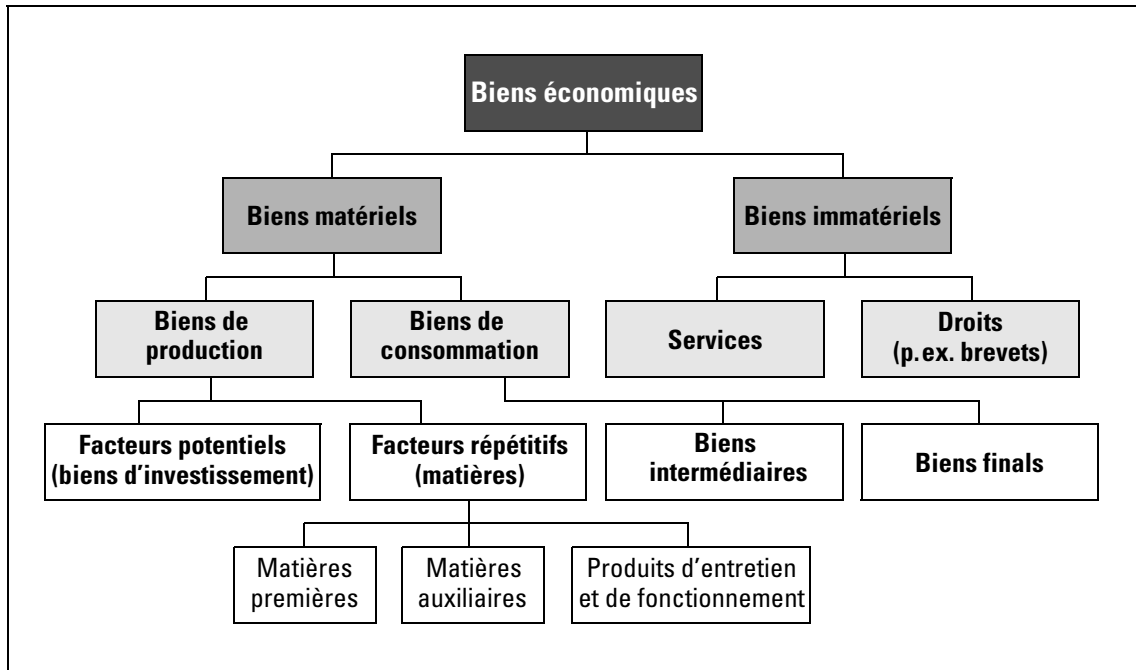
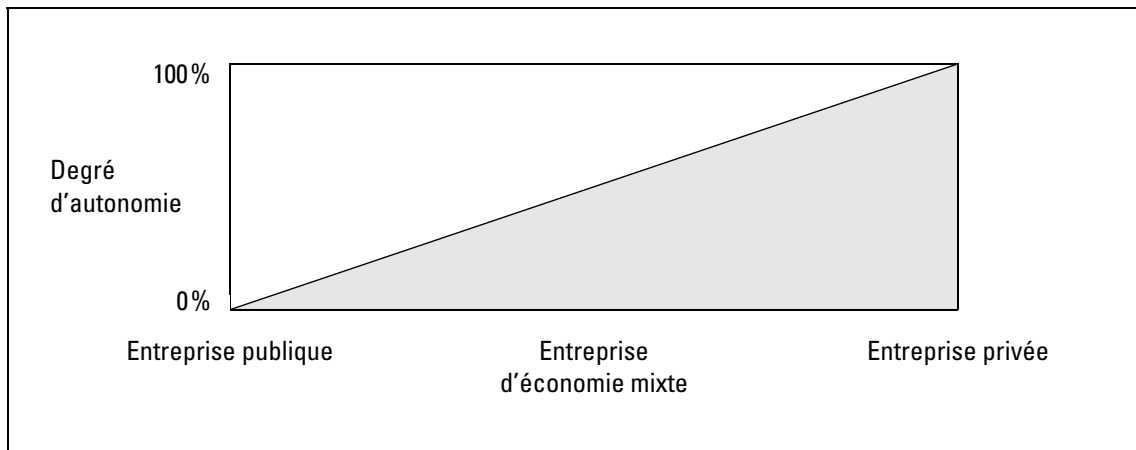


**1<sup>re</sup> partie: L'entreprise et son environnement**



▲ Fig. 1 Catégories de biens économiques



▲ Fig. 2 Les différents degrés d'autonomie des entreprises

<b>Mode de satisfaction des besoins</b> <b>Support</b>	<b>Satisfaction des besoins personnels</b> (Consommation)	<b>Satisfaction des besoins de tiers</b> (Production)
<b>Secteur public</b>	Collectivités publiques	Entreprises et administrations publiques
		Entreprises d'économie mixte
<b>Secteur privé</b>	Ménages privés	Entreprises privées

▲ Fig. 3 Classification des unités économiques

Normalement, nous considérons que notre quotidien est régi par la **loi de l'effet proportionnel**: un léger coup de marteau (ou un conseil) fait pénétrer le clou (ou l'idée) un peu plus profondément dans le bois (ou dans notre cerveau) et un coup plus énergique renforce l'effet.

Cette proportionnalité est représentée mathématiquement par une fonction linéaire et graphiquement par une droite. Tous les **processus** que l'on peut représenter de cette manière sont qualifiés de **linéaires**. Ils présentent l'avantage d'être facilement compréhensibles, calculables et donc influençables.

Comme le montre l'exemple du marteau (ou du conseil), l'application de ce concept au domaine de la communication humaine est très convaincante au premier coup d'œil. C'est selon ce concept que nous avons acquis notre savoir à l'école et durant notre formation professionnelle; c'est sur lui que repose notre « compréhension » du monde. Notre expérience de l'apprentissage le confirme largement tant que nous nous trouvons en « environnement stable »: plus nous nous exerçons, plus nous acquérons d'habileté, plus nous fournissons d'efforts, plus le coup est énergique, plus le clou ou l'idée s'enfoncent profondément. Tous les autres phénomènes sont négligeables. C'est ainsi que nous développons nos visions du monde et nos modes d'action, que nous nous comportons envers nos collègues, que nous dirigeons nos collaborateurs, que nous prenons des décisions. Les expériences qui s'écartent de ce schéma sont considérées comme des exceptions ou engendrent une amélioration adaptative du modèle.

*La proportionnalité est le concept universel qui explique les processus dynamiques, et la pensée linéaire est encore une preuve de professionnalisme aux yeux de bien des gens.*

Cette conception des choses a commencé à évoluer au début du XX<sup>e</sup> siècle, tout d'abord en physique, où des dissonances apparemment mineures dans les théories classiques ont ouvert des horizons nouveaux et provoqué des changements inattendus. La quasi-totalité des acquis a été remise en question, et la théorie des quanta a fait

entrer la **pensée non linéaire** dans la physique. Les scientifiques sont encore en train d'y mettre de l'ordre et la pensée systémique-constructiviste est l'une des conséquences tardives de ces événements.

*De petits écarts ont des conséquences disproportionnées, les effets sont non linéaires, imprévisibles et non calculables.*

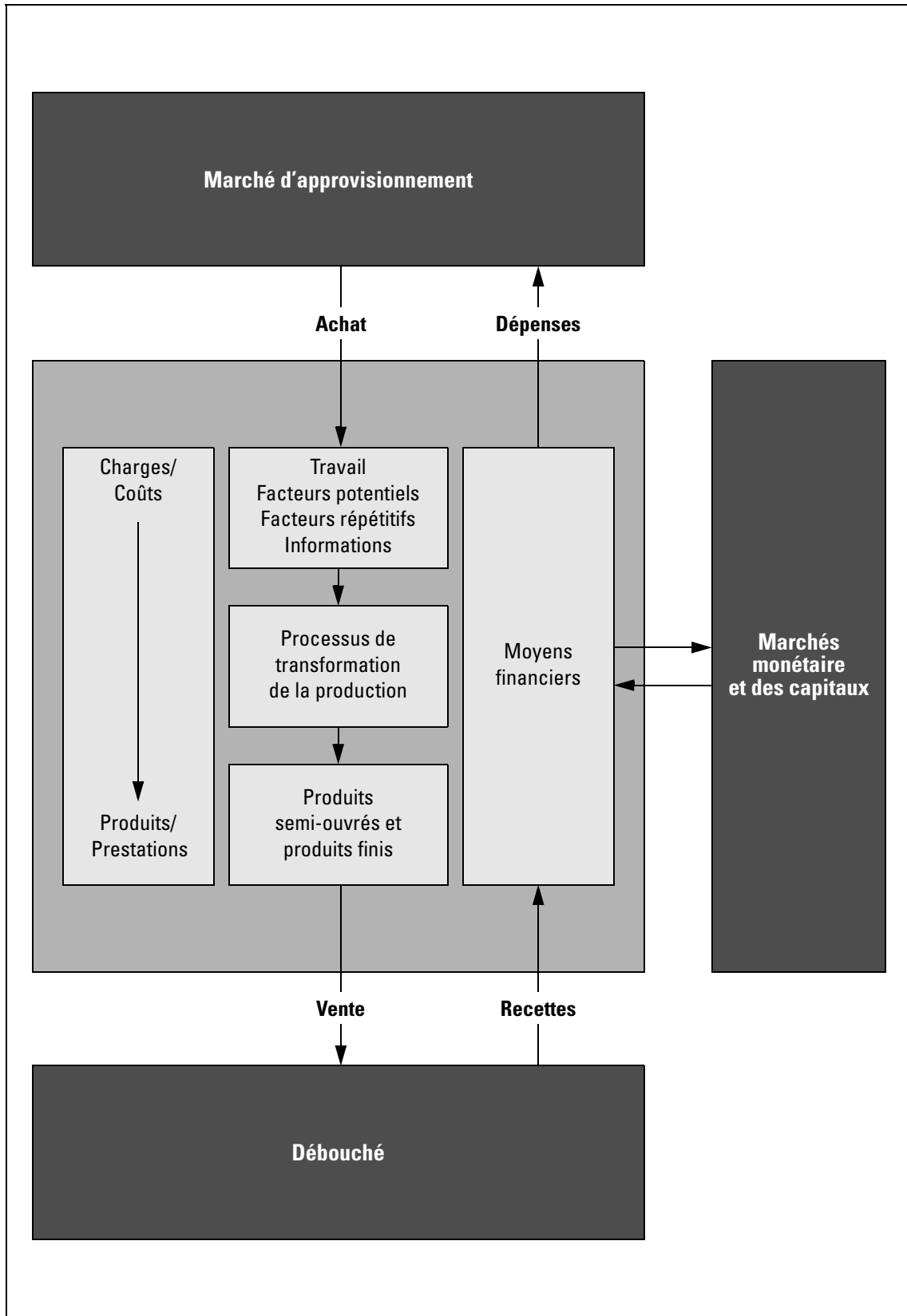
Comme on le constate aujourd'hui, les anciens modèles n'étaient, malgré leurs prodigieux résultats sur le plan de la découverte et de la technique, applicables qu'à un étroit domaine stable.

L'exemple de la physique pourrait faire croire qu'il s'agit d'une situation d'exception et que les modèles linéaires permettent de vivre très bien au quotidien, où l'on a affaire non pas à des atomes, mais à des êtres humains. Malheureusement, les bouleversements intervenus dans les domaines qui nous intéressent ici sont, même moins visibles que dans les sciences naturelles, vraisemblablement plus profonds encore.

Bon nombre de spécialistes des sciences sociales, économiques et culturelles continuent à s'accrocher à l'idée de la proportionnalité de la cause et de l'effet, espérant ainsi échapper à une révolution d'une ampleur égale à celle qu'ont vécues les sciences naturelles. Ils défendent le modèle linéaire et taxent la pensée non linéaire, plus complexe, d'exagéré théorique et abstraite. Jusqu'à présent, la renaissance se fait encore attendre.

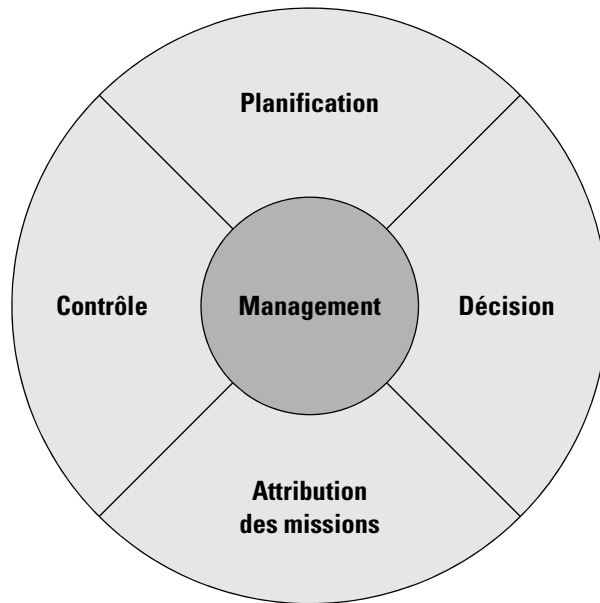
Le motif de ce conservatisme est évident: la linéarité est synonyme de prévisibilité, de faisabilité et donc de sécurité dans les champs complexes d'interaction humaine. Or de plus en plus, on constate que, surtout dans le domaine économique et social, la pensée linéaire se heurte à des limites. Le facteur décisif ici est ce que l'on appelle la **complexité croissante**, autrement dit le fait que chaque processus est fortement dépendant de ses imbrications avec d'autres processus tout aussi complexes. Des réseaux opaques de **boucles de rétroaction** naissent, auxquels viennent s'ajouter de fréquents décalages dans le temps qui masquent souvent la relation directe.

▲ Fig. 4 Un nouveau modèle de pensée (Backhausen/Thommen 2006, p. 50ss.)

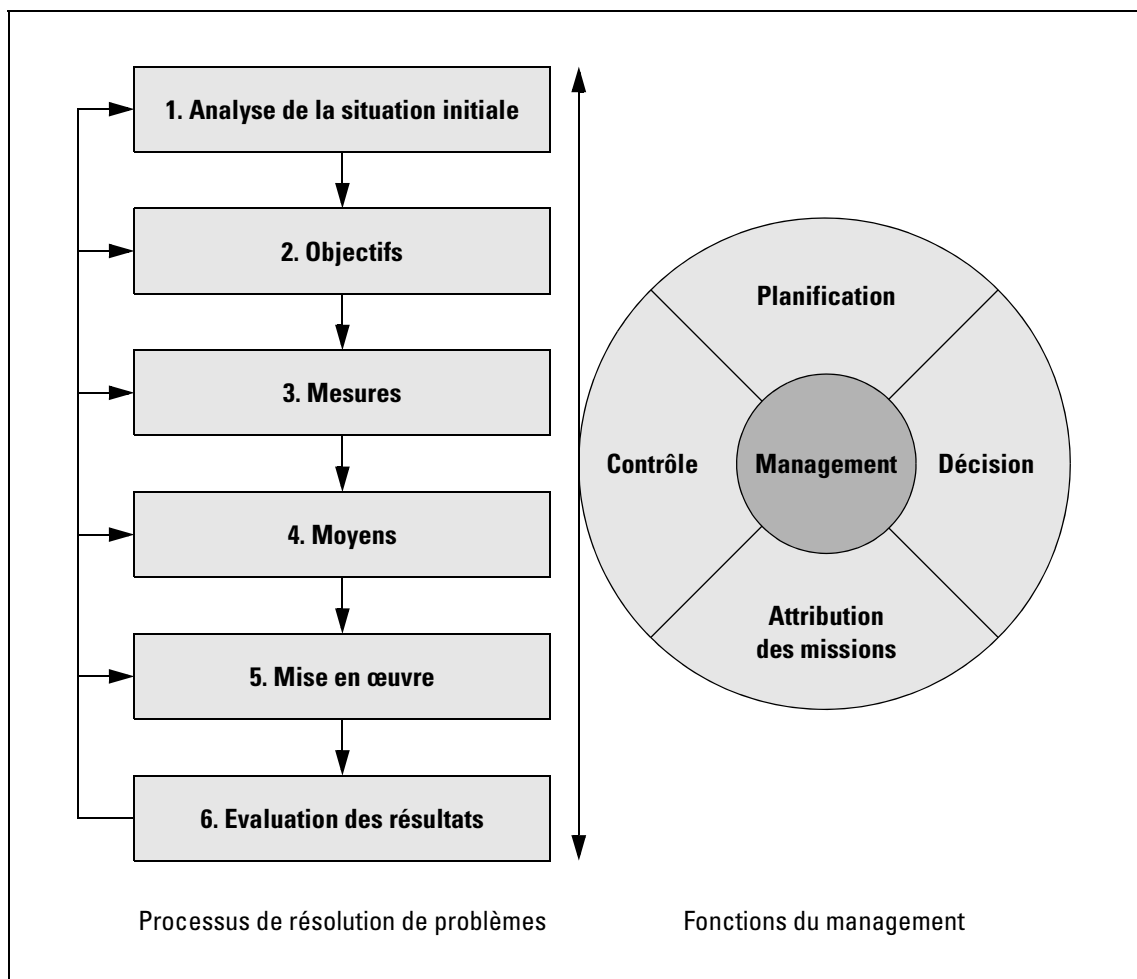


▲ Fig. 5 Schéma du cycle d'exploitation matériel et financier de l'entreprise

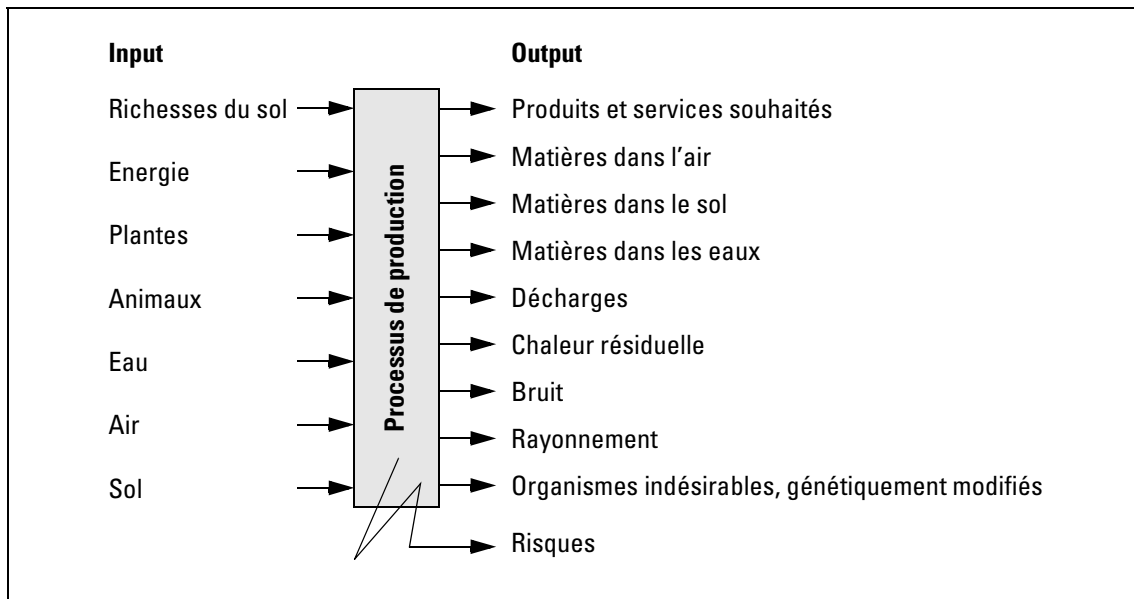




▲ Fig. 8 Roue du management



▲ Fig. 9 Gestion du processus de résolution de problèmes

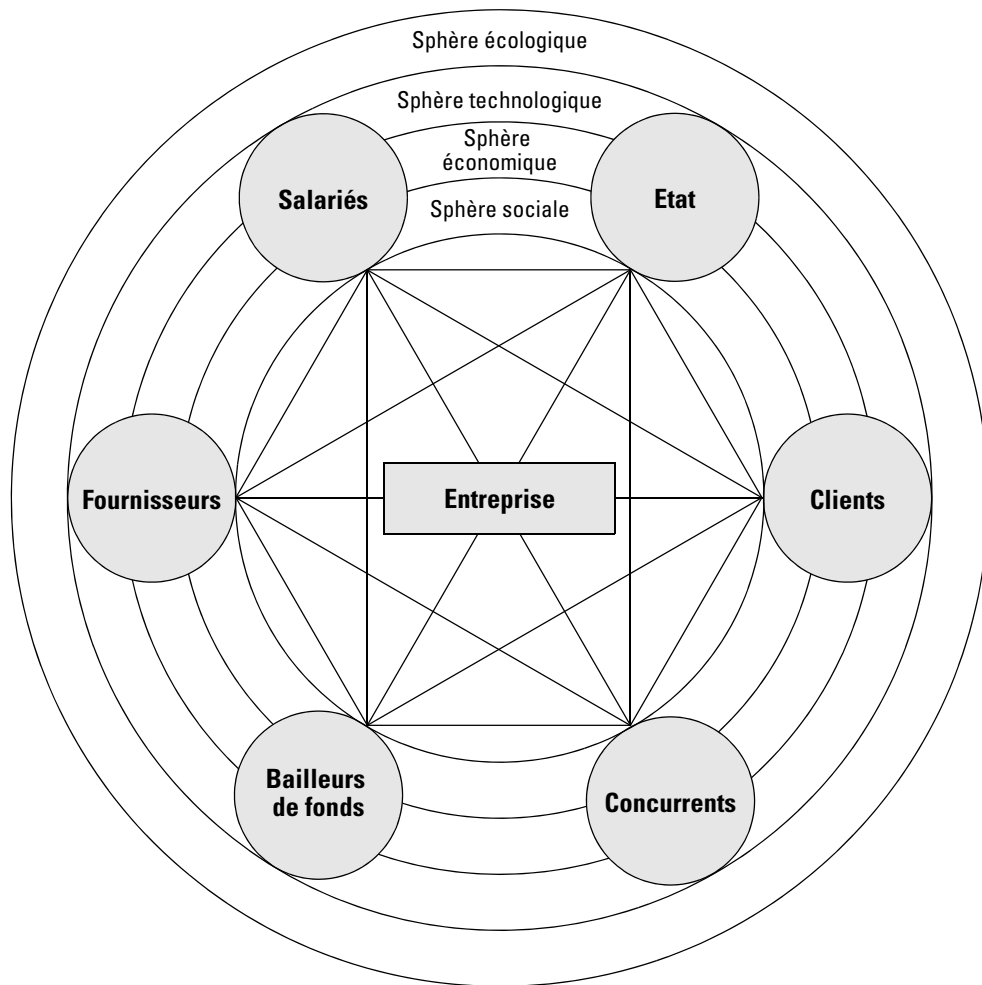


▲ Fig. 10 Représentation «input-output» dans l'optique écologique (Fischer 1996, p. 33)

