la situation financière, le responsable de l'entreprise « CHAHD » vous transmet les documents suivants :

- ❖ Le bilan de l'année N. (Annexe A)
- ❖ Les notes afférentes au bilan ;
- ❖ Tableau de retraitement (Annexe 1)

Annexe A Bilan arrêté au 31/12/N

Actifs	Notes	N	Capitaux propres et passifs	Notes	N
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Actifs immobilisés			Capital social		180 000*
Immobilisations incorporelles		12 000	Réserves		5 000
Moins : Amortissements		(4 500)	Autres capitaux propres		--
		7 500	Résultats reportés		3 000
Immobilisations corporelles		380 400	Total des capitaux propres avant		188 000
Moins : amortissements		(150 600)	résultat de l'exercice		40 000
		229 800	Résultat de l'exercice		
Immobilisations financières		40 000	Total des capitaux propres avant		228 000
Moins : provisions		(2 000)	affectation		
		38 000			
Total des actifs immobilisés		275 300	PASSIFS		
Autres actifs non courants		15 000	PASSIFS NON COURANTS		
Total des actifs non courants		290 300	Emprunts		60 000
ACTIFS COURANTS			Autres passifs financiers		45 000
Stocks		75 000	Provisions		(7 000)
Moins : provisions		(7 000)	Total des passifs non courants		112 000
		68 000	PASSIFS COURANTS		
Clients et comptes rattachés		70 000	Fournisseurs et comptes rattachés	-3-	70 000
Moins : provisions		(3 000)	Autres passifs courants	-4-	6 200
		67 000	Concours bancaires et autres		
Autres actifs courants		12 000	passifs financiers	-5-	31 100
Placements et autres actifs fin.		6 000	Total des passifs courants		107 300
Liquidités et équivalents de		4 000			
liquidités					
Total des actifs courants		157 000	Total des passifs		219 300
Total des actifs		447 300	Total des capitaux propres et des passifs		447 300

Notes aux états financiers

Note n°1 : Placements et autres actifs financiers

Comptes	Montant
Echéances à moins d'un an sur prêts non courants	4 000
Intérêts courus	500
Placements courants	1 500
Total	6 000

Note n°2 : Liquidités et équivalents de liquidités

Comptes	Montants
Effets à l'encaissement	800
Effets à l'escompte	1 000
Banque	2 000
Caisse	200
Total	4 000

Note n°3 : Fournisseurs et comptes rattachés

Comptes	Montants
Fournisseurs d'exploitation	48 000
Fournisseurs d'immobilisation	22 000
Total	70 000

Note n°4 : Autres passifs courants

Comptes	Montants
Etat, TCA à décaisser	4 000
CNSS	2 200
Total	6 200

Note n°5 : Concours bancaires et autres passifs financiers

Comptes	Montants
Echéances à moins d'un an sur emprunts non courants	20 000
Concours bancaires	5 500
Intérêts courus	5 600
Total	31 100

a- Les annuités :

Soient :

A : le montant de l'annuité constante

N : le nombre des annuités

i : le taux d'intérêt ($\frac{t}{100}$)

V_n : la valeur acquise

V_0 : la valeur actuelle

> Annuités constantes fin de période :

❖ Valeur acquise d'une suite d'annuités constantes

$$V_n = a \frac{(1+i)^n - 1}{i} \rightarrow \text{Table 3}$$

❖ Valeur actuelle d'une suite d'annuités constantes

$$V_0 = a \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \rightarrow \text{Table 4}$$

> Annuités constantes début de période :

❖ Valeur acquise d'une suite d'annuités constantes

$$V'_n = a \frac{(1+i)^n - 1}{i} (1+i)$$

❖ Valeur actuelle d'une suite d'annuités constantes

$$V'_0 = a \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} (1+i)$$

b- L'emprunt indivis :