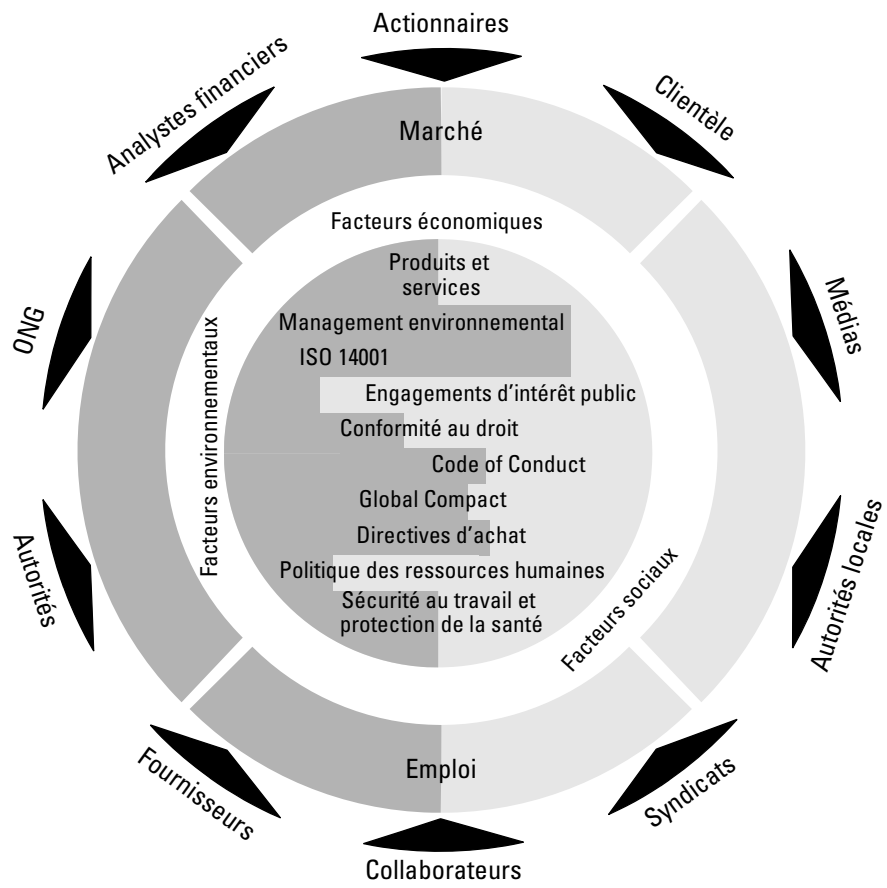
Parties prenantes		Intérêts (objectifs)
Parties prenantes internes	<b>1. Propriétaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propriétaires du capital</li> <li>■ Propriétaires-entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revenu/bénéfice</li> <li>■ Maintien, rémunération et augmentation de la valeur du capital investi</li> <li>■ Indépendance/liberté de décision</li> <li>■ Pouvoir, influence, prestige</li> <li>■ Développement des idées et des aptitudes personnelles, travail = raison de vivre</li> </ul>
	<b>2. Management</b> (managers-entrepreneurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revenu (emploi)</li> <li>■ Sécurité sociale</li> <li>■ Occupation utile et sensée, développement des aptitudes personnelles</li> <li>■ Contacts humains (appartenance au groupe)</li> <li>■ Statut, reconnaissance, prestige (satisfaction de l'ego)</li> </ul>
	<b>3. Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sécurité de l'investissement</li> <li>■ Rémunération satisfaisante</li> <li>■ Accroissement du patrimoine</li> </ul>
Parties prenantes externes	<b>4. Bailleurs de fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilité du débouché</li> <li>■ Conditions avantageuses</li> <li>■ Solvabilité des acheteurs</li> </ul>
	<b>5. Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prestations satisfaisantes sur le plan qualitatif et quantitatif et dont le prix est intéressant</li> <li>■ Service, conditions avantageuses, etc.</li> </ul>
	<b>6. Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respect des principes de loyauté et des règles du jeu de la concurrence</li> <li>■ Coopération en matière de politique sectorielle</li> </ul>
	<b>7. Concurrents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impôts</li> <li>■ Sécurité de l'emploi</li> <li>■ Prestations sociales</li> <li>■ Contributions positives à l'infrastructure</li> <li>■ Respect de la législation et des normes</li> <li>■ Participation à la prise de décision politique</li> <li>■ Contribution aux institutions culturelles, scientifiques et d'éducation</li> <li>■ Maintien d'un environnement vivable</li> </ul>
	<b>8. Etat et société</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrations locales et nationales</li> <li>■ Organisations étrangères et internationales</li> <li>■ Associations et groupes de pression en tous genres</li> <li>■ Partis politiques</li> <li>■ Comités d'action et de défense</li> <li>■ Grand public</li> </ul>	

▲ Fig. 11 Les parties prenantes de l'entreprise et leurs intérêts (P. Ulrich/Fluri 1995, p. 79)

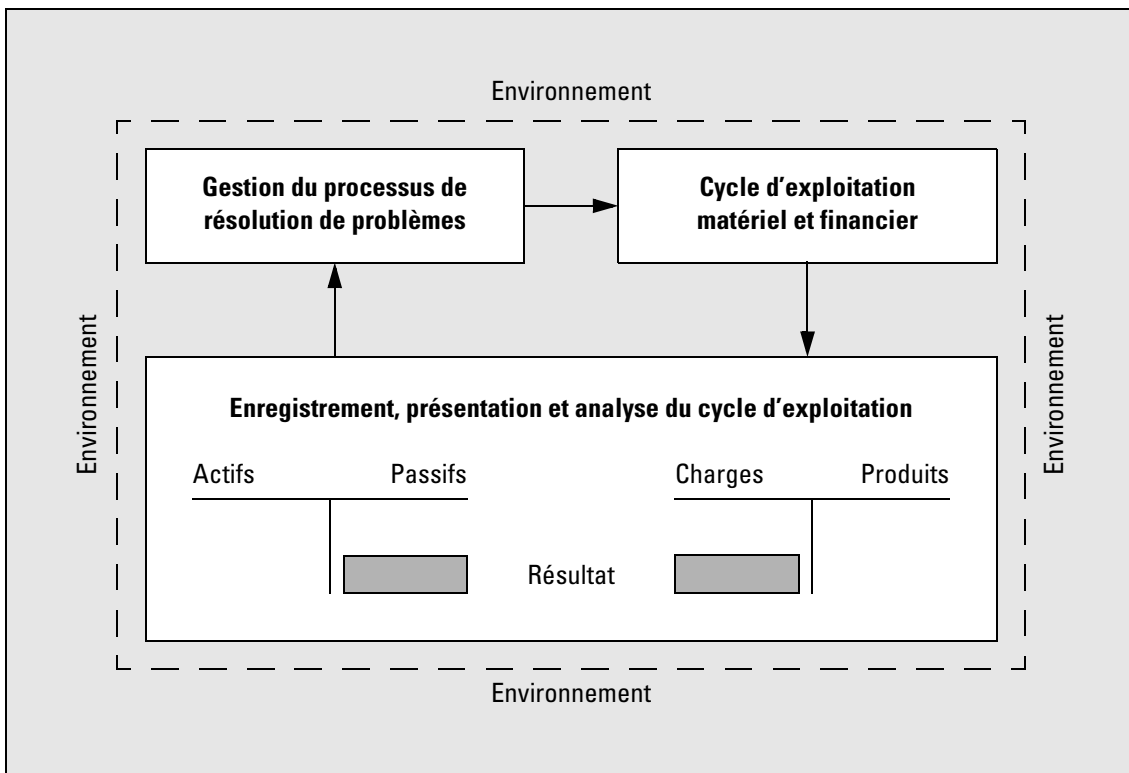




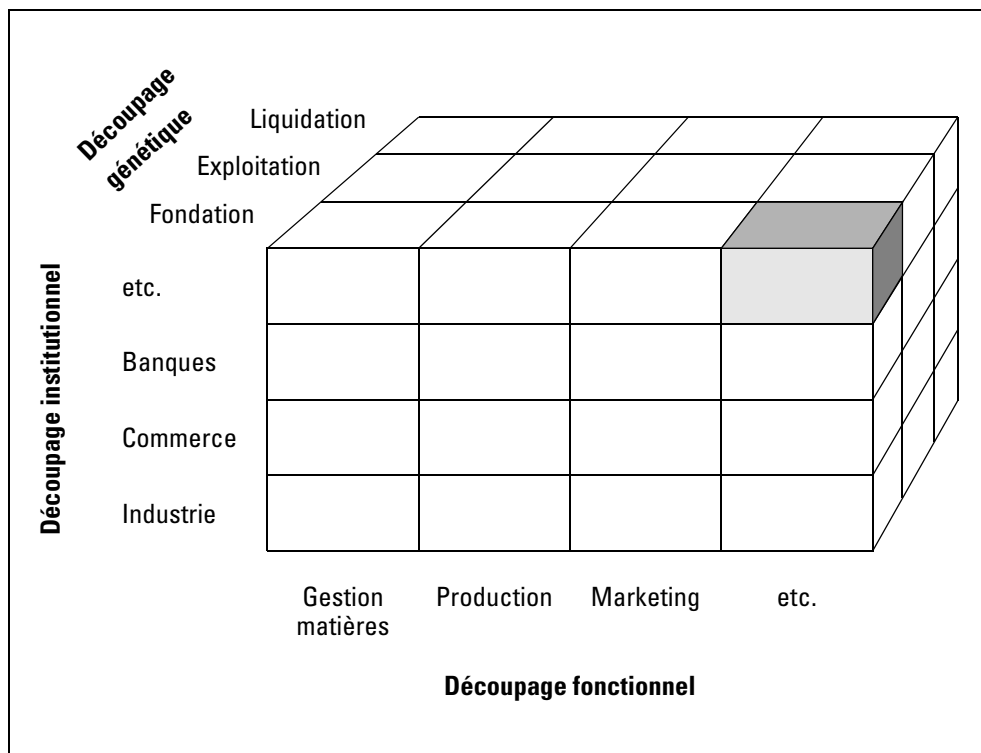
▲ Fig. 12 L'environnement de l'entreprise



▲ Fig. 13 L'environnement du Credit Suisse (d'après Credit Suisse Group 2004)



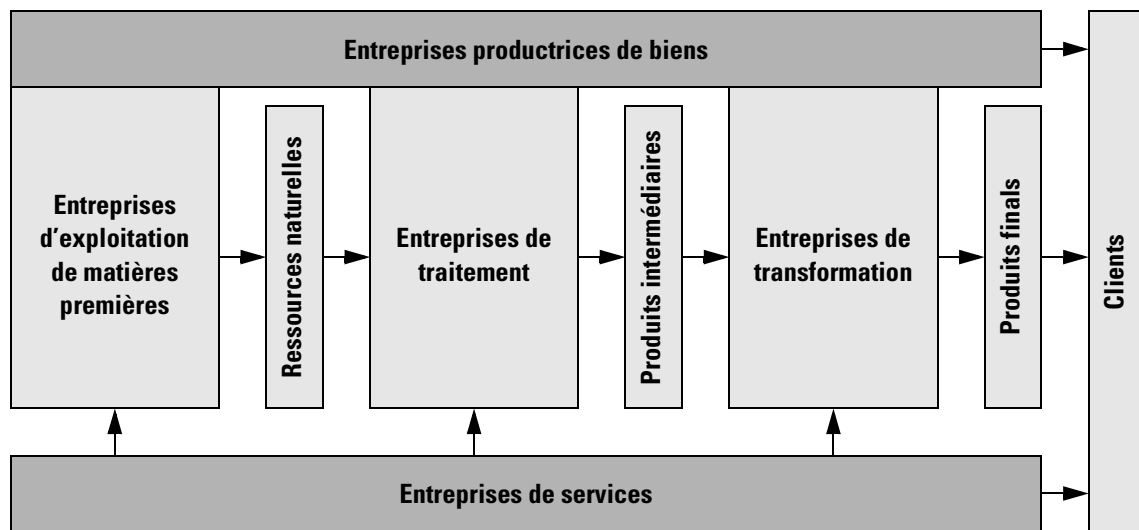
▲ Fig. 14 L'entreprise et son environnement



▲ Fig. 15 Les critères de découpage de la gestion d'entreprise

Caractéristiques		Objectifs, tâches	Catégories, types
Catégories			
OSBL publiques	<b>OSBL relevant de l'économie collective</b>	Exécution de <i>tâches publiques</i> fixées démocratiquement (à l'échelon fédéral, cantonal et communal). Dispensent des services spécifiques aux citoyens (= membres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrations publiques</li> <li>■ Services publics:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ transports, Poste, énergie</li> <li>□ hôpitaux, asiles, homes, etc.</li> <li>□ instruction publique, université</li> <li>□ musées, théâtres, bibliothèques</li> </ul> </li> </ul>
OSBL privées	<b>OSBL économiques</b>	Promotion et défense des <i>intérêts économiques</i> des membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisations patronales</li> <li>■ Organisations syndicales</li> <li>■ Organisations professionnelles</li> <li>■ Organisations de consommateurs</li> <li>■ Coopératives</li> </ul>
	<b>OSBL socio-culturelles</b>	Activités communes au service d' <i>intérêts culturels et sociaux</i> répondant aux besoins des adhérents	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociétés sportives</li> <li>■ Sociétés de loisirs</li> <li>■ Eglises, sectes</li> <li>■ Cercles spiritistes</li> </ul>
	<b>OSBL à caractère politique</b>	Activités visant à concevoir et à promouvoir des <i>idées</i> et des <i>objectifs politiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partis politiques</li> <li>■ Organisations pour la protection de la nature, etc.</li> <li>■ Sociétés à orientation politique</li> <li>■ Groupements de citoyens visant des buts spécifiques</li> </ul>
	<b>OSBL caritatives</b>	<i>Prestations de caractère caritatif</i> à des milieux dans le besoin (œuvres de bienfaisance, d'utilité publique, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisations d'assistance aux personnes âgées, invalides, toxicomanes, pauvres, victimes de la société, etc.</li> <li>■ Organisations d'aide au développement</li> <li>■ Groupes d'entraide à fins sociales</li> </ul>

▲ Fig. 16 Organisations sans but lucratif (OSBL) (d'après Schwarz 2001, p. 15)



▲ Fig. 17 Classification schématique par branches

Niveaux sections et divisions économiques		2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>01–98</b>	<b>Total</b>	<b>4 234</b>	<b>4 328</b>	<b>4 440</b>	<b>4 536</b>	<b>4 568</b>	<b>4 588</b>
<b>01–03</b>	<b>Secteur primaire</b>	<b>151</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>159</b>	<b>153</b>	<b>158</b>
<b>05–43</b>	<b>Secteur secondaire</b>	<b>997</b>	<b>1 027</b>	<b>1 054</b>	<b>1 061</b>	<b>1 043</b>	<b>1 046</b>
05–09	■ Industries extractives	5	5	5	5	5	5
10–33	■ Industrie manufacturière	658	677	693	701	684	676
10–12	■ Industries alimentaires et du tabac	65	65	66	66	67	67
13–15	■ Industries du textile et de l'habillement	20	19	19	18	16	16
16–18	■ Industries du bois et du papier; imprimerie	85	84	84	82	80	79
19–20	■ Cokéfaction, raffinage et industrie chimique	35	36	35	35	34	34
21	■ Industrie pharmaceutique	31	33	34	35	35	37
22–23	■ Industries du caoutchouc et du plastique	43	45	45	44	42	43
24–25	■ Fabrication de produits métalliques	99	104	108	109	104	103
26	■ Fabrication de produits informatiques et électroniques; horlogerie	90	96	102	107	105	103
27	■ Fabrication d'équipements électriques	34	34	35	39	39	38
28	■ Fabrication de machines et équipements n. c. a.	90	94	96	95	90	87
29–30	■ Fabrication de matériels de transport	12	13	15	15	15	16
31–33	■ Autres industries manufacturières; réparation et installation	52	54	55	56	55	54
35	■ Production et distribution d'énergie	24	24	24	24	24	26
36–39	■ Production et distribution d'eau; gestion des déchets	14	14	15	15	15	15
41–43	■ Construction	297	307	317	317	315	324
41–42	■ Construction de bâtiments et génie civil	104	106	109	108	107	110
43	■ Travaux de construction spécialisés	193	201	208	209	208	214
<b>45–98</b>	<b>Secteur tertiaire</b>	<b>3 087</b>	<b>3 149</b>	<b>3 229</b>	<b>3 315</b>	<b>3 372</b>	<b>3 384</b>
45–47	■ Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	657	658	672	679	678	680
49–53	■ Transports et entreposage	225	227	230	234	233	232
55–56	■ Hébergement et restauration	242	245	247	255	253	255
58–63	■ Information et communication	130	134	136	138	139	138
64–66	■ Activités financières et d'assurance	225	227	238	244	250	249
68	■ Activités immobilières	29	31	33	36	38	39
69–75	■ Activités spécialisées, scientifiques et techniques	287	299	311	324	334	342
77–82	■ Activités de services administratifs et de soutien	155	163	172	182	187	186
84	■ Administration publique	169	173	179	174	176	184
85	■ Enseignement	276	282	287	295	303	302
86–88	■ Santé humaine et action sociale	484	496	506	523	541	552
90–93	■ Arts, spectacles et activités récréatives	49	52	53	55	57	57
94–96	■ Autres activités de services	105	110	113	114	114	113
97–98	■ Activités des ménages en tant qu'employeurs et prod.	54	53	52	62	68	54

© Office fédéral de la statistique, Statistique de la population active occupée (SPA0)  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/infotek/lexikon/lex/0.Document.64607.xls> 17.6.2011

▲ Fig. 18 Personnes actives occupées selon le secteur, la section et la division économique (total, moyennes annuelles, en milliers)

Rang 2010	Rang 2009	Société	CA consolidé 2010 (en millions de fr.)	Variation en %	Part CA réalisé à l'étranger	Nombre de salariés
1	1	Glencore International	144 978.0	36,3	–	54 800
2	2	Nestlé	109 722.0	2,0	98	281 000
3	3	Trafigura	79 200.0	52,2	–	4 000
4	5	Novartis	52 682.0	9,8	79	119 418
5	4	Roche	47 473.0	–3,2	–	80 653
6	6	ABB	31 589.0	–0,6	–	116 500
7	7	Xstrata	30 499.0	22,0	–	–
8	12	Mercuria Energy Trading	28 297.0	47,3	89	191
9	9	Migros	25 040.0	0,4	–	61 783
10	10	Adecco	24 252.8	26,1	–	32 000
11	8	Cargill International	22 000.0	–26,7	–	–
12	11	Holcim	21 653.0	2,5	97	80 310
13	15	Petroplus	20 735.0	40,1	–	2 575
14	14	Kühne & Nagel International	20 261.0	16,4	–	57 536
15	13	Coop	18 965.0	1,6	–	43 925
16	16	Alpiq	14 104.0	–4,8	18	11 443
17	17	Tetra Pak International	13 500.0	–	–	–
18	21	Swisscom	11 988.0	–0,1	–	19 547
19	20	Syngenta	11 641.0	5,9	–	26 179
20	24	DKSH Holding	9 976.0	19,0	–	22 500
21	22	Liebherr International	9 863.1	–4,8	–	32 979
22	18	Transocean	9 576.0	–24,7	–	18 050
23	26	Richemont	8 959.6	33,2	–	21 387
24	23	La Poste Suisse	8 736.0	2,1	–	45 129
25	30	Panalpina Weltransport	8 675.8	18,2	96	14 136
26	19	Schindler	8 187.0	–1,1	90	43 010
27	25	CFF	7 842.0	–0,1	–	28 143
28	27	Clariant	7 120.0	7,7	–	16 176
29	28	Globus Travel Services	6 500.0	–	–	–
30	61	Axpo Holding	6 269.0	–17,0	57	4 459
31	32	The Swatch Group	6 108.0	18,8	–	25 197
32	31	Fenaco	5 449.0	0,9	–	8 453
33	33	Careal Holding	5 426.0	8,8	21	8 071
34	34	Barry Callebaut	5 213.0	6,8	99	7 550
35	37	Swiss International Air Lines	4 774.0	9,4	–	7 506
36	35	SGS	4 757.0	1,0	–	63 224
37	39	Pargesa Holding	4 625.4	10,4	–	7
38	40	Sika	4 416.0	6,3	–	13 482
39	73	Groupe Kolmar	4 407.6	–	–	141
40	47	Groupe Amag	4 270.0	9,3	–	4 402
41	42	Givaudan	4 239.0	7,1	–	8 618
42	36	Also Holding	4 213.6	–4,5	–	1 479
43	41	Omya	4 200.0	–	–	–
44	687	Nycomed Pharma	4 121.0	–13,8	–	12 506
45	54	Schmolz & Bickenbach	4 055.1	33,5	98	10 000
46	45	Hilti	4 017.5	2,8	97	20 305
47	38	Alstom (Suisse)	4 000.0	–	–	–
48	44	Kuoni Voyages Holding	3 983.6	2,3	–	8 722
49	–	Aryzta	3 913.0	–17,7	–	–
50	51	Rolex	3 800.0	–	–	6 500

▲ Fig. 19 Les plus grandes entreprises suisses en 2010 (sans les banques et compagnies d'assurances) (HandelsZeitung 30.06.2011, p. 43s.)

<b>Caractéristiques</b> <b>Catégorie</b>	<b>Salariés</b>	<b>Total du bilan</b> <b>(en fr.)</b>	<b>Chiffre d'affaires</b> <b>(en fr.)</b>
<b>Petite entreprise</b>	moins de 50	moins de 1 million	moins de 5 millions
<b>Moyenne entreprise</b>	50–1 000	1–25 millions	5–50 millions
<b>Grande entreprise</b>	plus de 1 000	plus de 25 millions	plus de 50 millions

▲ Fig. 20 Classification des entreprises selon leur taille

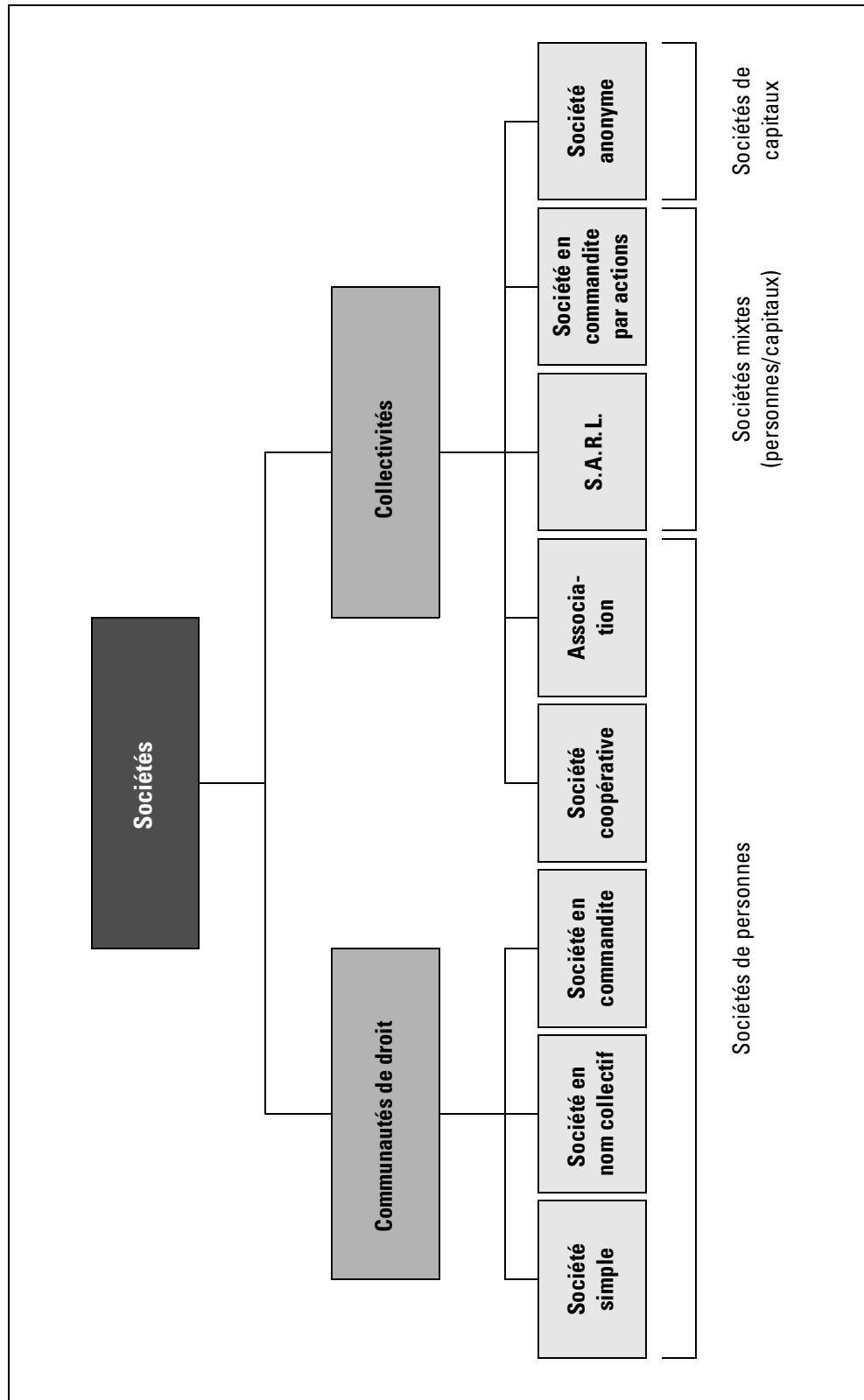


<b>Capital initial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Capital-actions déterminé à l'avance</b>, divisé en parts correspondant à des montants entiers (actions). (Art. 620, al. 1, CO).</li> <li>■ <b>Capital minimum</b>: 100 000 fr., <b>versement minimum</b>: 20 %, 50 000 fr. au moins. (Art. 621 et 632 CO).</li> <li>■ <b>Valeur nominale des actions</b>: 1 centime au moins. (Art. 622, al. 4, CO).</li> <li>■ Modification du capital-actions par modification des statuts. (Art. 626, ch. 3, CO).</li> </ul>
<b>Organes, administration et représentation</b>	<p>Organes assurant la direction et la gestion:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Assemblée générale</b> (AG) constituée de tous les actionnaires. Elle adopte et modifie les statuts, décide, entre autres, de la répartition des bénéfices et élit le conseil d'administration et l'organe de révision. (Art. 698ss. CO).</li> <li>2. <b>Conseil d'administration</b> se composant d'un ou plusieurs actionnaires qui administrent et représentent la société. (Art. 707ss. CO). Le conseil d'administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes (art. 716a, al. 1, CO): <ul style="list-style-type: none"> <li>■ exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires;</li> <li>■ fixer l'organisation;</li> <li>■ fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société;</li> <li>■ nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation;</li> <li>■ exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;</li> <li>■ établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions;</li> <li>■ informer le juge en cas de surendettement.</li> </ul> <p>Le conseil d'administration représente la société à l'égard des tiers. Sauf disposition contraire des statuts ou du règlement d'organisation, chaque membre du conseil d'administration a le pouvoir de représenter la société. (Art. 718, al. 1, CO) Le conseil d'administration peut déléguer le pouvoir de représentation à un ou plusieurs de ses membres (délégués) ou à des tiers (directeurs). (Art. 718, al. 2, CO).</p> </li> <li>3. <b>Organe de révision</b> qui (en cas de révision ordinaire ou limitée) vérifie la comptabilité et les comptes annuels ainsi que l'existence d'un système de contrôle interne. (Art. 728a, al. 1, CO).</li> </ol>
<b>Participation aux bénéfices (intérêts et honoraires)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Répartition des bénéfices en vertu des statuts. (Art. 660 CO).</li> <li>2. Les parts de bénéfice sont calculées en proportion des versements opérés au capital-actions. Le dividende ne peut être fixé qu'après que les réserves prévues par la loi et, le cas échéant, par les statuts ont été constituées. (Art. 674 CO).</li> </ol>
<b>Responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Patrimoine de la société. (Art. 620 CO).</li> <li>■ Les actionnaires perdent le montant versé pour les actions lors de la souscription ou lors d'un achat ultérieur.</li> <li>■ La S.A. perd son capital propre.</li> </ul>

▲ Fig. 21 Société anonyme (art. 620–763 CO)

<b>Capital initial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le capital social ne peut être inférieur à 20 000 francs. (Art. 773 CO).</li> <li>■ La valeur nominale des parts sociales ne peut être inférieure à 100 francs. Lors d'un assainissement de la société, elle ne peut être réduite à un montant inférieur à 1 franc. Les parts sociales doivent être émises à leur valeur nominale au moins. (Art. 774 CO).</li> <li>■ Les statuts peuvent prévoir l'émission de bons de jouissance; le droit de la société anonyme est applicable par analogie. (Art. 774a CO).</li> </ul>
<b>Organes, administration et représentation</b>	<p>Trois organes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Assemblée des associés:</b> elle est l'organe suprême de la société. Elle définit les statuts, nomme les gérants ainsi que les membres de l'organe de révision. Elle approuve le rapport annuel et détermine l'emploi du bénéfice ainsi que les dividendes et les tantièmes.</li> <li>2. <b>Gestion:</b> Les associés exercent collectivement la gestion de la société. Les statuts peuvent régler la gestion de manière différente. (Art. 809, al. 1, CO). Les gérants ont les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires;</li> <li>■ décider de l'organisation de la société dans le cadre de la loi et des statuts;</li> <li>■ fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier, pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société;</li> <li>■ exercer la surveillance sur les personnes chargées de parties de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;</li> <li>■ établir le rapport de gestion (comptes annuels, rapport annuel et, le cas échéant, comptes de groupe);</li> <li>■ préparer l'assemblée des associés et exécuter ses décisions;</li> <li>■ informer le juge en cas de surendettement. (Art. 810, al. 1, CO).</li> </ul> </li> <li>3. <b>Organe de révision:</b> Les dispositions du droit de la société anonyme concernant l'organe de révision sont applicables par analogie. (Art. 818 CO).</li> </ol>
<b>Participation aux bénéfices (intérêts et honoraires)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des dividendes ne peuvent être prélevés que sur le bénéfice résultant du bilan et sur les réserves constituées à cet effet.</li> <li>■ Les dividendes ne peuvent être fixés qu'après que les affectations aux réserves légales et statutaires ont été opérées conformément à la loi et aux statuts. Les dividendes sont fixés proportionnellement à la valeur nominale des parts sociales. (Art. 798 CO). Les statuts peuvent prévoir l'attribution de tantièmes aux gérants. Les dispositions du droit de la société anonyme concernant les tantièmes sont applicables par analogie. (Art. 798b CO).</li> </ul>
<b>Responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les dettes de la société ne sont garanties que par l'actif social. (Art. 794 CO).</li> <li>■ Les statuts peuvent obliger les associés à effectuer des versements supplémentaires.</li> </ul> <p>Lorsque les statuts prévoient une obligation d'effectuer des versements supplémentaires, ils fixent le montant des versements supplémentaires afférents à une part sociale. Ce montant ne peut dépasser le double de la valeur nominale de cette part sociale.</p> <p>Les associés sont tenus uniquement à l'exécution des versements supplémentaires afférents à leurs parts sociales. (Art. 795 CO).</p>

▲ Fig. 22 Société à responsabilité limitée (art. 772–827 CO)



▲ Fig. 23 Formes de société en droit suisse (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, p. 23)

<b>Forme juridique</b> <b>Année</b>	<b>Société simple</b>	<b>Société en nom collectif</b>	<b>Société en commandite</b>	<b>S.A. (y compris société en commandite par actions)</b>	<b>S.A.R.L.</b>	<b>Société coopérative</b>	<b>Autres<sup>1</sup></b>
1980	86 912	10 854	3 495	107 643	3 035	13 491	31 182
1985	94 208	12 113	3 374	130 143	2 859	13 756	33 946
1990	111 919	15 423	3 349	160 541	2 756	13 858	34 851
1995	128 114	16 775	3 533	170 703	10 705	14 167	35 895
1996	131 285	16 734	3 549	170 439	16 206	14 174	36 085
1997	134 815	16 703	3 523	170 503	23 164	14 162	36 211
1998	138 466	16 793	3 299	171 154	31 190	14 083	36 755
1999	140 900	16 460	3 192	171 057	38 579	13 839	37 188
2000	142 314	16 360	3 118	171 984	46 035	13 590	37 349
2001	142 579	15 862	2 917	173 127	53 863	13 221	37 271
2002	144 839	15 680	2 836	173 332	61 442	12 975	37 220
2003	147 311	15 455	2 727	174 370	68 633	12 529	37 694
2004	148 263	14 951	2 665	174 149	76 428	12 198	37 399
2005	148 982	14 524	2 632	173 944	84 291	11 860	37 533
2006	150 050	14 662	2 617	175 459	92 448	11 609	37 377
2007	152 388	13 934	2 504	179 761	101 462	11 306	37 690
2008	154 626	13 750	2 441	183 888	109 713	10 977	37 978
2009	155 565	13 392	2 368	186 980	118 137	10 691	38 656
2010	157 319	13 119	2 310	189 515	124 826	10 423	38 946

1 Institutions et corporations de droit public, associations, fondations et succursales.

▲ Fig. 24 Firmes inscrites au registre du commerce (Office fédéral du registre du commerce, OFS: Annuaire statistique de la Suisse)

Principales reprises de sociétés étrangères par des sociétés suisses				Principales reprises de sociétés suisses par des sociétés étrangères			
Année	Repreneur	Société reprise	Pays vendeur	Année	Repreneur	Société reprise	Pays repreneur
2011	Kuoni Voyages Holding	Gullivers Travel Associates (GTA)	GB	2011	HarbourVest Partners	Absolute Private Equity	USA
2011	Sulzer	Cardo Flow Solutions	SE	2011	Deutsche Börse	Eurex Zürich	DE
2011	Zurich Financial Services	Activités d'assurance de Banco Santander	ES	2011	Toshiba	Landis + Gyr	JP
2011	Clariant International	Süd-Chemie	DE	2011	Takeda Pharmaceutical Company	Nycomed International Management	JP
2011	Allied World Assurance Company	Transatlantic	USA	2011	Johnson & Johnson	Synthes	USA
2010	ACE	Rain and Hail Insurance Service	USA	2010	CVC Capital Partners	Sunrise Communications	LU
2010	ABB	Ventyx	USA	2009	Barrick Gold	Mine d'or/de cuivre chilienne El Morro de Xstrata	CL
2010	Tyco Electronics	ADC Telecommunications	USA	2009	Wood & Company	Secteur asset management Tchèque du Credit Suisse	CZ
2010	Tyco Electronics	Brink's Home Security	USA	2009	Waterland Private Equity Investments	Intertrust Group Holding	NL
2010	Noble Corporation	FDR Holdings Ltd.	KY	2009	Banko Bradesco	Banco IBI (Cofra Holding)	BR
2010	Nestlé	Secteur pizzas surgelées de Kraft Foods	USA	2009	France Télécom (Orange)	Sunrise Communication	FR
2010	ABB	Baldor Electric	USA	2009	BTG Investments	Banco UBS Pactual	BR
2009	Logitech International	LifeSize Communications	USA	2008	BASF SE	Ciba	DE
2009	Sonova Holding	Advanced Bionics	USA	2008	General Dynamics Corporation	Jet Aviation Management	USA
2009	Novartis	Corthera	USA	2008	LVMH	Hublot	FR
2009	Glencore International	Chemoil Energy	SG	2008	KanAm	OpfernTurm Frankfurt	DE
2009	Adecco	MPS Group	USA	2008	XStrata	Lonmin	UK
2009	Zurich Financial Services Group	AIG US Personal Auto Group (AIG)	USA	2008	IAWS	Hiestand	IR
2009	Emmi	Roth Käse	USA	2008	Renova	OC Oerlikon	BHS
2009	Holcim	Cemex Australia	AUS	2008	Essilor	Satisloh	FR
2009	Novartis	EBEWE Pharma	AT	2007	Medi-Clinic, Le Cap	Groupe Hirslanden	ZA
2009	Xstrata	Anglo American	GB	2007	Scor	Converium	FR
2008	Roche Holding	Genentech (44%)	USA	2007	Groupe Generali	Banca del Gottardo	IT
2008	Philip Morris	Rothmans	CA	2006	Merck	Groupe Serono	DE
2008	Swiss Re	Barclays Life Assurance	UK	2006	Dubai Aerospace Enterprise	SR Technics	AE
2007	Nestlé	Gerber	USA	2006	Axa Assurances	Winterthur Versicherungen	FR
2007	Swisscom	Fastweb	IT	2005	Lufthansa	Swiss International Airlines	DE
2007	Swiss Life	AWD	DE	2005	Victory	Unaxis Holding	FL
2006	Xstrata	Falconbridge	CAN	2005	Groupe Ferrovial	Swissport International	ES
2006	UBS	Banco Pactual	BR	2004	Bayard Capital	Landis + Gyr	AUS
2006	Givaudan	Quest BV	NL	2004	Saint-Gobain Groupe	Groupe Sanitas-Troesch	FR

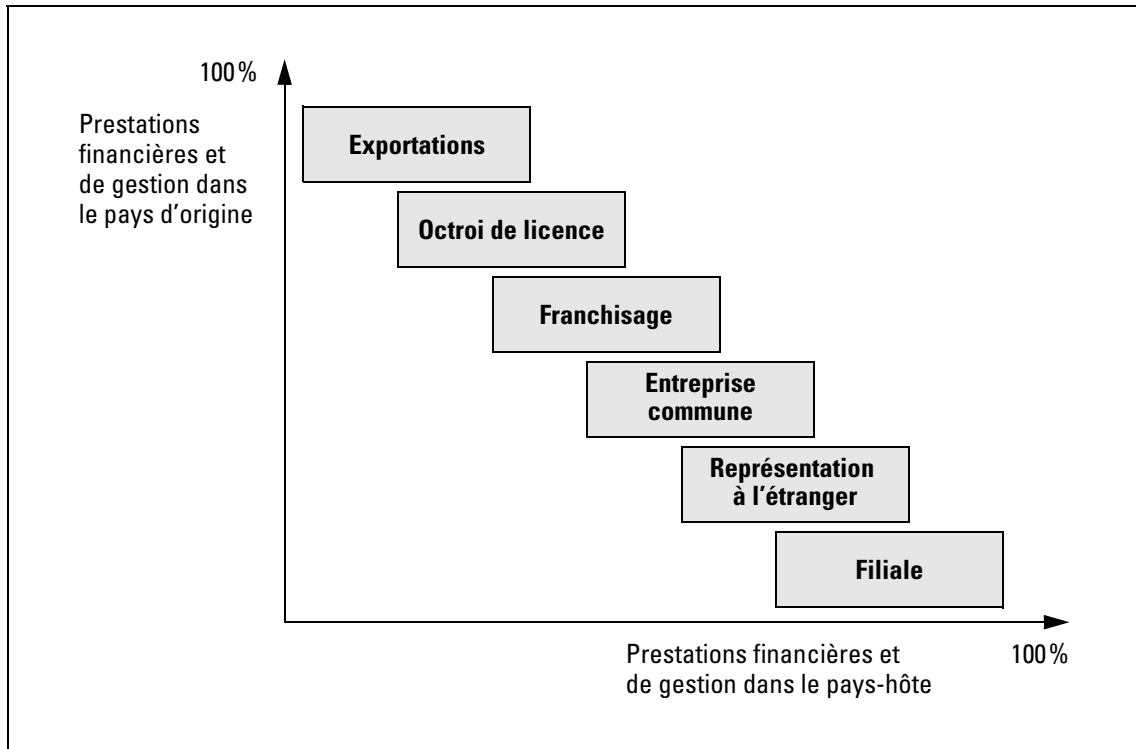
▲ Fig. 25 Fusions d'entreprises dans l'industrie 2006–2011 (HandelsZeitung: Special Mergers. 16.–22. 1. 2008, Nr. 3; 8.–14. 7. 2009, Nr. 28; 20.–26. 1. 2010, Nr. 3; 20. 1. 2011, Nr. 3; 14. 7. 2011)

Formes	Durée		Type			Autonomie			
	permanente	provisoire	horizontale	verticale	oblique	économique		juridique	
						autonome	non autonome	autonome	non autonome
Participation		•	•			•		•	
Consortium		•	•			•		•	
Cartel	•		•	•		•		•	
Communauté d'intérêts	•		•			•		•	
Entreprise commune <sup>1</sup>	•		•	•		•		•	
Alliance stratégique	•		•	•			•	•	
Groupe <sup>2</sup>	•		•	•	•		•	•	

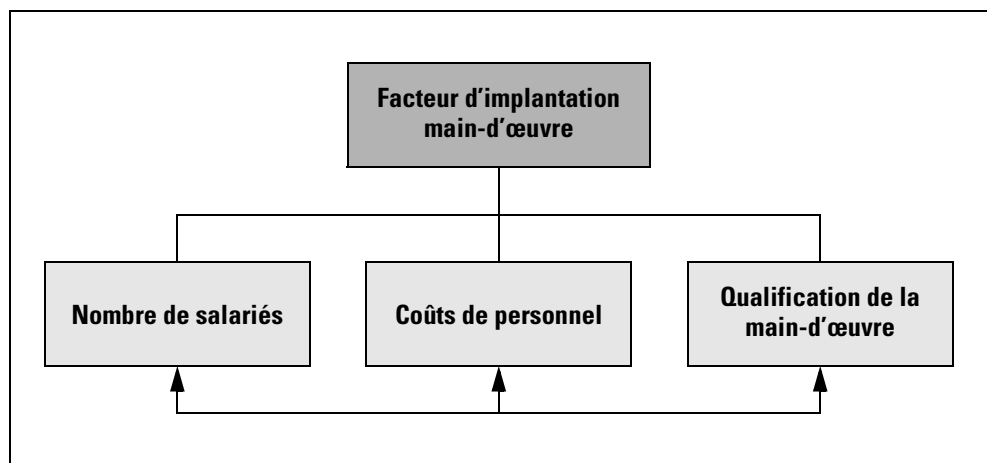
▲ Fig. 26 Résumé des formes de coopérations interentreprises

1 Fait référence aux entreprises qui ont constitué l'entreprise commune.

2 Fait référence aux filiales du groupe.



▲ Fig. 27 Degrés d'internationalisation (Schierenbeck 2003, p. 44)



▲ Fig. 28 Facteur d'implantation main-d'œuvre

Cantons	Charge du revenu brut du travail <sup>1</sup>	Charge de la fortune nette <sup>2</sup>	Charge globale sur le bénéfice net et sur le capital des S.A. <sup>3</sup>	Impôts sur les véhicules à moteur <sup>4</sup>
Zurich	5 734	182	22.25	330
Berne	8 001	886	14.86	513
Lucerne	6 441	525	20.73	353
Uri	6 429	360	15.86	270
Schwyz	4 679	276	14.71	329
Obwald	6 061	378	14.11	312
Nidwald	5 714	309	15.61	280
Glaris	7 526	572	18.39	339
Zoug	2 949	76	13.26	284
Fribourg	7 304	1 539	17.70	400
Soleure	8 057	735	17.87	306
Bâle-Ville	7 251	900	26.01	368
Bâle-Campagne	5 425	538	19.63	524
Schaffhouse	7 135	446	17.43	216
Appenzell Rhodes ext.	7 392	780	14.83	427
Appenzell Rhodes int.	5 146	564	14.16	350
St-Gall	7 166	689	17.28	389
Grisons	5 178	677	17.17	475
Argovie	5 276	349	16.13	252
Thurgovie	6 543	322	16.84	240
Tessin	4 683	552	22.79	374
Vaud	9 053	1 220	23.60	426
Valais	6 394	1 024	14.21	195
Neuchâtel	8 993	1 200	20.39	336
Genève	6 141	732	24.68	241
Jura	8 610	788	23.93	496

1 Charge du revenu brut du travail due aux impôts cantonaux, communaux et paroissiaux; personne mariée, sans enfant; revenu brut du travail: 80 000 fr.