Soient :

p : la période qui peut être le mois, le trimestre, le semestre ou l'année

a_p : le montant de l'annuité de remboursement de la période p avec p allant de 1 jusqu'à n

n : le nombre des annuités

i : le taux d'intérêt ($\frac{t}{100}$)

V_0 : la valeur de l'emprunt

I_p : l'intérêt de la période p avec p allant de 1 jusqu'à n

A_p : amortissement de la période p avec p allant de 1 jusqu'à n

Le remboursement de l'emprunt peut être effectué soit :

- Par annuités constantes ($a_1 = a_2 = a_3 = \dots = a_n = a$)
- Par amortissements constants ($A_1 = A_2 = A_3 = \dots = A_n = A$)

Premier cas : Remboursement par annuités constantes

$$\rightarrow a = \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} \rightarrow \text{Table 5}$$

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

Aussi on peut écrire : $a = A_1 (1+i)^n$ et $a = A_n (1+i)$

Travail à faire :

- 1) Reconstituez par le calcul les éléments retraités sachant que le montant des effets escomptés et non échus est de 1 500 D (Annexe 1).
- 2) Présentez le bilan fonctionnel condensé pour l'année N (Annexe 2).
- 3) Analysez et commentez l'équilibre financier de l'entreprise « CHAHD » (Annexe 3).

Annexe 1 : Tableau de retraitement du bilan comptable de l'année N

Emplois Actif	N	Ressources Passif	N
Emplois stables		Ressources stables	
Immobilisations incorporelles	12 000	Total des capitaux pro. avant résultat	188 000
Immobilisations corporelles	380 400	Résultat de l'exercice	48 000
Immobilisations financières (1)	44 000	Amortissements et provisions (5)	174 400
Autres actifs non courants	15 000	Total des ressources propres	409 100
		Dettes financières à long terme (6)	185 000
Total des emplois stables	451 400	Total des ressources stables	527 100
Actifs courants		Passifs courants	
Stocks	75 000	Fournisseurs et comptes rattachés (7)	40 000
Clients et comptes rattachés (2)	43 300	Autres passifs courants	36 800
Autres actifs courants	18 000	Autres passifs financiers courants (8)	56 000
Place. et autres actifs financiers (3)	2 000	Trésorerie du passif (9)	40 000
Trésorerie de l'actif (4)	2 200		
Total des actifs courants	164 500	Total des passifs courants	88 800
Total des emplois	615 900	Total des ressources	615 900

Annexe 2 : Bilan fonctionnel condensé (en masses)

Emplois	N		Ressources	N	
	Montants	%		Montants	%
Emplois stables	451 400	73.29	Ressources stables	527 100	85.58
Actifs courants	164 500	26.71	Passifs courants	88 800	14.42
Totaux	615 900	100	Totaux	615 900	100

Annexe 3 : Tableau d'analyse de l'équilibre financier

	N	N-1	Variations	Commentaires
FDR = R.S. - E.S.	75 700	135 725 D		FDR est positif car les RS financent la totalité des ES et il y a donc un excédent.
BFR = A.C. - A.C.*	80 500	132 820 D		Il est positif car l'E* respecte l'équilibre minimum.
TN = FDR - BFR	-48 000			TN < 0 car le FDR ne couvre pas le BFR donc l'E* ne respecte pas l'équilibre général (financier).

Tableau de remboursement de l'emprunt par annuités constantes

P	Capital restant dû au début de la période	Intérêts	Amortissements	Annuités	Capital restant dû à la fin de la période
1	$CRDDP_1 = V_0$	$I_1 = V_0 \times i$	$A_1 = a - I_1$	A	$CRDFP_1 = V_0 - A = V_1$
2	$CRDDP_2 = V_1$	$I_2 = V_1 \times i$	$A_2 = a - I_2 = A_1 (1 + i)$	A	$CRDFP_2 = V_0 - 2A = V_1 - A = V_2$
...	...	...	...	...	...
N	$CRDDP_N = V_{N-1} = A_N$	$I_N = V_{N-1} \times i$	$A_N = A_1 (1 + i)^N$	$a = A_N + I_N$	$CRDFP_N = V_0 - nA = V_N = 0$