2 Charge de la fortune nette due aux impôts cantonaux, communaux et paroissiaux; personne mariée, sans enfant; fortune nette: 300 000 fr.

3 Charge globale sur le bénéfice net et sur le capital des sociétés anonymes due aux impôts cantonaux, communaux et paroissiaux ainsi que l'impôt fédéral direct en pour-cent du bénéfice net; S.A. commerciales, industrielles ou bancaires, sans participations; bénéfice net avant déduction des impôts payés pendant l'exercice; rendement 12%; capital et réserves 100 000 fr.

4 Impôts sur les véhicules à moteur: charges en francs; cylindrée 1600 cm<sup>3</sup>

▲ Fig. 29 Charges fiscales dans les cantons (chef-lieux) 2009 (Source: <http://www.estv.admin.ch/dokumentation/00075/00076/00720/01084/index.html?lang=fr> 20.6.2011)

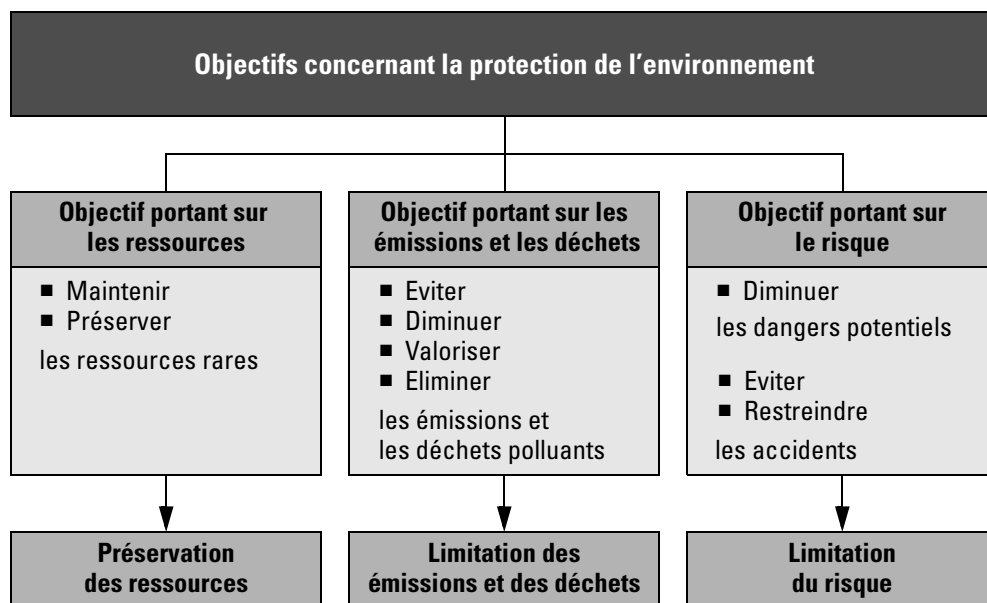


Exigence	Pondé- ration	Site A		Site B		Site C		Site D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1	8	5	40	1	8	3	24	3	24
2	15	5	75	5	75	1	15	3	45
3	16	3	48	3	48	5	80	5	80
4	10	1	10	3	30	1	10	3	30
5	10	5	50	5	50	3	30	1	10
6	25	3	75	5	125	1	25	3	75
7	8	3	24	1	8	5	40	3	24
8	8	3	24	1	8	3	24	5	40
	100		346		352		248		328
		2 <sup>e</sup> rang		1 <sup>er</sup> rang		4 <sup>e</sup> rang		3 <sup>e</sup> rang	
X = évaluation (bon = 5, satisfaisant = 3, mauvais = 1) R = utilité par facteur d'implantation Remarque: les exigences impératives, autrement dit les critères obligatoires (p.ex. superficie minimum), n'ont pas été prises en compte.									

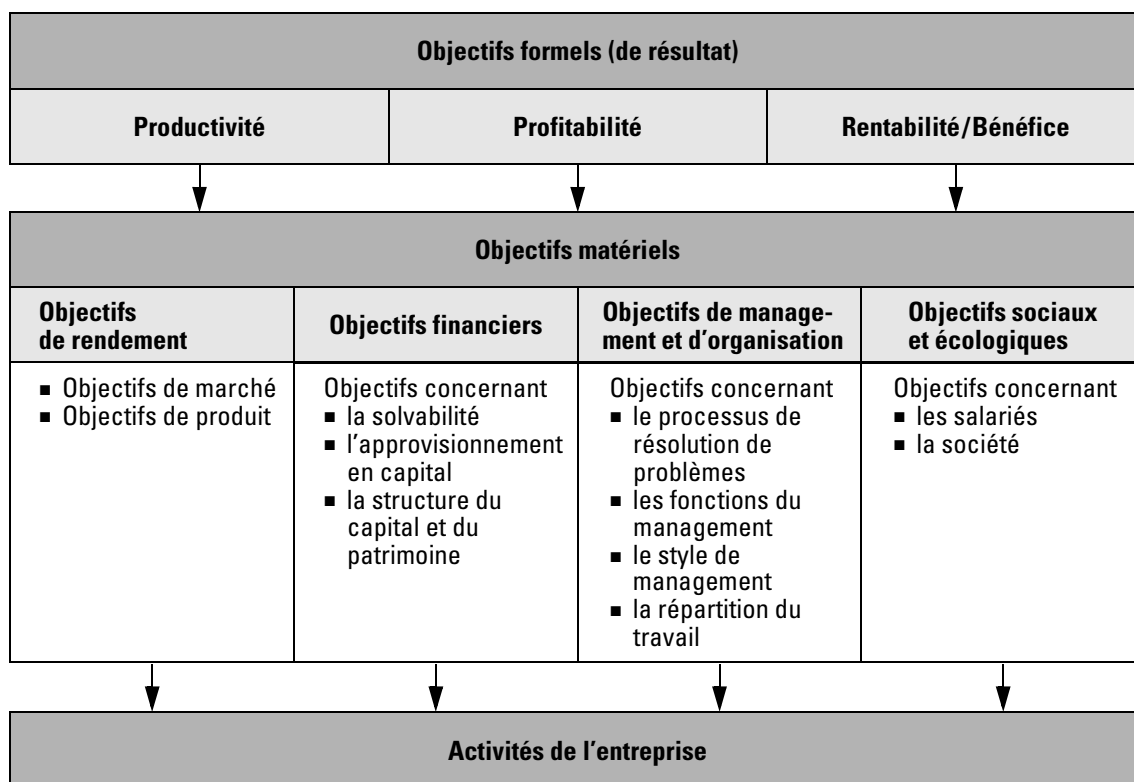
▲ Fig. 30 Analyse multicritères pour une entreprise industrielle (selon Müller-Hedrich 1998, p. 45)

<b>Nos standards environnementaux</b>	
<p><b>Nous économisons l'énergie, notamment l'électricité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Nous éteignons nos appareils (écrans, imprimantes, PC, photocopieuses, etc.) lorsque nous ne les utilisons pas.</li><li>■ Nous éteignons la lumière quand nous n'en avons pas besoin.</li><li>■ Nous évitons les déperditions de chaleur (impostes fermées en hiver) et utilisons parcimonieusement la climatisation, gourmande en énergie (stores baissés en cas de forte insolation).</li></ul> <p><b>Dans notre utilisation du matériel et des ressources, nous adoptons un comportement respectueux de l'environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Nous évitons la production de déchets, ce qui présente des avantages considérables tant sur le plan écologique qu'économique.</li><li>■ Nous encourageons l'utilisation de moyens électroniques tels l'e-mail, Intranet/ Internet, DirectNet, (POV)-Viewer, etc.</li><li>■ Nous imprimons et photocopions en limitant les tirages au strict nécessaire, et donnons la préférence aux qualités de papier ménageant l'environnement.</li><li>■ Lors de l'acquisition de matériel de bureau, nous veillons à acheter des produits de remplacement respectueux de l'environnement.</li><li>■ Nous trions systématiquement nos déchets (papier, piles, ordures, etc.).</li></ul>	<p><b>Nous limitons nos déplacements au strict nécessaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Nous utilisons les transports publics chaque fois que cela est possible et judicieux.</li><li>■ Nous fixons l'heure et le lieu des séances en fonction des transports publics.</li><li>■ Nous recourons dans la mesure du possible aux conférences téléphoniques et aux vidéoconférences.</li></ul> <p><b>Nous prenons en compte le facteur «environnement» dans notre travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Nous intégrons dans tous nos projets et travaux les aspects environnementaux importants.</li><li>■ Nous donnons l'exemple en matière d'écologie également.</li><li>■ Nous savons à qui nous adresser pour toute question liée à l'environnement (voir ci-dessous).</li><li>■ S'il y a lieu, nous incluons les activités environnementales dans la qualification.</li></ul> <p><b>Nous contribuons tous à donner de notre banque l'image d'une entreprise respectueuse de l'environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Nous connaissons la politique environnementale du Credit Suisse Group.</li><li>■ Nous soutenons l'attitude positive du Credit Suisse Group en faveur de l'environnement dans notre vie privée également.</li></ul>

▲ Fig. 31 Le Credit Suisse Group et son environnement (Credit Suisse Group 2004)



▲ Fig. 32 La protection de l'environnement en tant qu'objectif de l'entreprise (d'après Dyllick 1990, p. 25)

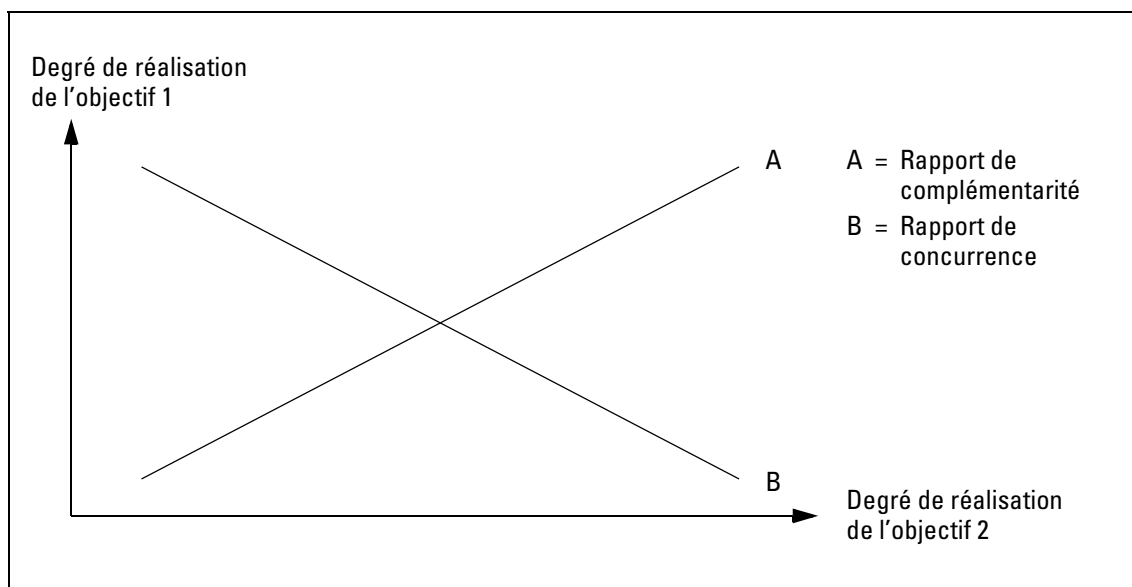


▲ Fig. 33 Catégories d'objectifs

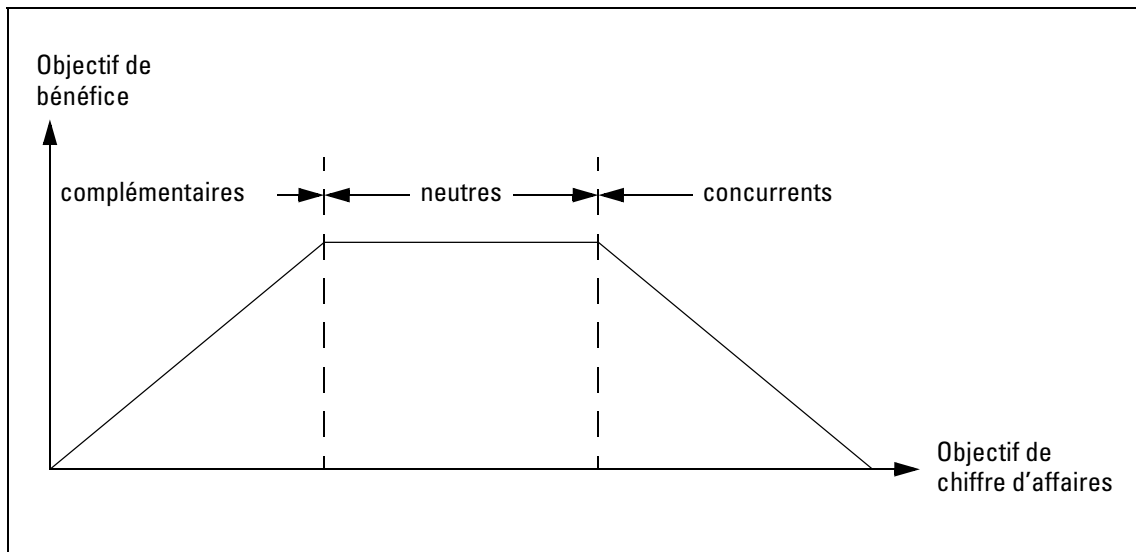
Réponse (ordre)	$\bar{x}$
1. Satisfaction de la clientèle	6,12
2. Pérennité de l'entreprise	6,08
3. Compétitivité	6,00
4. Qualité de l'offre	5,89
5. Réalisation de bénéfices à long terme	5,80
6. Réalisation de bénéfices en général	5,74
7. Réduction des coûts	5,73
8. Réserves de trésorerie saines	5,64
9. Fidélité de la clientèle	5,64
10. Utilisation maximale de la capacité	5,57
11. Rentabilité du capital global	5,56
12. Accroissement de la productivité	5,54
13. Indépendance financière	5,54
14. Satisfaction des collaborateurs	5,42
15. Chiffre d'affaires	5,24
16. Maintien et création d'emplois	5,20
17. Croissance de l'entreprise	5,05
18. Part de marché	4,92
19. Protection de l'environnement	4,87
20. Responsabilité sociale	4,86
21. Image dans le public	4,61
22. Réalisation de bénéfices à court terme	4,48
23. Pouvoir et influence sur le marché	4,46
24. Approvisionnement des consommateurs	4,14

$\bar{x}$  = Moyenne arithmétique  
Echelle: 1 = aucune importance, ..., 7 = importance primordiale

▲ Fig. 34 Objectifs de l'entreprise et leur importance dans la pratique (Raffée/Fritz 1990, p. 15)

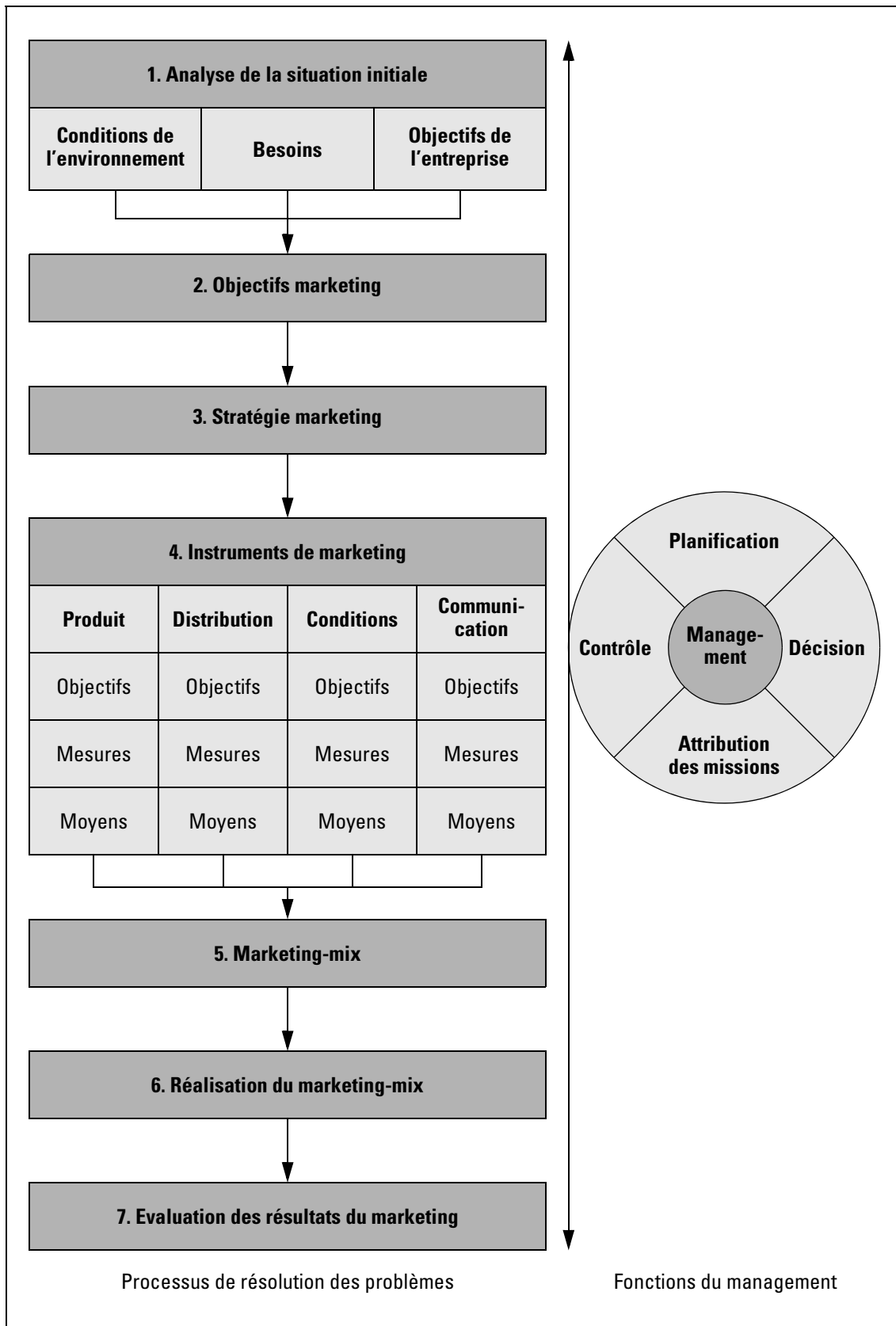


▲ Fig. 35 Rapports de complémentarité et de concurrence entre objectifs



▲ Fig. 36 Rapports entre les objectifs de bénéfice et de chiffre d'affaires

**II<sup>e</sup> partie: Marketing**



▲ Fig. 37    Processus de résolution des problèmes du marketing

<b>Ancienne conception du marketing (marketing classique)</b>	<b>Nouvelle conception du marketing (management de la relation client)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objectif: réaliser une vente.</li> <li>■ La vente est synonyme de création d'une relation client.</li> <li>■ L'acheteur et le vendeur sont indépendants.</li>   <li>■ Orientation: produit (production de masse).</li>   <li>■ Les produits et les ressources déterminent les activités marketing.</li> <li>■ Le client achète de la valeur.</li> <li>■ Coûts + bénéfice = prix.</li> <li>■ Communication unilatérale.</li> <li>■ Client anonyme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objectif: créer un client.</li> <li>■ La vente est le début d'une relation client.</li>   <li>■ L'acheteur et le vendeur sont dépendants l'un de l'autre.</li> <li>■ Orientation: service (personnalisation de masse).</li> <li>■ Les relations déterminent les activités marketing.</li> <li>■ Le client crée de la valeur.</li> <li>■ Coûts – bénéfice = prix.</li> <li>■ Communication bilatérale.</li> <li>■ Client connu: nom, adresse, style de vie, cycles de vie de produits.</li> </ul>

▲ Fig. 38 Marketing de la relation client (d'après Wehrlé 1998, p. 191)

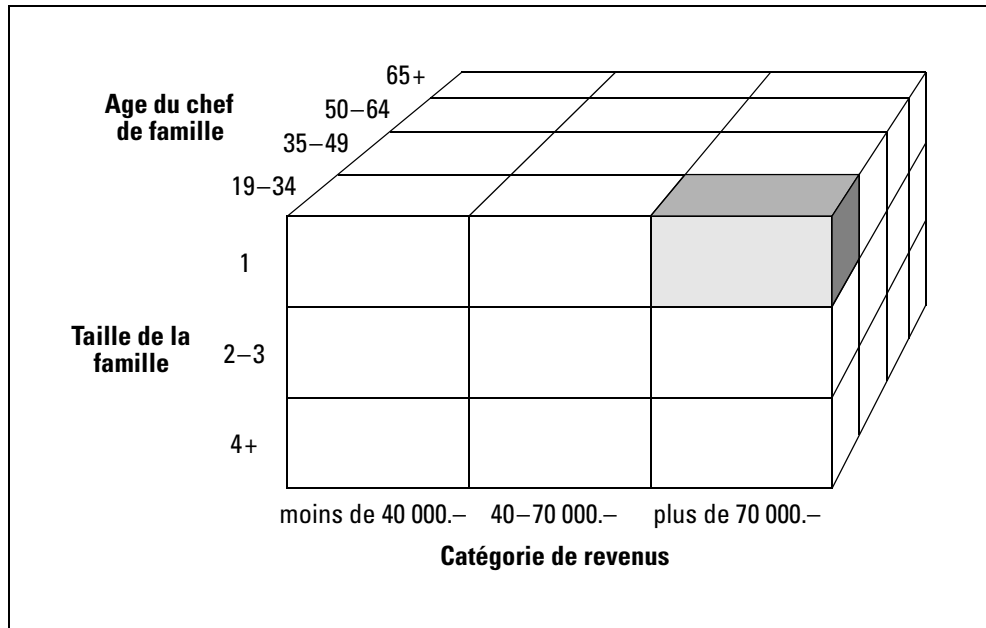
<b>Critères</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Acheteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facteurs psychologiques (motivation, perception, comportement d'apprentissage, opinions, caractère)</li> <li>■ Facteurs personnels (âge et période de l'existence, sexe, profession, formation, taille du ménage, situation financière, style de vie, personnalité, perception de soi)</li> <li>■ Facteurs sociaux (groupes de référence, famille, rôles et statut)</li> <li>■ Facteurs culturels (milieu culturel, sous-cultures, couche sociale)</li> </ul>
<b>Produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nature du produit (bien de consommation courante, bien de luxe)</li> <li>■ Caractère d'innovation</li> <li>■ Prix (montant absolu)</li> <li>■ Propriétés fonctionnelles</li> <li>■ Propriétés esthétiques (forme, design)</li> </ul>
<b>Offreur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Image de l'entreprise</li> <li>■ Conception des instruments de marketing</li> </ul>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparence</li> <li>■ Produits de substitution ou complémentaires</li> <li>■ Intensité de la concurrence</li> </ul>
<b>Situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Urgence, conditions météorologiques, heure du jour, saison, etc.</li> </ul>

▲ Fig. 39 Facteurs influençant la décision d'achat (d'après Kotler et al. 2007, p. 276ss.)

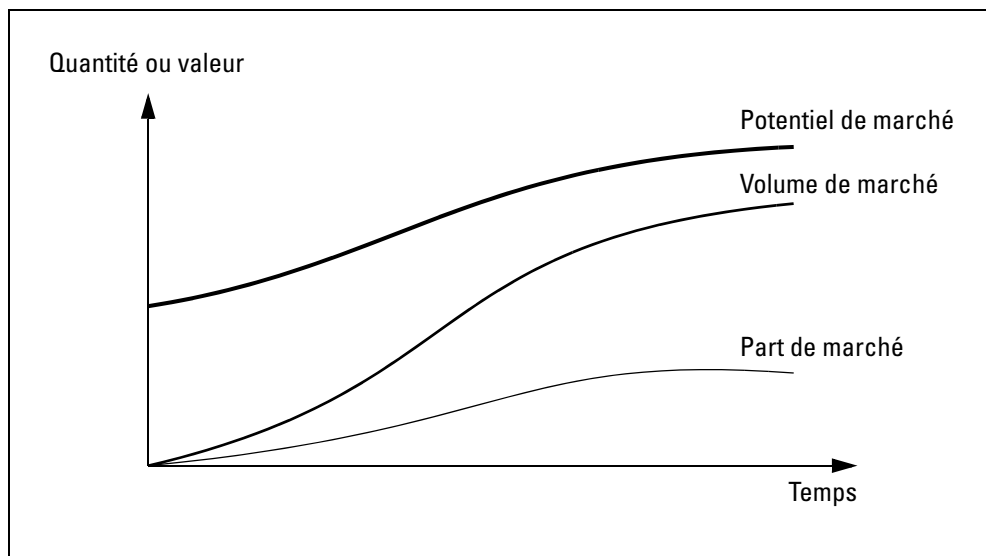
Critère	Ventilation
<b>Segmentation géographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Territoire: nation, région, canton, arrondissement, commune</li> <li>■ Taille de la localité</li> <li>■ Densité de population: urbaine, rurale</li> <li>■ Climat: septentrional, méridional</li> <li>■ Langue: Suisse italophone, romande et alémanique</li> </ul>
<b>Segmentation démographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Age</li> <li>■ Sexe: masculin, féminin</li> <li>■ Taille de la famille</li> <li>■ Revenu/Pouvoir d'achat</li> <li>■ Catégorie professionnelle</li> <li>■ Origine</li> <li>■ Confession</li> <li>■ Niveau de formation</li> <li>■ Couche sociale: inférieure, moyenne, supérieure</li> </ul>
<b>Segmentation socio-psychologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Style de vie: prodigue, économe</li> <li>■ Autonomie: conformiste, individualiste</li> <li>■ Sociabilité: solitaire, intégré</li> <li>■ Ambition: ambitieux, indifférent</li> <li>■ Tempérament: impulsif, réfléchi</li> <li>■ Système de valeurs: conservateur, progressiste</li> </ul>
<b>Segmentation comportementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comportement général: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ type de loisirs</li> <li>□ habitudes alimentaires</li> <li>□ style de vacances</li> <li>□ habitudes télévisuelles</li> <li>□ appartenance à des associations</li> </ul> </li> <li>■ Comportement envers le produit ou le service: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ occasion d'achat: achat régulier, en fonction d'un événement particulier</li> <li>□ motifs d'achat: qualité, prix, confort, prestige</li> <li>□ lien avec le produit: aucun, moyen, prononcé</li> <li>□ fidélité au marché</li> <li>□ statut d'utilisateur: pas d'utilisation, première utilisation, ancien utilisateur, utilisateur potentiel, utilisateur régulier</li> <li>□ source d'information: TV, radio, annonces, contacts personnels</li> </ul> </li> </ul>

▲ Fig. 40 Critères de segmentation du marché (Kotler u. a. 2007, p. 366ss.)





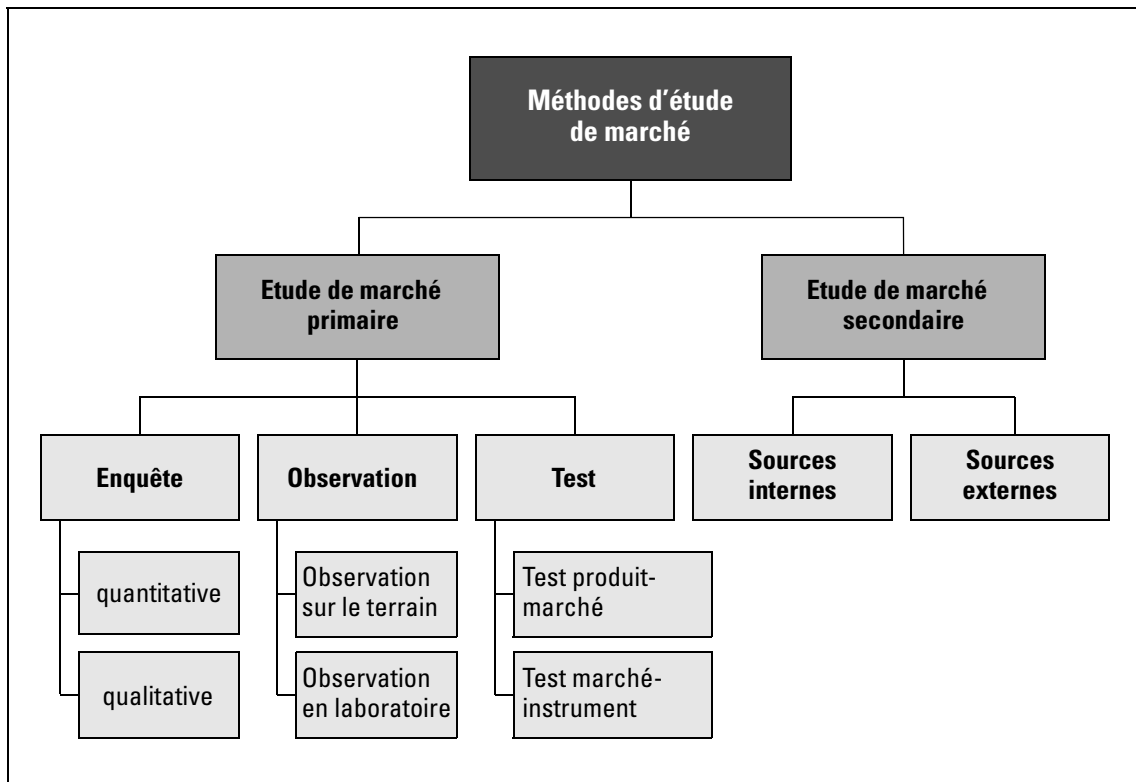
▲ Fig. 41 Exemple de segmentation du marché



▲ Fig. 42 Potentiel de marché, volume de marché, part de marché

Marketing des biens de consommation	Marketing des biens d'équipement	Marketing des services
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marchés cibles: marchés anonymes, individus, ménages.</li> <li>■ Communication de masse anonyme.</li> <li>■ Publicité intensive dans le cadre d'une politique de marque conséquente.</li> <li>■ Distribution à plusieurs niveaux faisant appel à différents canaux.</li> <li>■ Le commerce joue un rôle essentiel en tant qu'intermédiaire, sert ses propres intérêts, revendique des pouvoirs.</li> <li>■ Conception marketing axée sur le commerce pour répondre au pouvoir croissant qu'exerce le commerce.</li> <li>■ Distribution directe relativement limitée.</li> <li>■ Guerres des prix déclenchées par la concurrence croissante.</li> <li>■ Brièveté des cycles d'innovation due à la pression croissante de la concurrence.</li> <li>■ Produits « me-too » (p. ex. marques génériques) à l'aide desquels des imitateurs de produits dont la technologie est arrivée à maturité tentent de gagner des parts de marché.</li> <li>■ Utilisation différenciée des méthodes de marketing (p. ex. différenciations psychologiques de produit).</li> <li>■ Mesures de marketing visant les marchés de masse (marketing de masse).</li> <li>■ Décision d'achat rationnelle (qui maximise l'utilité), mais aussi émotionnelle.</li> <li>■ Décision d'achat: individuelle ou collective (membres de la famille ou du ménage).</li> <li>■ Les chefs de produit sont responsables de marques définies.</li> <li>■ Les responsables de groupes de clientèle se concentrent sur la collaboration avec les gros clients (grands comptes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solutions personnalisées fréquentes (marketing individuel).</li> <li>■ Clientèle limitée.</li> <li>■ Solutions systémiques composées d'un ensemble de produits et services (conseil, formation, maintenance).</li> <li>■ Produits développés en collaboration avec le client.</li> <li>■ Demandeurs organisés en groupes d'achat (centres d'achat) qui prennent la décision d'achat pour les clients industriels (décision collective).</li> <li>■ Primauté de la distribution directe (sans le commerce).</li> <li>■ Grande importance de la communication individuelle et personnelle avec la clientèle.</li> <li>■ Publicité de masse secondaire.</li> <li>■ Rôle décisif des relations personnelles.</li> <li>■ Guerres des prix plutôt rares.</li> <li>■ Les conflits potentiels entre la technique, la distribution et le marketing réclament des solutions organisationnelles particulières.</li> <li>■ Processus de décision d'achat rationnel (considérations coût-utilité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les services sont immatériels, non stockables (les informations, p. ex., sont stockables), non transportables (coiffeur), souvent « invisibles » ou intangibles.</li> <li>■ Les services ne sont pas standardisés.</li> <li>■ La disponibilité du potentiel de service (composé pour l'essentiel de compétences humaines) nécessite des mesures permanentes de qualification, de formation et de motivation du personnel.</li> <li>■ Participation active du client à la fourniture du service.</li> <li>■ La communication fait explicitement partie du service.</li> <li>■ Préoccupation centrale du marketing: qualité constante du service.</li> <li>■ Certains services doivent être matérialisés (couverts emballés pour symboliser l'hygiène dans une compagnie aérienne).</li> <li>■ Caractéristiques du service rarement vérifiables objectivement; les caractéristiques d'image de l'entreprise et du prestataire (sérieux, fiabilité et crédibilité) jouent un rôle particulier dans la décision d'achat.</li> <li>■ Qualité du service rarement vérifiable objectivement; les « attributs de croyance » et les « attributs d'expérience » sont plus importants que les « attributs de recherche »; le bouche-à-oreille est déterminant dans le choix d'un prestataire.</li> <li>■ Transformation de certains types de services en « articles de marque » (marques de services); problèmes de marque dus à l'intangibilité des services.</li> </ul>

▲ Fig. 43 Particularités du marketing des biens de consommation, des biens d'équipement et des services (d'après Bruhn 1998, p. 33)



▲ Fig. 44 Vue d'ensemble des principales méthodes d'étude de marché

Sources	Exemples
<b>Sources internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statistiques des ventes</li> <li>■ Statistiques de production</li> <li>■ Documents de planification provenant de divers départements</li> <li>■ Chiffres fournis par la comptabilité</li> <li>■ Comptes rendus de visites aux clients, participation à des foires, etc.</li> <li>■ Etudes de marché antérieures</li> </ul>
<b>Sources externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publications et renseignements fournis par des organismes publics ou d'économie mixte (offices statistiques, SECO, Banque nationale, offices de planification à différents échelons, Département de l'économie publique, Régie fédérale des alcools, Administration des contributions, etc.)</li> <li>■ Publications et renseignements fournis par des associations professionnelles, de consommateurs et des syndicats</li> <li>■ Publications et renseignements fournis par des instituts d'études de marché</li> <li>■ Publications et renseignements fournis par les banques</li> <li>■ Publications et renseignements fournis par l'osec Business Network Switzerland</li> <li>■ Presse spécialisée</li> <li>■ Rapports de travaux scientifiques, thèses</li> <li>■ Presse quotidienne</li> <li>■ Tarifs et matériel publicitaire de la concurrence</li> <li>■ Foires et expositions, catalogues d'expositions, renseignements fournis par les organisateurs, documentation fournie par les exposants, etc.</li> </ul>

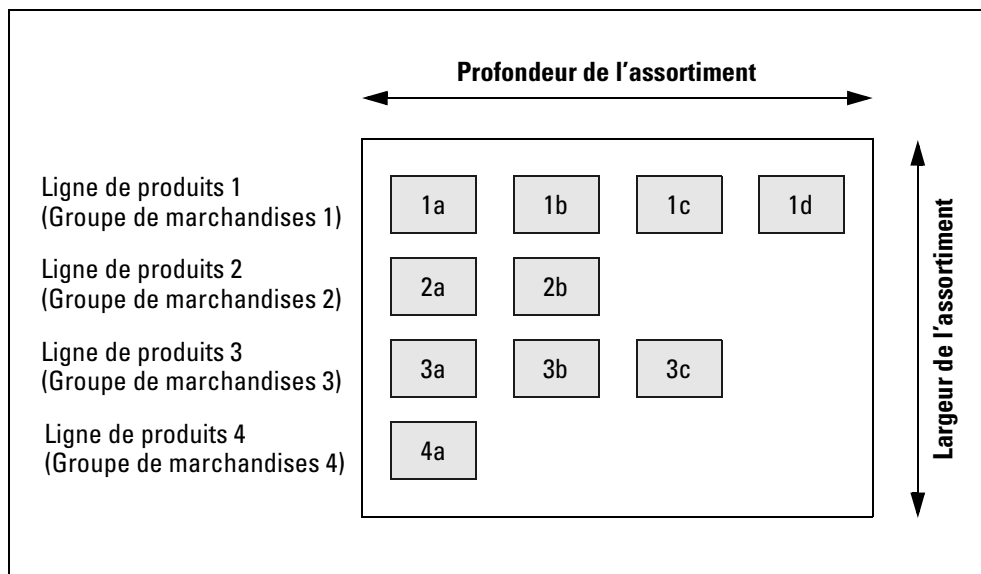
▲ Fig. 45 Principales sources de données (d'après Kühn/Fankhauser 1996, p. 49)

Critère	Ventilation
<b>Finalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Biens de consommation</li> <li>■ Biens de production (biens d'équipement)</li> </ul>
<b>Durée d'utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Biens de consommation courante</li> <li>■ Biens de consommation durable</li> </ul>
<b>Complexité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Biens se passant d'explication</li> <li>■ Biens nécessitant une explication</li> </ul>
<b>Possibilités de stockage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Biens pouvant être stockés</li> <li>■ Biens pouvant être stockés à certaines conditions seulement</li> <li>■ Biens qui ne peuvent pas être stockés</li> </ul>
<b>Nombre d'utilisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Biens collectifs</li> <li>■ Biens individuels</li> </ul>
<b>Nature du besoin à satisfaire</b>	P.ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ biens d'équipement du logement</li> <li>■ biens de loisirs</li> <li>■ alimentation</li> </ul>
<b>Habitudes d'achat</b>	P.ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ type de magasin</li> <li>■ nombre d'achats par période</li> <li>■ moment de l'achat</li> </ul>
<b>Degré d'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produits nouveaux</li> <li>■ Anciens produits modifiés</li> <li>■ Anciens produits</li> </ul>
<b>Notoriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produits anonymes</li> <li>■ Produits marqués</li> <li>■ Produits de marque</li> </ul>

▲ Fig. 46 Caractéristiques des produits

Biens de consommation	Services
Les produits sont matériels (tangibles).	Les services sont immatériels.
Les produits sont stockables.	Les services ne sont pas stockables.
Changement de propriétaire après l'achat.	Pas de changement de propriétaire.
Les produits peuvent être démontrés avant l'achat (essai).	Les services ne peuvent pas être démontrés (ils n'existent pas avant l'achat).
La production et la consommation sont séparés.	La production et le marketing sont simultanés.
Le client n'intervient pas dans le processus de production.	L'interaction entre le personnel du prestataire et le client matérialise le « processus de production ».
Les défauts du produit apparaissent dans le processus de production.	Les « défauts du produit » sont des défauts de comportement.
Les produits ont pris leur forme après le processus de production.	Les « produits » ne prennent leur forme que dans la situation de service.

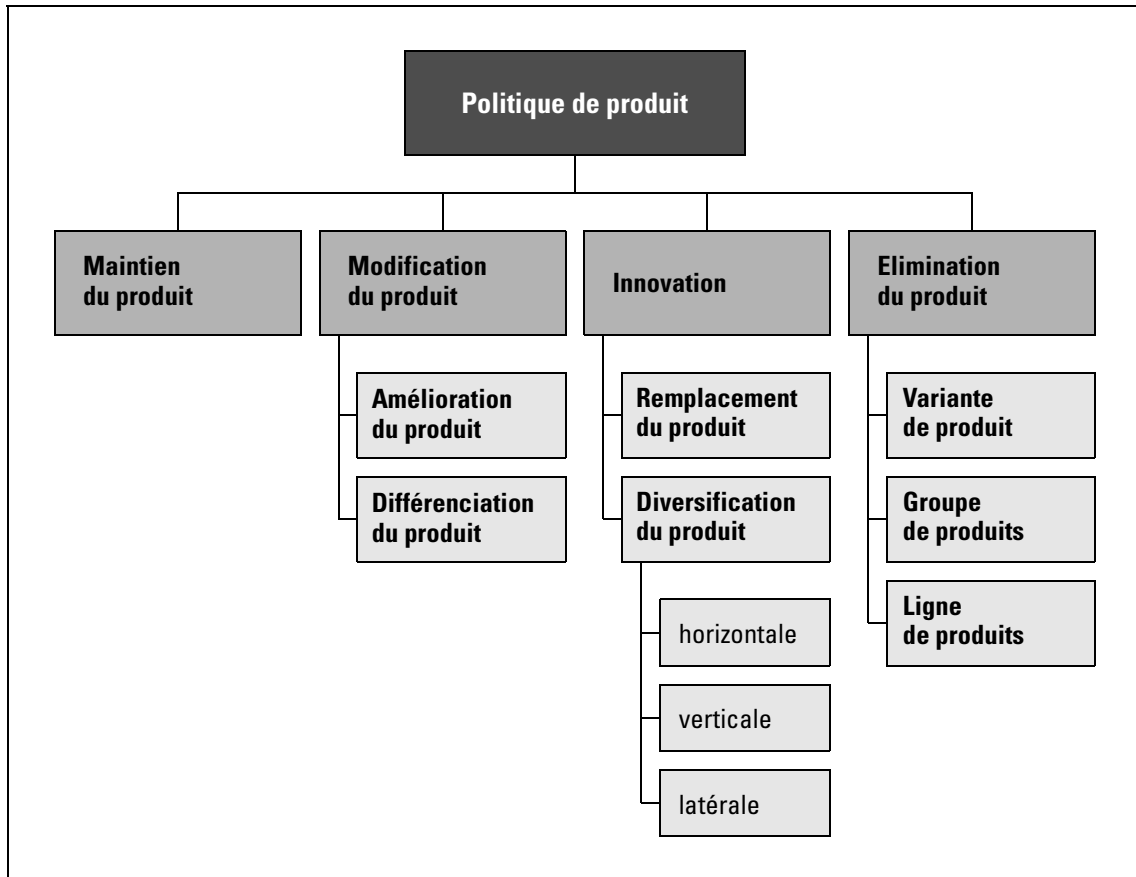
▲ Fig. 47 Différences entre biens de consommation et services



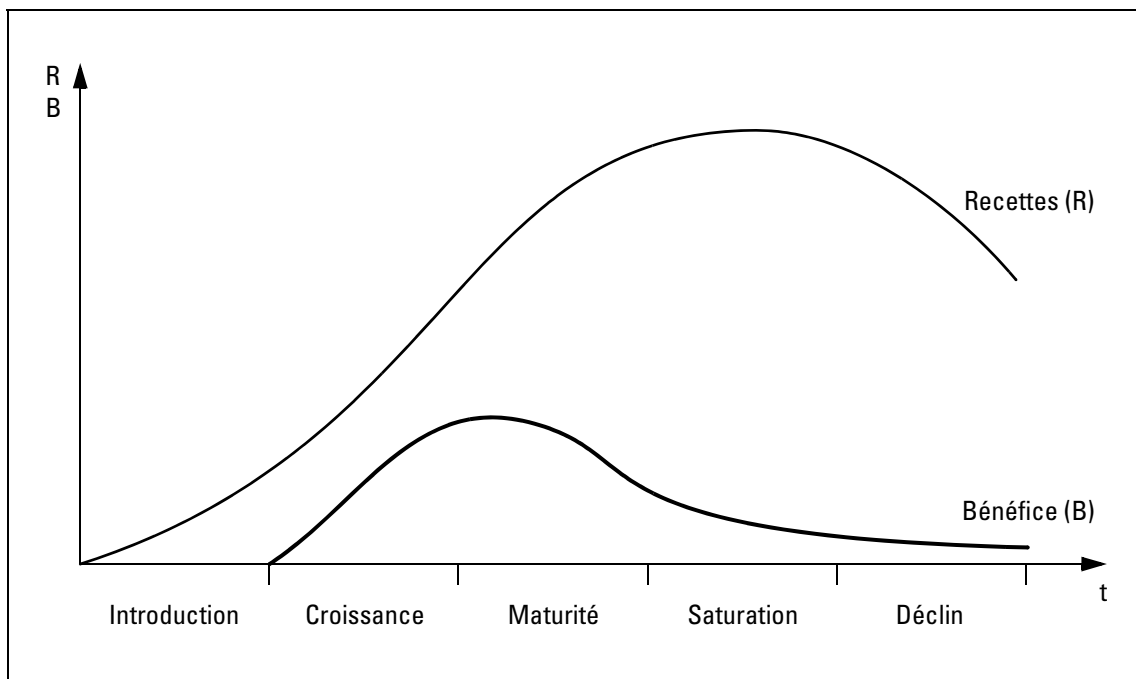
▲ Fig. 48 Largeur et profondeur de l'assortiment

Rang	Société	Siège	Chiffre d'affaires 2002 en millions de USD	Part de marché
1	Teva	Israël	2403	8,5%
2	Novartis (génériques)	Suisse	1932	6,8%
3	Mylan	Etats-Unis	1211	4,3%
4	Alpharma	Etats-Unis	1181	4,2%
5	Watson	Etats-Unis	1167	4,1%
6	Ivax	Etats-Unis	1142	4,0%
7	Merck KGaA (génériques)	Allemagne	1138	4,0%
8	Barr	Etats-Unis	1134	4,0%
9	Hexal	Allemagne	940	3,3%
10	Ratiopharm	Allemagne	931	3,3%
<b>Total des 10 sociétés</b>			<b>13179</b>	<b>46,4%</b>
1 Les génériques ne constituent pas le principal domaine d'activité de Novartis et de Merck.				