Deuxième cas : Remboursement par amortissements constants

$$A = \frac{V_0}{n} \rightarrow \text{Durée de remboursement}$$

Tableau de remboursement de l'emprunt par amortissements constants

P	Capital restant dû au début de la période	Intérêts	Amortissements	Annuités	Capital restant dû à la fin de la période
1	$CRDDP_1 = V_0$	$I_1 = V_0 \times i$	A	$a_1 = A + I_1$	$CRDFP_1 = V_0 - A = V_1$
2	$CRDDP_2 = V_1$	$I_2 = V_1 \times i$	A	$a_2 = A + I_2$	$CRDFP_2 = V_0 - 2A = V_1 - A = V_2$
...	...	...	...	...	...
N	$CRDDP_N = V_{N-1} = A_N$	$I_N = V_{N-1} \times i$	A	$a_N = A + I_N$	$CRDFP_N = V_0 - nA = V_N = 0$

B-Le choix d'investissement : $\mathcal{O}$

Pour étudier la rentabilité d'un projet d'investissement on peut retenir deux critères :

1) La valeur actuelle nette VAN :

Soient :

I_0 : le montant de l'investissement initial

N : la durée du projet

VR : la valeur résiduelle à la fin du projet

CAF : la capacité d'autofinancement prévisionnelle générée par le projet

Méthode de calcul des CFN

Eléments	Montants
Chiffre d'affaires supplémentaire	
- Charges d'exploitations supplémentaires	
- Dotations aux amortissements	
= Résultat avant impôt	
- Impôt sur les bénéfices (30 %)	
= Résultat net d'impôt	
+ Dotations aux amortissements	
CFN (CAF prévisionnelles)	

Soient :

I_0 : le montant de l'investissement initial

n : la durée du projet

VR : la valeur résiduelle à la fin du projet

i : taux d'actualisation (t %) ; $i = \frac{t}{100}$

VAN : Valeur Actualisée Nette ou Valeur Actuelle Nette

$$VAN = \left[CFN_1 (1+i)^{-1} + CFN_2 (1+i)^{-2} + \dots + CFN_n (1+i)^{-n} \right] + VR (1+i)^{-n} - I_0$$

cash flow net actualisé

Alors :

Si les CFN sont constants : alors $VAN = CFN \times \frac{1-(1+i)^{-n}}{i} + VR(1+i)^{-n} - I_0$

La « VAN » est un critère d'étude de la rentabilité d'investissement et de choix entre plusieurs projets d'investissement.

- Si la $VAN > 0$ alors le projet est rentable (en cas de comparaison entre plusieurs projet il faut retenir celui dont la « $VAN > 0$ » est la plus élevée).
- Si la $VAN < 0$ alors le projet n'est pas rentable (il faut le rejeter).

2) Le délai de récupération du capital investi : DRCI

Temps nécessaire pour que la somme des CFN présents et futurs, éventuellement actualisés, s'annule.

- Le délai de récupération du coût de l'investissement (DRCI) est un critère d'étude de la rentabilité d'investissement et de choix entre deux ou plusieurs projets d'investissement (on choisit le projet qui a le DRCI le plus court).
- En cas de contradiction entre les critères VAN et DRCI, la décision sera généralement prise en se basant sur la VAN si non la décision sera prise selon l'objectif visé soit la rentabilité (VAN) soit la sécurité (DRCI)

Premier cas : cash flow constants

$$DRCI = \frac{\text{Investissement initial}}{\text{CAF annuelle constante}}$$

Deuxième cas : cash flow variables

$$DRCI = p \text{ ans et } \frac{(I_0 - \text{CAF cumulés } p) \times 360}{\text{CAF}_{p+1}}$$

~~C~~- le choix du mode de financement:

- plusieurs modes de financement de l'investissement peuvent se présenter à l'entreprise tels que :
 - les fonds propres (augmentation du capital ou autofinancement)
 - les emprunts
 - le crédit-bail
 - etc.
- la préférence est toujours donnée au mode de financement le moins coûteux (onéreux)
- les flux nets de trésorerie du financement sont actualisés au taux de rentabilité exigé par l'entreprise
- la somme des flux nets actualisés du financement est appelée :
 - VAN du financement (valeur actualisée nette ou valeur actuelle nette du financement)
 - ou Coût net de financement

$$\text{Le coût net de financement} = \sum \text{des flux nets de trésorerie actualisés}$$

La VAN de base : mesure la valeur créée par la décision d'investissement

La VAN du financement : mesure la valeur créée par la décision de financement

La VAN ajustée : mesure la création de valeur totale de l'entreprise.

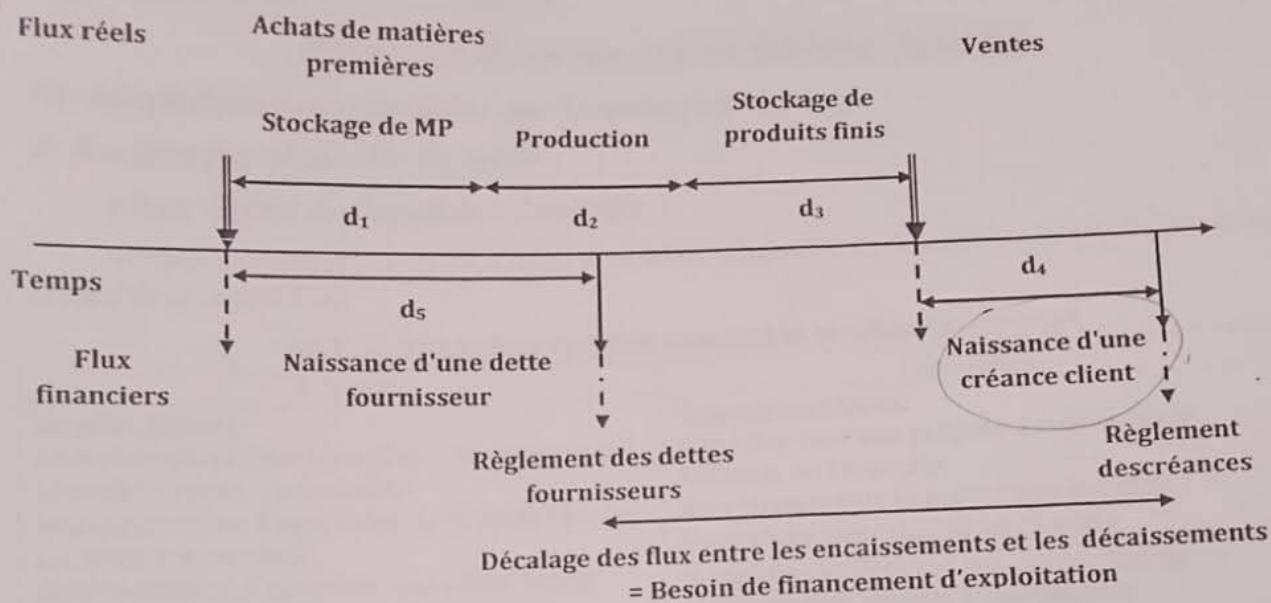
$VAN \text{ ajustée} = VAN \text{ de base} + VAN \text{ du financement}$

II- Le financement du cycle d'exploitation:

A- les besoins en fonds de roulement :

Le cycle d'exploitation est constitué des opérations réalisées par l'entreprise depuis l'achat des matières premières jusqu'à la réalisation et l'encaissement des ventes

Le schéma du cycle d'exploitation peut être présenté de la manière suivante :



$$\text{Durée du cycle d'exploitation} = d_1 + d_2 + d_3 + d_4$$

$$\text{Besoin de financement d'exploitation} = d_1 + d_2 + d_3 + d_4 - d_5$$

B-Les sources de financement d'exploitation

Les sources de financement d'exploitation :

- ✓ Les dettes fournisseurs
- ✓ L'escompte commercial ✗
- ✓ Le découvert bancaire ✗

$$\text{Coût du découvert} = \text{Intérêts} + \text{Commissions HT}$$

$$\text{Intérêts} = \frac{C \times t \times n}{36\,000}$$

Avec :

C : le montant du découvert

t : taux d'intérêt

n : nombre de jours

$$\text{Coût du découvert} = \frac{C \times t \times n}{36\,000} + \text{Commissions HT}$$

$$\text{Coût de l'escompte} = \text{Escompte commercial} + \text{Commissions HT} = \text{Agio HT}$$

$$\text{Escompte} = \frac{A \times t \times n}{36\,000}$$

Avec :

A : la valeur nominale de l'effet

t : taux d'escompte

n : nombre de jours restant à courir

$$\text{Coût de l'escompte} = \frac{A \times t \times n}{36\,000} + \text{Commissions HT}$$

$$\text{AgiOS TTC} = \text{Escompte} + \text{Commissions TTC}$$

$$\text{Valeur nette d'escompte} = \text{Valeur nominale} - \text{AgiOS TTC}$$

III- Adaptation des ressources aux besoins financiers :

A- Analyse fonctionnelle du bilan :

1) Les règles de l'équilibre financier :

Le bilan fonctionnel est établi à partir d'un bilan comptable en classant les postes d'après le cycle auquel ils se rapportent.

Tableau de passage du bilan comptable au bilan fonctionnel

Emplois	Ressources
<u>Emplois stables</u> Immobilisations incorporelles : (en valeur brute) Immobilisations corporelles: Immobilisations financières : (+ Echéance à - 1an sur prêts non courants) Autres actifs non courants : (en valeur nette)	<u>Ressources stables</u> Total des capitaux propres avant résultat Résultat de l'exercice Amortissements et provisions de l'actif Provisions pour risques et charges Dettes financières (+ Echéance à - 1an sur emprunts non courants + Fournisseurs d'immobilisations) +
<u>Actifs courants</u> Stocks : (en valeur brute) Clients et comptes rattachés (+Effets à l'escompte + Effets à l'encaissement + Effets escomptés non échus) Autres actifs courants Placements et autres actifs financiers (-Echéance à - 1an sur prêts non courants) Trésorerie de l'actif (- Effets à l'escompte - Effets à l'encaissement)	<u>Passifs courants</u> Fournisseurs et comptes rattachés (- Fournisseurs d'immobilisations) Autres passifs courants Autres passifs financiers courants (= Emprunts courants + Intérêts courus sur emprunts) Trésorerie du passif (= Banques à solde créditeur + Découverts bancaires + Effets escomptés non échus)

$$\text{NB : Total des emplois} = \text{Total des ressources}$$

Fonds de roulement : FDR

$$\text{FDR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

$$\text{FDR} = \text{Actifs courants} - \text{Passifs courants}$$

Besoin en fonds de roulement : BFR

$$\text{BFR} = \text{Actifs courants (sans trésorerie de l'actif)} - \text{Passifs courants (sans trésorerie du passif)}$$

Trésorerie nette : TN

$$\text{TN} = \text{Trésorerie de l'actif} - \text{Trésorerie du passif}$$

2) L'analyse du bilan fonctionnel par les ratios :

Un ratio est le rapport entre deux grandeurs économiques significatives.