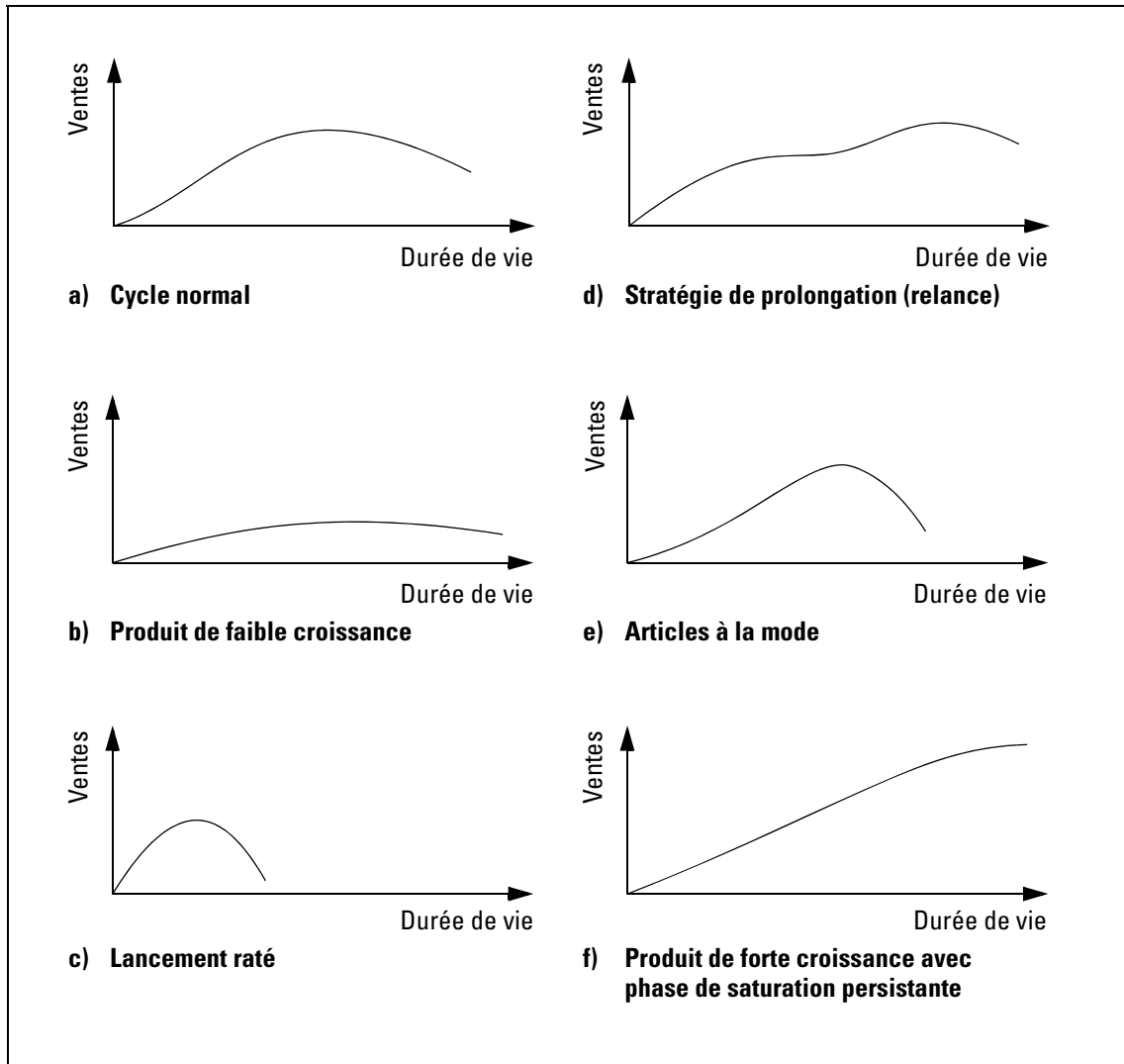
▲ Fig. 49 Leaders mondiaux du marché des génériques (Correia 2004, p. 54)



▲ Fig. 50 Les différentes politiques de produit

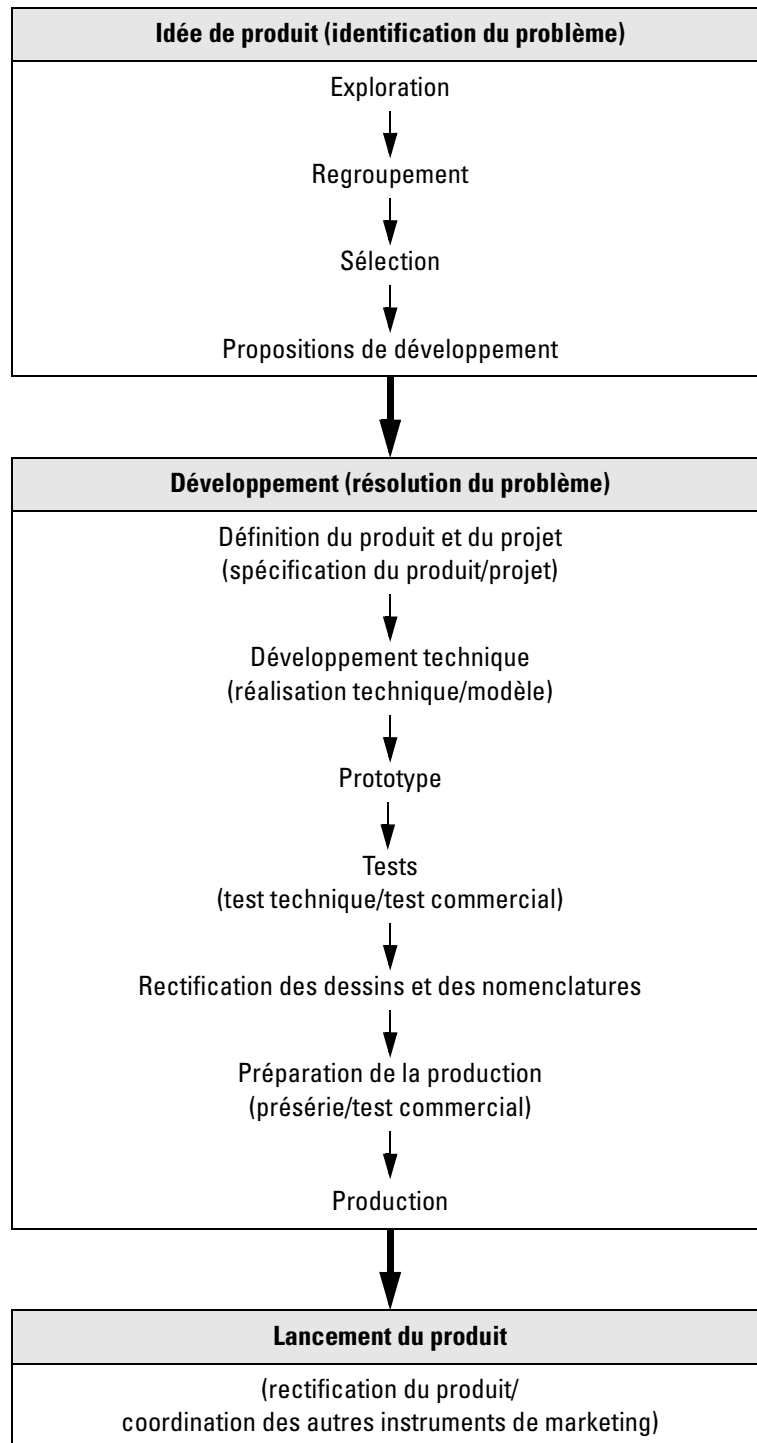


▲ Fig. 51 Cycle de vie du produit

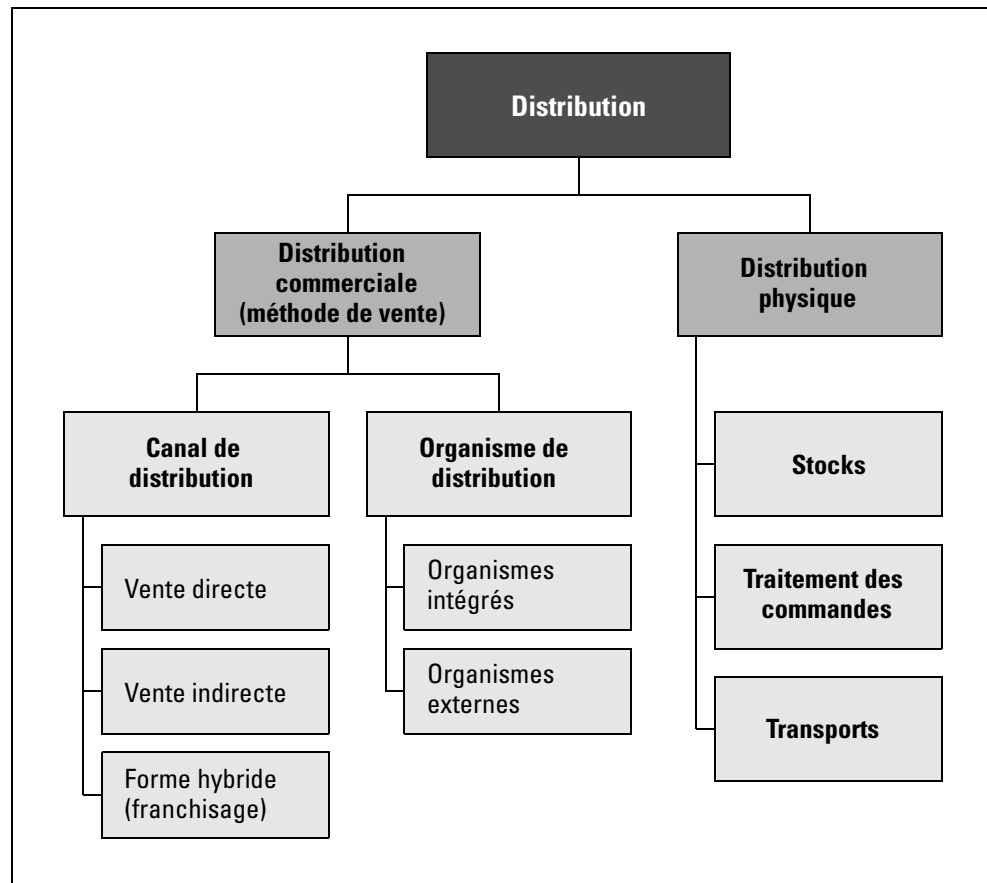


▲ Fig. 52 Exemples concrets de cycles de vie de produits (Bantleon/Wendler/Wolff 1976, p. 99)

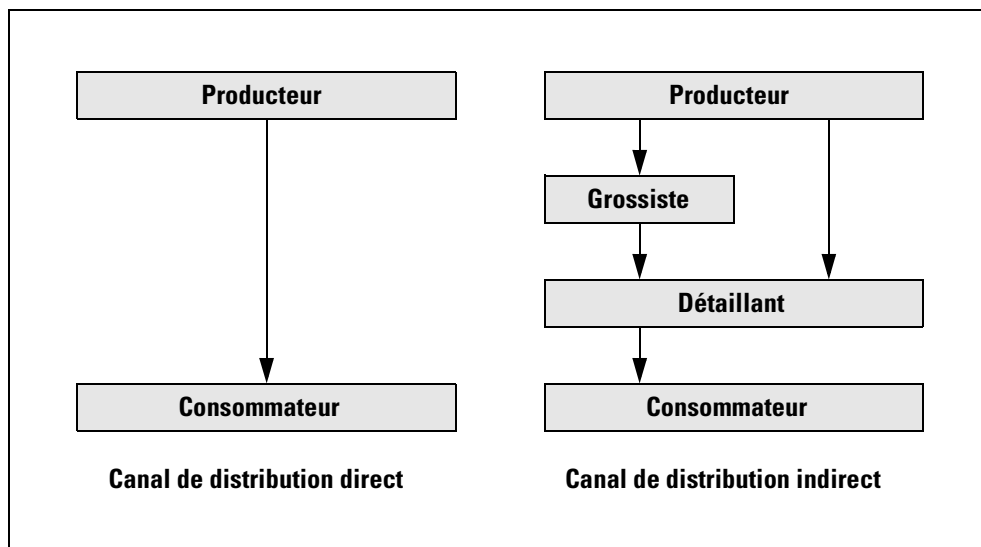




▲ Fig. 53 Processus de développement de produit



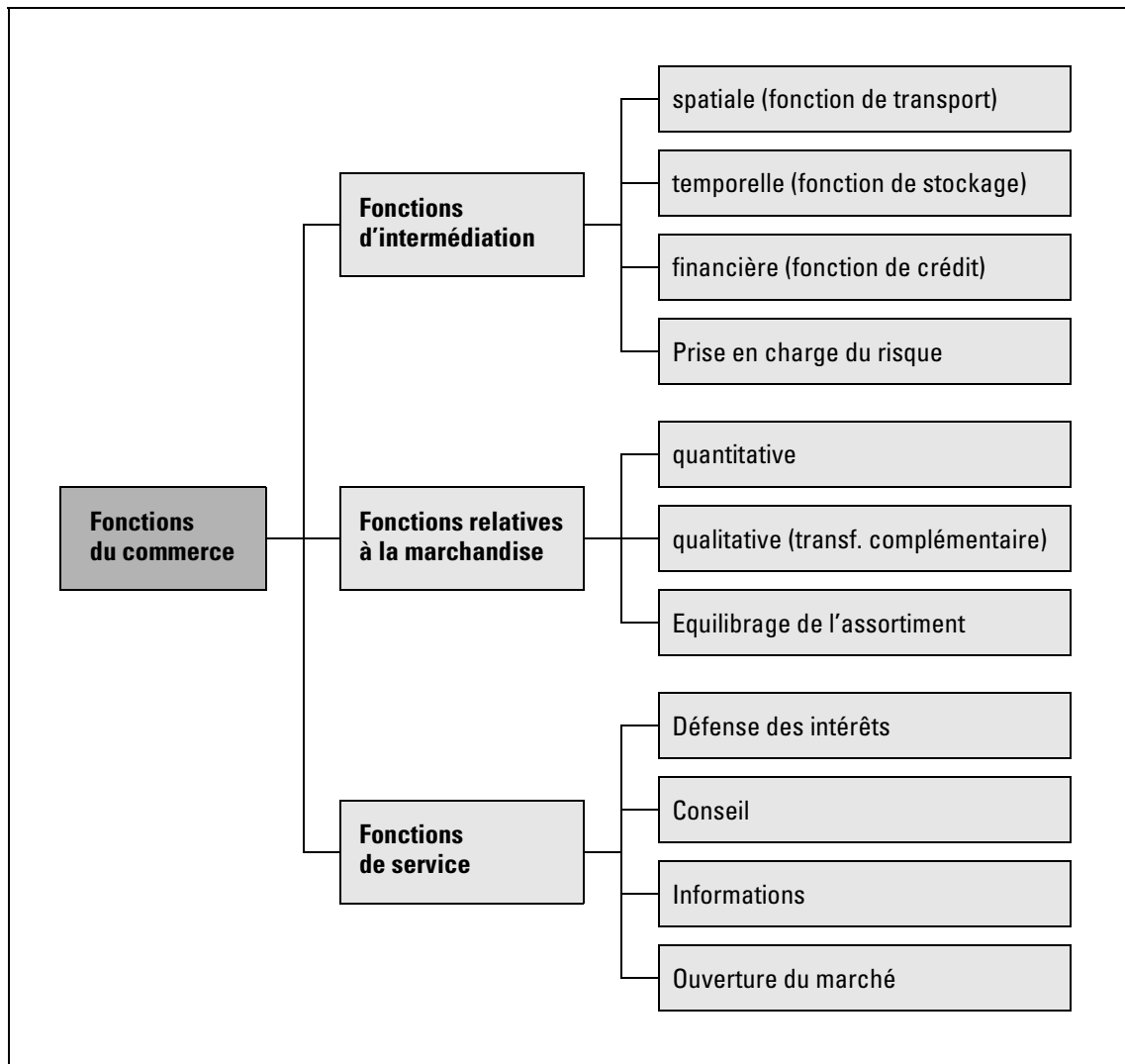
▲ Fig. 54 Aperçu des décisions de politique de distribution



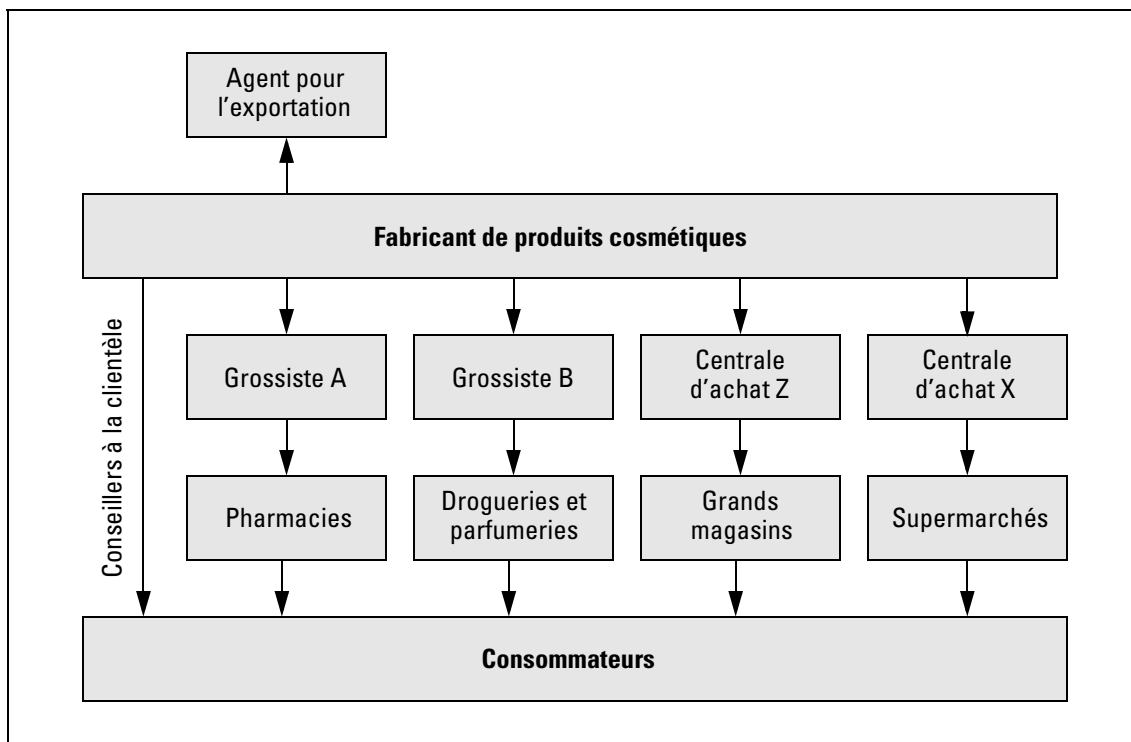
▲ Fig. 55 Formes de canaux de distribution

Société		Conditions	Investissement de départ en EUR	Droit d'adhésion en EUR	Redevances (chiffre d'affaires)	Contribution aux frais de publicité
<b>McDonald's</b>	Chaîne leader de restauration rapide		240 000	46 000	5%	5%
<b>Tchibo GmbH</b>	Bar à café et offre variable de produits non alimentaires		25 000	15 000	n. c.	n. c.
<b>Kieser Training AG</b>	Musculation préventive et thérapeutique		100 000	30 000	5%	2%
<b>Back-Factory GmbH</b>	Discount vendant du pain, des petits pains et des viennoiseries; magasins en libre service		30 000	2 900	4%	0,50%
<b>BoConcept – urban design</b>	Meubles design modernes destinés à un large public cible		n. c.	25 000	3%	2%
<b>TeeGschwender GmbH</b>	Vente de plus de 300 sortes de thé		30 000	10 000	n. c.	n. c.
<b>Vapiano AG</b>	Pizzas, pâtes et salades		300 000	30 000	6%	2%
<b>Studienkreis Nachhilfe.de</b>	Ecoles de rattrapage pour élèves de tous les niveaux		4 000	n. c.	11,50%	n. c.

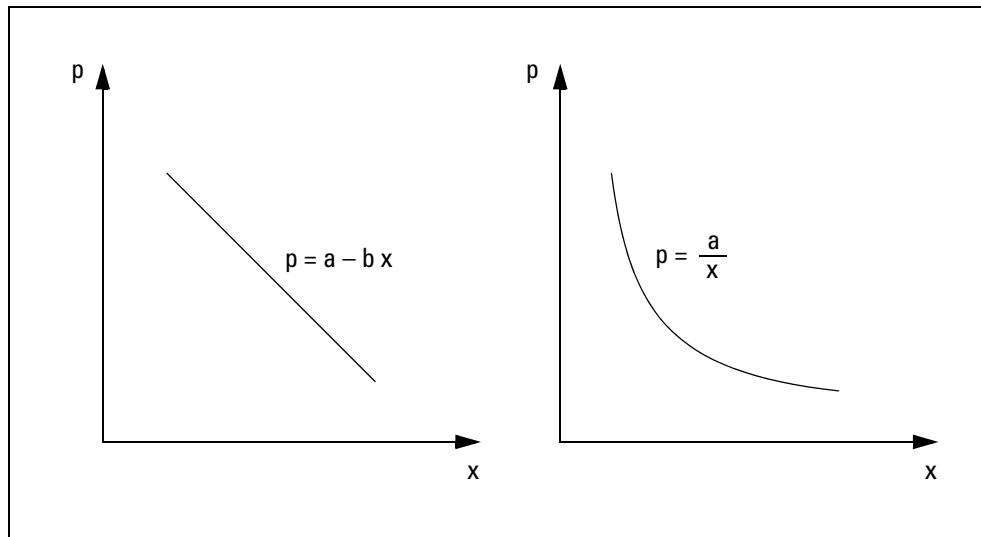
▲ Fig. 56 Franchiseurs (Handelsblatt: Junge Karriere, n° 4/2008, p. 46–47)



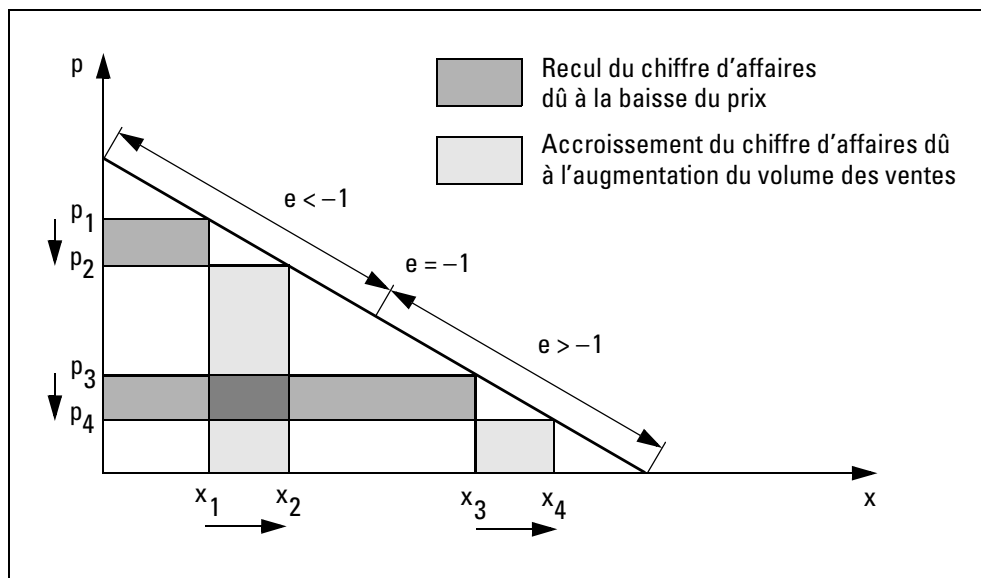
▲ Fig. 57 Fonctions du commerce (selon Seyffert 1972, p. 11)



▲ Fig. 58 Distribution d'un fabricant de produits cosmétiques (November 1978, p. 8)



▲ Fig. 59 Fonctions prix-réponse



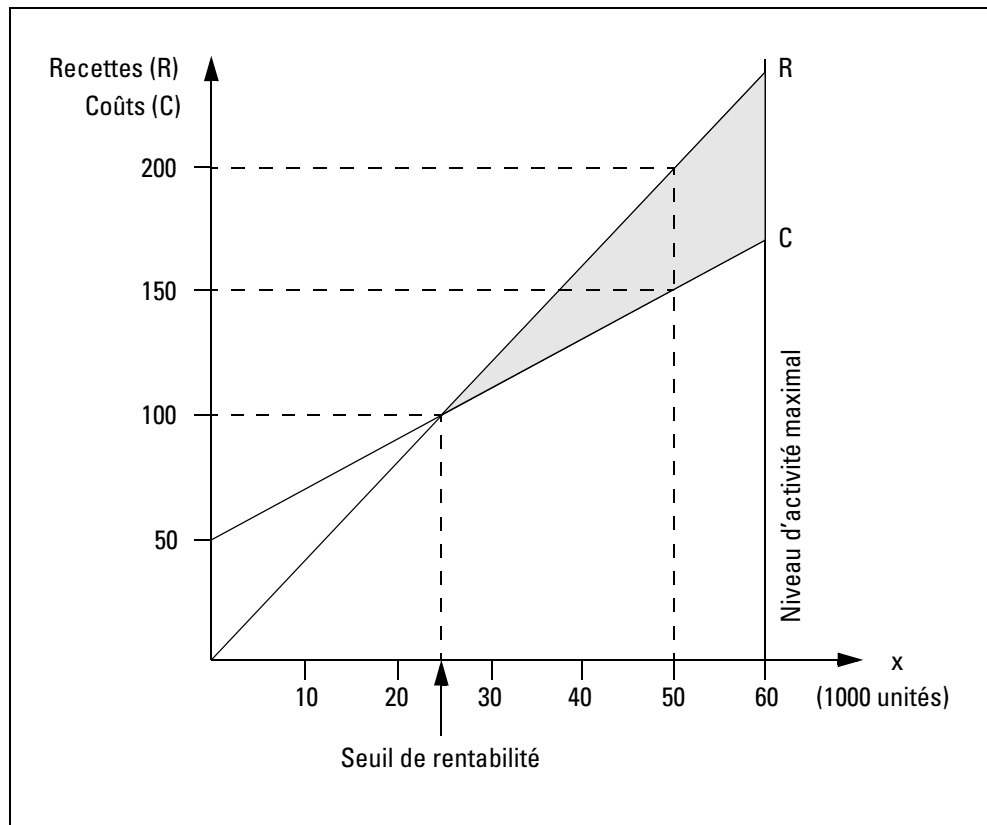
▲ Fig. 60 Elasticité-prix de la demande et chiffre d'affaires (Meffert et al. 2008, p. 488)

Elasticité Variation du prix	Elasticité		
	$e > -1$	$e = -1$	$e < -1$
<b>Hausse du prix</b>	Accroissement du chiffre d'affaires	Pas de modification du chiffre d'affaires	Recul du chiffre d'affaires
<b>Baisse du prix</b>	Recul du chiffre d'affaires	Pas de modification du chiffre d'affaires	Accroissement du chiffre d'affaires

▲ Fig. 61 Relation entre les variations de prix et l'élasticité-prix

Demande	Offre		
	Un grand nombre de petits offreurs	Peu d'offeurs de taille moyenne	Un offreur de grande dimension
<b>Un grand nombre de petits demandeurs</b>	Concurrence atomique	Oligopole	Monopole
<b>Peu de demandeurs de taille moyenne</b>	Oligopsone	Oligopole bilatéral	Monopole contrarié
<b>Un demandeur de grande dimension</b>	Monopsone	Oligopole contrarié	Monopole bilatéral

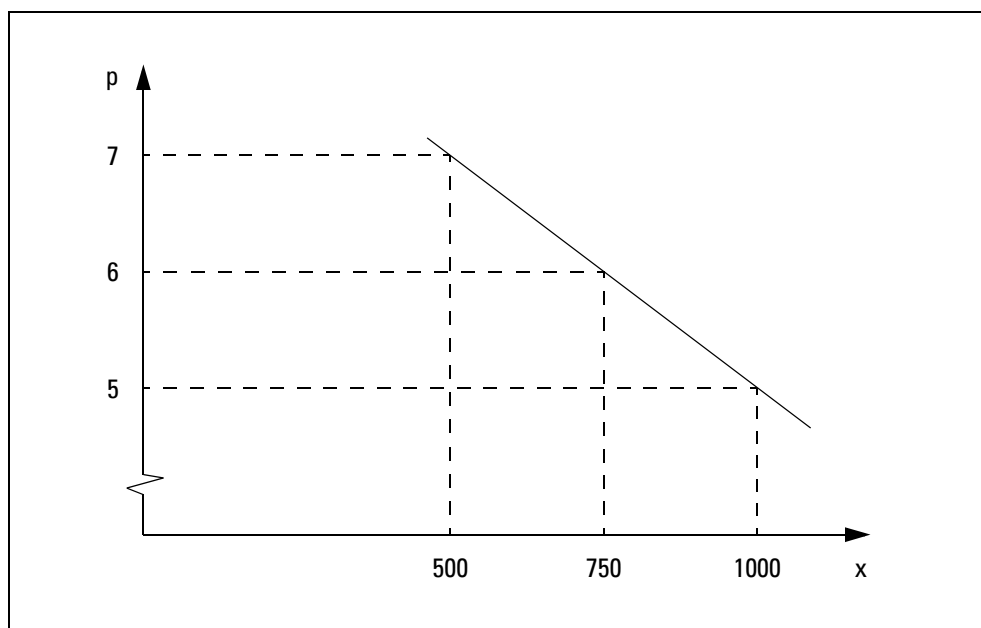
▲ Fig. 62 Classification morphologique des marchés parfaits



▲ Fig. 63 Analyse du seuil de rentabilité

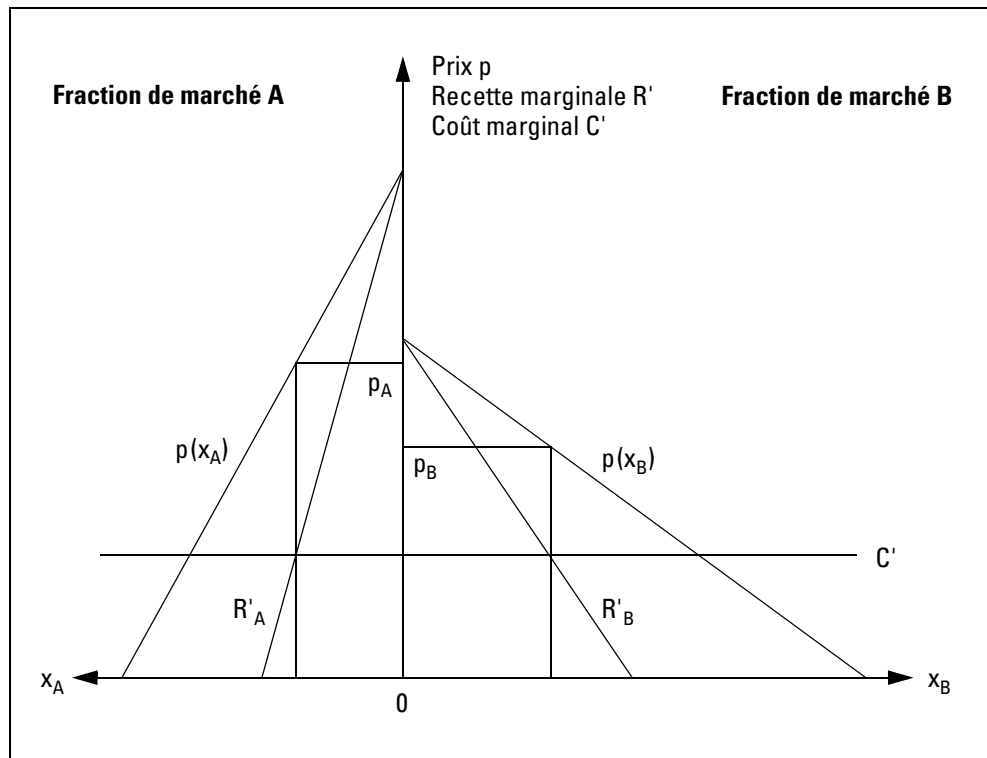
<b>Situation de départ</b>	
■ Capacité technique maximale par période:	60 000 unités
■ Coût fixe par période ( $C_{fix}$ ):	50 000 fr.
■ Coût variable unitaire ( $c_{var}$ ):	2 fr.
■ Objectif de profit:	50 000 fr.
<b>Questions et réponses</b>	
<p>a) L'entreprise estime que le volume des ventes de la période suivante sera de 50 000 unités. A quel niveau doit-elle fixer son prix?</p> $p = \frac{B + C_{fix}}{x} + c_{var} = \frac{50\,000 \text{ fr.} + 50\,000 \text{ fr.}}{50\,000 \text{ unités}} + 2 \text{ fr.} = 4 \text{ fr. l'unité}$	
<p>b) De combien d'unités le volume des ventes peut-il reculer avant que l'entreprise subisse une perte?</p> $x = \frac{B + C_{fix}}{p - c_{var}} = \frac{0 \text{ fr.} + 50\,000 \text{ fr.}}{4 \text{ fr.} - 2 \text{ fr.}} = 25\,000 \text{ [unités]}$ <p>L'entreprise doit donc produire plus de 25 000 unités pour dégager un bénéfice (&lt;EuropeanPi6&gt;F figure 63).</p>	
<p>c) Jusqu'à quel montant l'entreprise peut-elle, sans subir de perte, réduire la marge bénéficiaire brute pour se protéger contre un recul du volume des ventes par une baisse du prix?</p> $p - c_{var} = \frac{B + C_{fix}}{x} = \frac{0 \text{ fr.} + 50\,000 \text{ fr.}}{50\,000 \text{ unités}} = 1 \text{ fr. l'unité}$ <p>Le prix critique est 3 fr. C'est le prix auquel l'entreprise peut maintenir le niveau d'activité prévu, à savoir 50 000 unités, sans toutefois dégager ni profit ni perte.</p>	

▲ Fig. 64 Exemple d'analyse de seuil de rentabilité

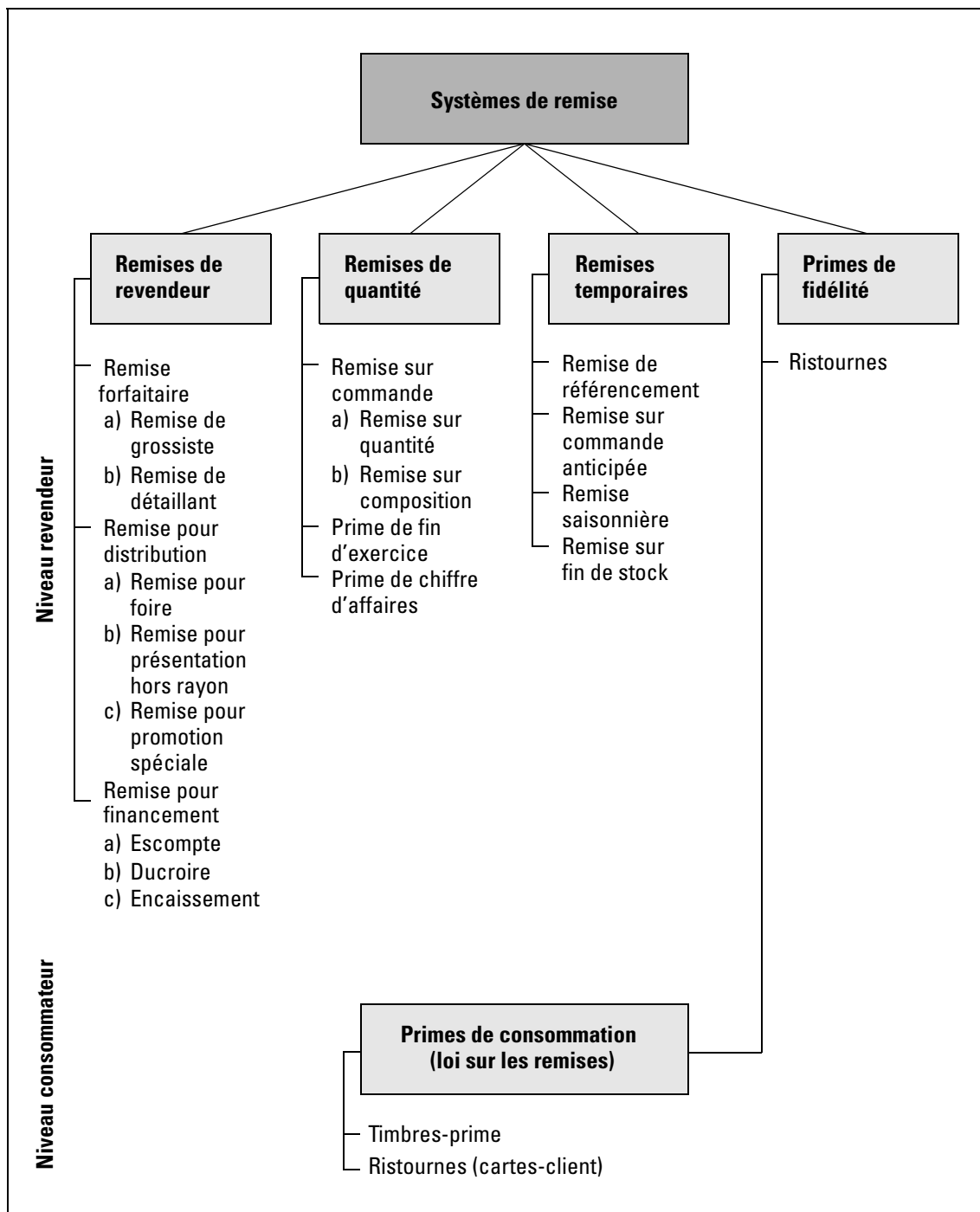


▲ Fig. 65 Différenciation de prix horizontale





▲ Fig. 66 Différenciation de prix verticale

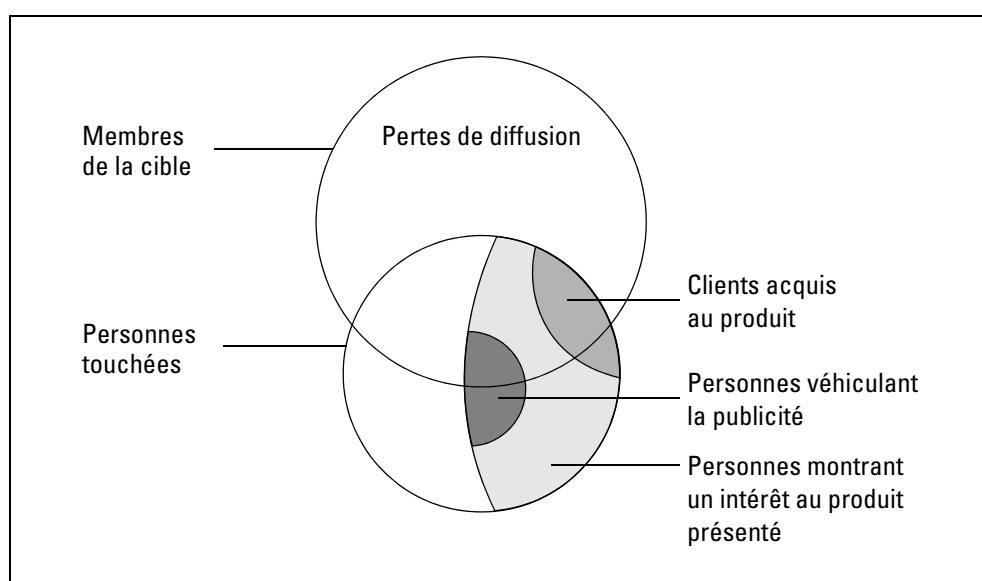


▲ Fig. 67 Remises aux niveaux revendeur et consommateur (selon Meffert 2000, p. 586)

Support publicitaire	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Presse						
■ Presse quotidienne/Presse régionale hebdomadaire/Presse dominicale	1 615	1 688	1 765	1 676	1 309	1 341
■ Presse grand public/ Presse financière	294	290	315	308	240	258
■ Presse spécialisée	257	263	281	295	261	293
■ Presse professionnelle	133	128	126	127	106	108
Total presse	2299	2369	2487	2406	1915	2001
Télévision (y compris sponsoring)	588	615	637	628	595	669
Radio (y compris sponsoring)	142	138	136	131	135	135
Cinéma	37	37	33	30	26	28
Télétexte	19	8	9	9	7	7
Adscreen			6	5	4	5
Médias électroniques	777	797	821	803	768	844
Publicité extérieure	559	598	663	684	602	608
Annuaire d'adresses	209	211	206	213	215	227
Autres médias	768	808	870	897	816	835
Internet	36	47	52	75	119	160
Publicité directe	1 275	1 313	1 307	1 269	1 251	1 019 <sup>1</sup>
Total général (sans publicité directe)	3 844	3 975	4 178	4 105	3 499	3 680

<sup>1</sup> pas comparable avec l'année précédente, parce qu'une nouvelle base de calcul a été appliquée  
Montants en millions de francs (arrondis)