On peut analyser entre autres les ratios suivants :

Ratios	Intitulés	Formules	
Ratios de structures <i>met en évidence l'équilibre financier</i>	Ratio de financement des emplois stables	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$	
	Ratio d'endettement	$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Ressources Stables}}$	
	Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Ressources stables}}$	
	Ratio d'investissement	$\frac{\text{Emplois stables}}{\text{Total emplois}}$	
	Part des stocks dans l'actif	$\frac{\text{Stocks}}{\text{Total emplois}}$	
Ratio de rotation des actifs courants <i>explique le BFR qui dépend du délai C et F</i>	Stock moyen	Matières premières	$\frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$
		Produits finis	
		Marchandises	
	Ratio de rotation des stocks	Matières premières	$r = \frac{\text{Coût d'achat des matières consommées}}{\text{Stock moyen}}$
		Produits finis	$r = \frac{\text{Coût de production des produits vendus}}{\text{Stock moyen}}$
		Marchandises	$r = \frac{\text{Coût d'achat des marchandises vendus}}{\text{Stock moyen}}$
Ratio de rotation des créances et des dettes	Durée moyenne de stockage	$\frac{360}{r}$	
	La durée moyenne des crédits clients	$\frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Chiffres d'affaires nets TTC}}$	
	La durée moyenne des crédits fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseur et compteur attachés} \times 360}{\text{Achats nets de biens et services TTC}}$	
Ratios de liquidité <i>justifie la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme</i>	Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif courant}}{\text{Passif courant}}$	
	Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Actif courant} - \text{Stocks}}{\text{Passif courant}}$	
	Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Trésorerie de l'actif}}{\text{Passif courant}}$	

3) Le tableau de financement :

dynamique.

Le tableau de financement comporte deux parties :

a- La première partie du tableau de financement se présente comme suit :

16-

Tableau d'analyse de variation des emplois et des ressources stables de l'exercice

Nouveaux emplois	Nouvelles ressources
- Dividendes à distribuer - Acquisitions d'immobilisations - Remboursements d'emprunts	- C.A.F - Cession d'immobilisations - Augmentation de capital - Nouveaux emprunts
Variation du fond de roulement (Ressources nettes)	Variation du fond de roulement (Emplois nets)

Ce tableau décrit comment les ressources obtenues par l'entreprise au cours d'un exercice ont permis de faire face à l'ensemble des emplois auxquels ces ressources ont été affectées :

- Dividendes : c'est la partie des bénéfices distribués aux actionnaires.
- Acquisitions d'immobilisations : les acquisitions d'immobilisations réalisées par une entreprise au cours d'un exercice.
- Remboursements d'emprunt : la partie de l'emprunt (principal) réglée au cours de l'année.
- CAF : capacité d'autofinancement.

$$\text{CAF} = \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

- Cession d'immobilisations : les prix de cession des immobilisations cédées au cours de l'année.
- Augmentation de capital = le montant de l'augmentation de capital en numéraire.

$$\text{Augmentation de capital} = \text{Capital N} - \text{Capital N-1}$$

- Nouveaux emprunt : le montant de l'emprunt obtenu au cours de l'année.

$$\text{Variation du FDR} = \text{Total des nouvelles ressources stables} - \text{Total des nouveaux emplois stables}$$

b- La deuxième partie du tableau de financement :

Tableau de variation du fonds de roulement (FDR)

Eléments	Besoins (1)	Dégagements (2)	Soldes (2) - (1)
* Variation des actifs courants : - Stocks - Clients et comptes rattachés - Autres actifs courants - Placements et autres actifs financiers * Variation des passifs courants : - Fournisseurs et comptes rattachés - Autres passifs courants - Autres passifs financiers			
Totaux			
A- Variation nette			
Besoin de l'exercice en FDR			
ou Dégagement net de FDR dans l'exercice			
Variation de « Trésorerie »			
- Variation des disponibilités - Variation des concours bancaires			
Totaux			
B- Variation nette de « Trésorerie »			
Variation du FDR (A + B)			
Emplois nets ou Ressources nettes			

Besoins	Dégagements
- Augmentations des actifs courants. - Diminution des passifs courants.	- Diminution des actifs courants. - Augmentation des passifs courants.

remarques : La première et la deuxième partie du tableau de financement donnent le même solde mais de signes opposés

IV- Plans, programmes et budgets:

La démarche budgétaire :