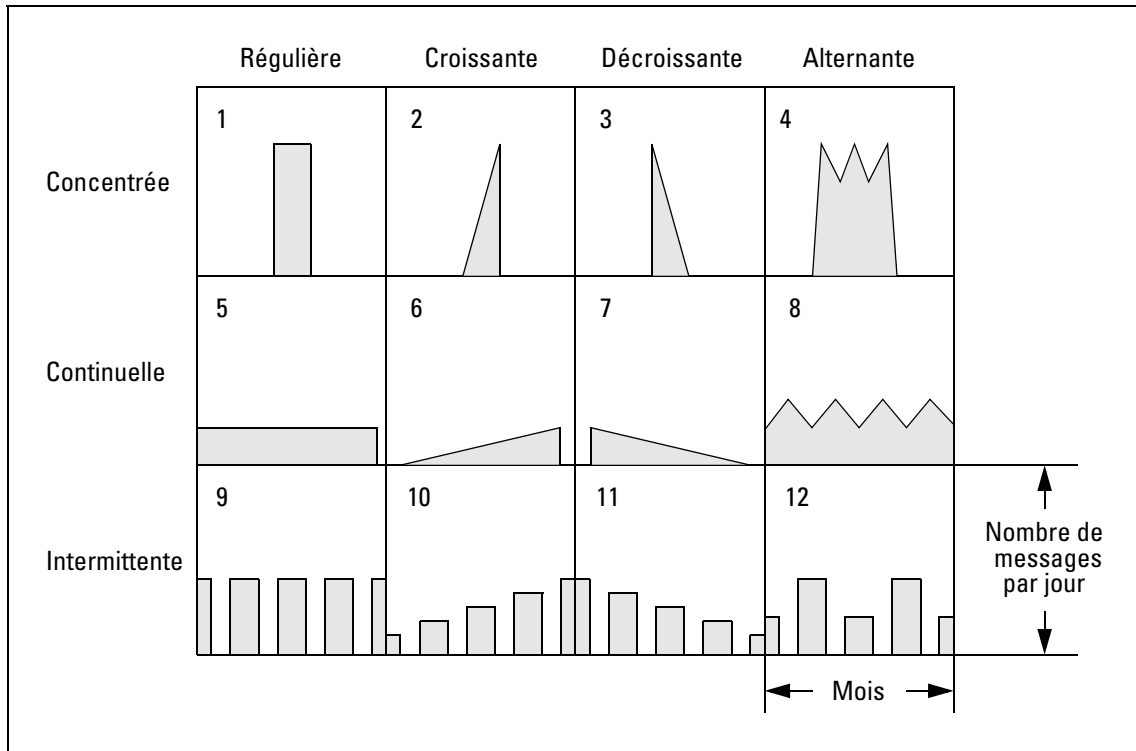
▲ Fig. 68 Recettes publicitaires nettes en Suisse, sans frais de conception (Source: Fondation pour la statistique suisse en publicité, <http://www.werbestatistik.ch/index.php?pid=48&l=fr> 20.06.2011)



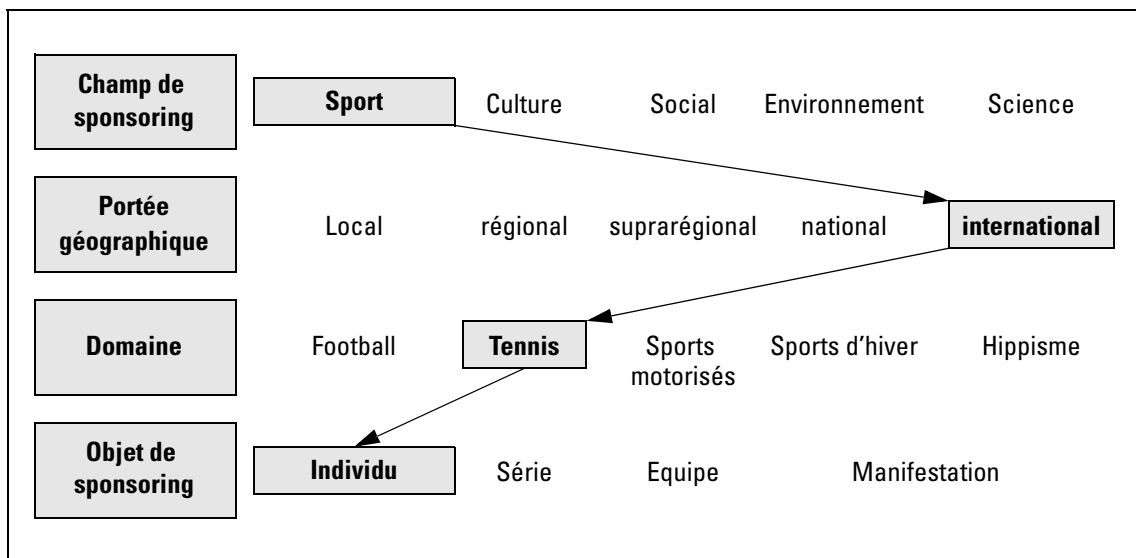
▲ Fig. 69 Différenciation des cibles

<b>Médias</b>	<b>Supports</b>
Annonces	Quotidiens, hebdomadaires, journaux gratuits, illustrés, revues professionnelles, programmes de manifestations, annuaires du commerce, annuaires téléphoniques
Publipostage direct (« direct mail »)	Envoi de courrier publicitaire personnalisé à des clients existants ou potentiels par la poste, par fax ou par courrier électronique
Bannières, liens commerciaux dans les moteurs de recherche	Pages d'accueil/sites Internet
Affiches intérieures et extérieures	Emplacements au bord des voies de communication, sur les palissades de chantiers, dans les transports publics (gares, stations de métro, trains, trams, etc.), dans les lieux de manifestations (stades), dans les magasins, dans les foires et les expositions, dans et sur les véhicules de transports publics
Publicité extérieure et intérieure permanente sous la forme de publicité lumineuse, d'enseignes et d'affiches permanentes	Bâtiments publics et privés, lieux de manifestations, moyens de transport, magasins, foires et expositions
Prospectus, catalogues, cartes postales, magazines/circulaires destinés à la clientèle, bulletins d'information	Distribution par voie postale, par des entreprises spécialisées, dans la rue, lors de manifestations, dans les foires, les expositions, par la force de vente, en annexe au courrier de l'entreprise, dans les emballages des produits, chez les détaillants, par courrier électronique
Insignes et badges, décalcomanies et autocollants, vêtements, dossards, etc.	Salariés de la firme, acheteurs et utilisateurs, tiers, véhicules, participants à des manifestations sportives
Papier d'emballage, sacs à provisions	Acheteurs chez les détaillants, visiteurs dans les manifestations, etc.
Cadeaux publicitaires tels que les échantillons, les agendas, les calendriers muraux, les blocs, les outils, les calepines, les ouvrages techniques, les étuis, etc.	Acheteurs et utilisateurs des produits, commerçants et distributeurs
Diapositives et films publicitaires	Cinémas, théâtres, manifestations, écrans dans les gares et les aéroports
Messages publicitaires télévisés	Chaînes diverses, remise éventuelle de DVD, CD-ROM à des fins de formation
Textes publicitaires parlés et mis en musique	Stations de radio, manifestations sportives et culturelles, détaillants, voitures avec haut-parleur

▲ Fig. 70 Tableau des médias et des supports

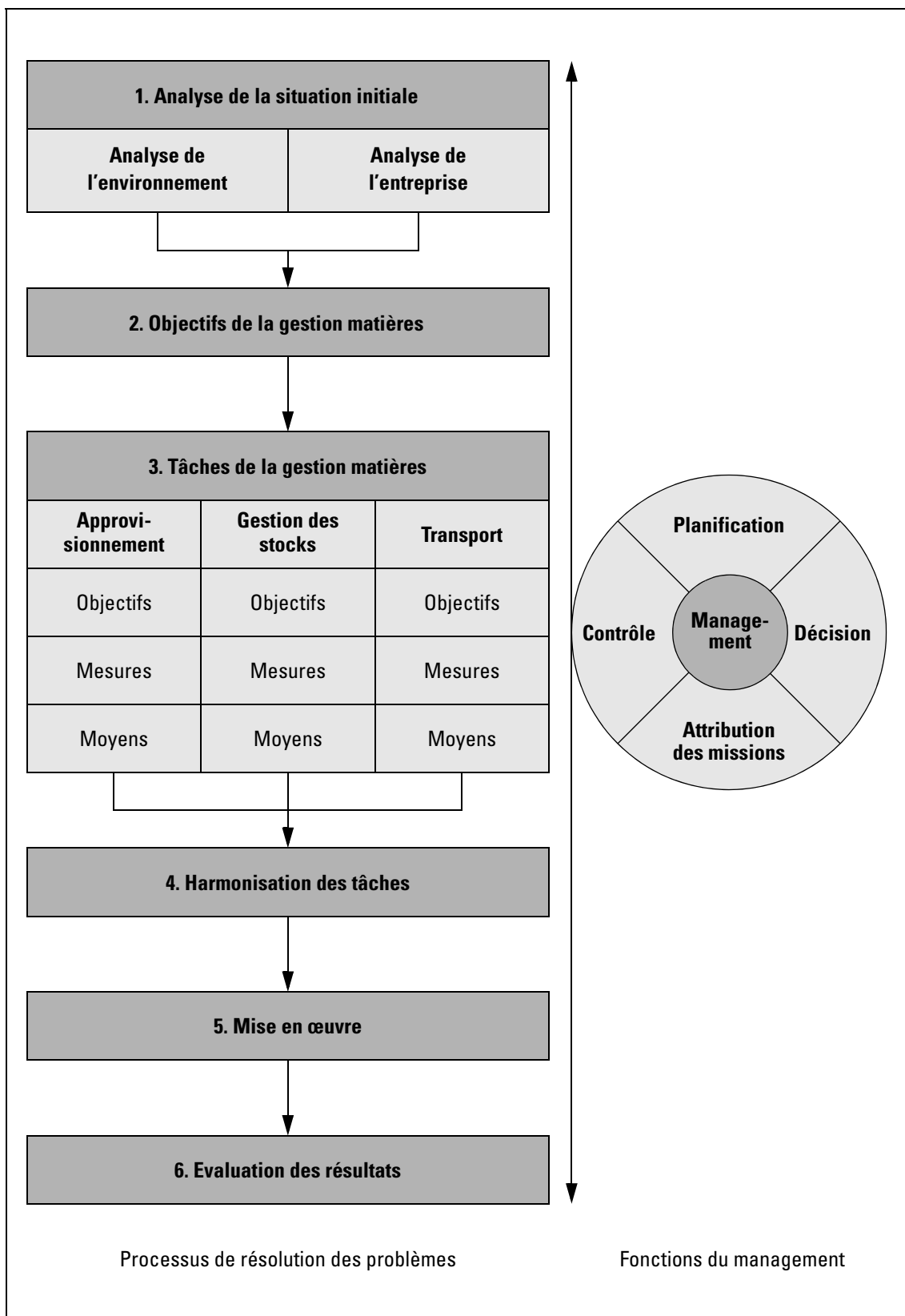


▲ Fig. 71 Etalement dans le temps d'une campagne de publicité (Kotler 1982, p. 541)

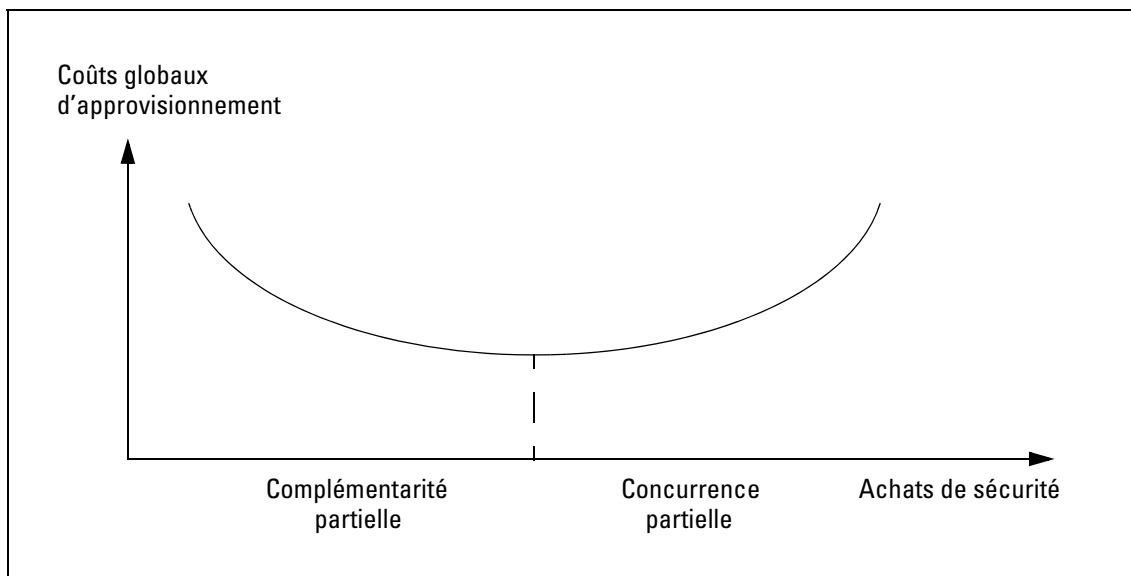


▲ Fig. 72 Différenciation du sponsoring (d'après Hermanns 1997, p. 62)

### III<sup>e</sup> partie: Gestion matières



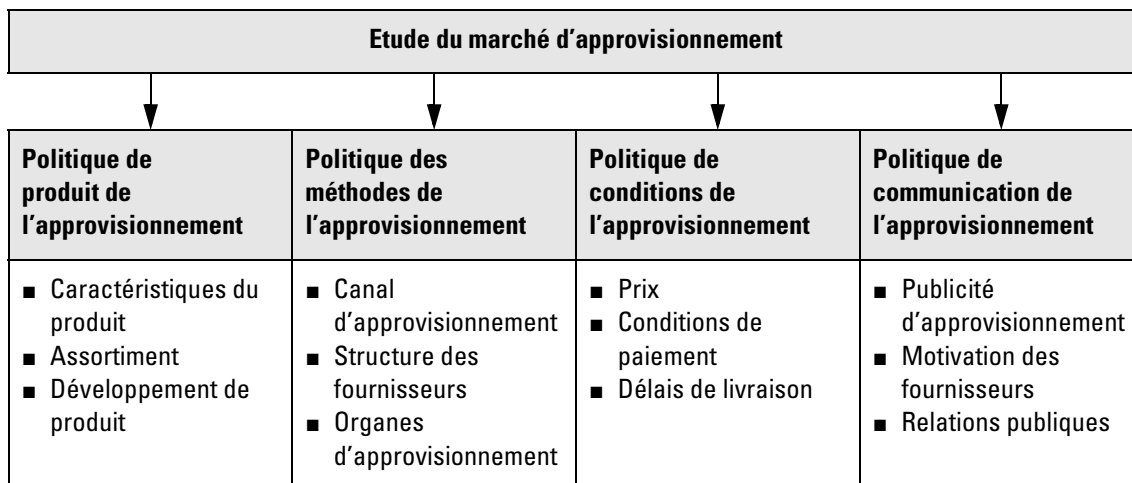
▲ Fig. 73 Processus de résolution des problèmes de la gestion matières



▲ Fig. 74 Rapport entre les objectifs d'aspiration à la sécurité et de minimisation des coûts

Éléments de la décision de gestion matières		
Approvisionnement	Gestion des stocks	Transport
<p><b>Programme d'approvisionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Type des biens achetés</li> <li>■ Qualité des biens achetés</li> <li>■ Quantité de commande</li> <li>■ Date de commande</li> </ul> <p><b>Marketing d'approvisionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etude du marché d'approvisionnement</li> <li>■ Politique de produit de l'approvisionnement</li> <li>■ Politique de méthodes de l'approvisionnement</li> <li>■ Politique de conditions de l'approvisionnement</li> <li>■ Politique de communication de l'approvisionnement</li> </ul>	<p><b>Conception des stocks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Type de stock</li> <li>■ Installations de stockage</li> <li>■ Capacité des stocks</li> <li>■ Implantation des stocks</li> </ul> <p><b>Programme de stockage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nature des matières stockées</li> <li>■ Quantités stockées</li> <li>■ Stocks de sécurité</li> <li>■ Lieux de stockage</li> </ul> <p><b>Processus de stockage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réception de la marchandise</li> <li>■ Contrôle de qualité</li> <li>■ Entrée en stock</li> <li>■ Sortie de stock</li> <li>■ Administration des stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Moyens de transport</li> <li>■ Quantités transportées</li> <li>■ Répartition des quantités transportées</li> <li>■ Voies de transport</li> </ul>

▲ Fig. 75 Éléments de la décision de gestion matières (selon Küpper 1989, p. 198)

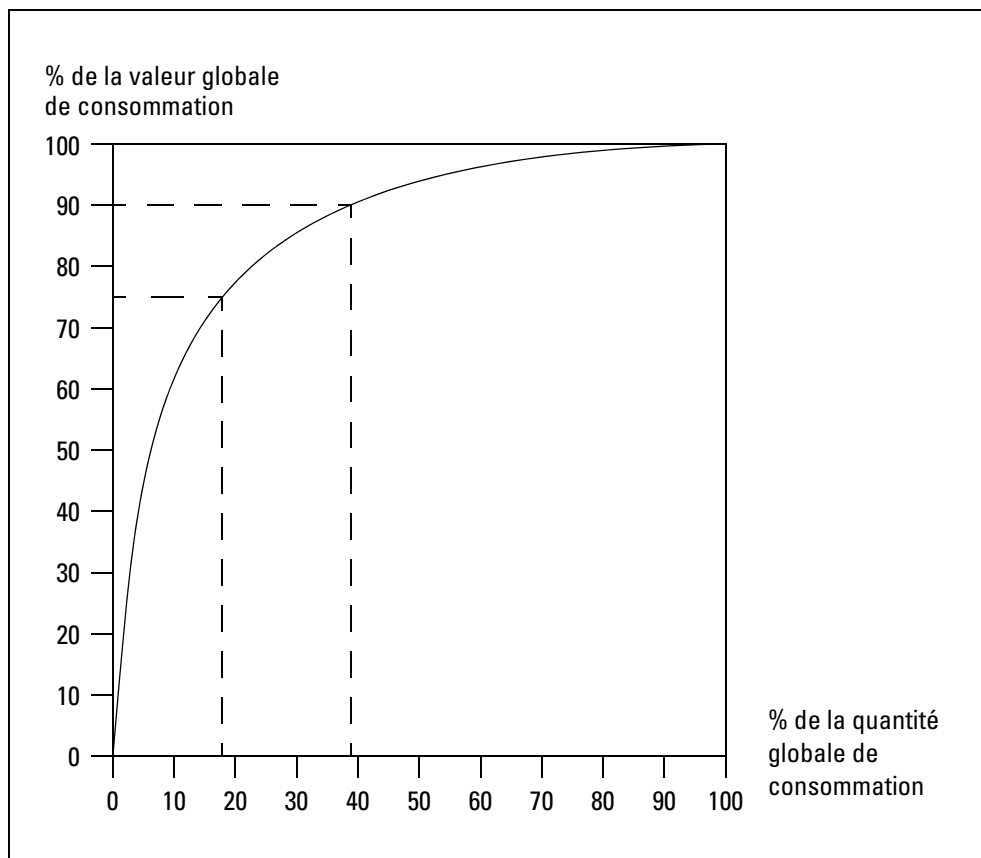


▲ Fig. 76 Aperçu des instruments du marketing d'approvisionnement

<b>1. Fiabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Invariabilité de la qualité</li> <li>■ Respect des délais de livraison</li> <li>■ Respect des promesses en matière de service</li> </ul>
<b>2. Possibilités de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité de production du fournisseur</li> <li>■ Niveau de qualité</li> <li>■ Vitesse de réaction aux commandes spéciales ou aux variations de la quantité de commande (souplesse)</li> </ul>
<b>3. Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prix des marchandises</li> <li>■ Conditions de livraison et de paiement</li> <li>■ Délais de livraison</li> <li>■ Garanties</li> </ul>
<b>4. Produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualité</li> <li>■ Assortiment</li> <li>■ Service à la clientèle</li> <li>■ Développement des produits (recherche et développement)</li> </ul>
<b>5. Situation géographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conditions de transport</li> <li>■ Stabilité politique dans le pays d'approvisionnement</li> <li>■ Stabilité du cours de change</li> </ul>
<b>6. Situation générale et caractéristiques du fournisseur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Position sur le marché (part de marché)</li> <li>■ Approvisionnement de la concurrence</li> <li>■ Appartenance à une association d'entreprises (p.ex. groupe)</li> <li>■ Situation financière</li> <li>■ Qualité du management (notamment en ce qui concerne les innovations)</li> </ul>

▲ Fig. 77 Caractéristiques des fournisseurs





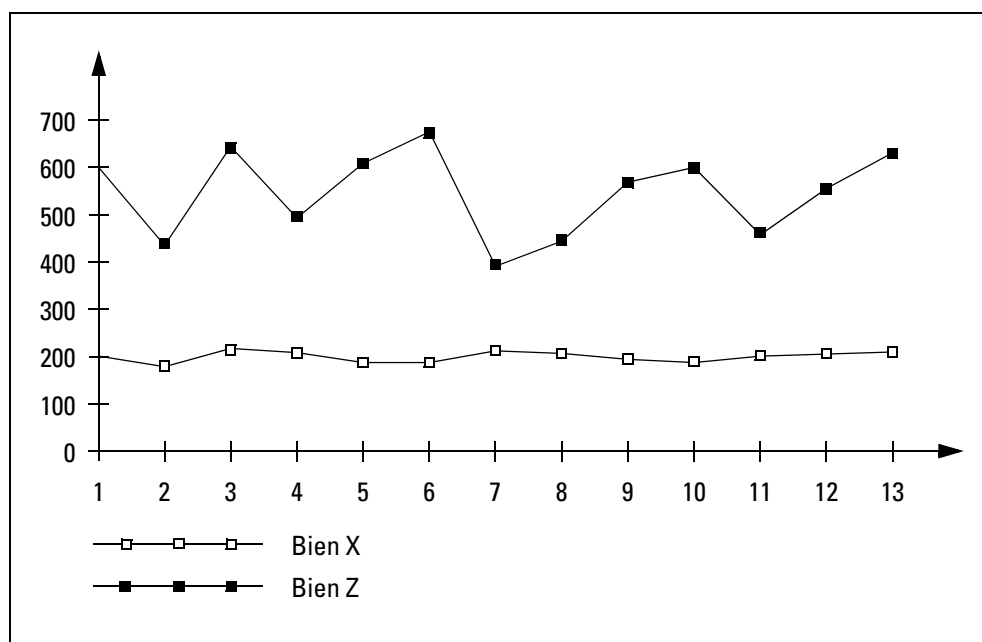
▲ Fig. 78 Analyse ABC avec courbe de Pareto

Type de matière n°	Consommation annuelle		Prix unitaire	Valeur de consommation globale		Rang
	Unités	%		UM	%	
1	2	3	4	5	6	7
1	1 000	9,2	3.-	3 000.-	6,3	6
2	200	1,8	4.-	800.-	1,7	10
3	2 000	18,3	0.50	1 000.-	2,1	9
4	5 000	45,9	0.30	1 500.-	3,2	8
5	200	1,8	20.-	4 000.-	8,4	4
6	400	3,7	6.-	2 400.-	5,1	7
7	900	8,3	4.-	3 600.-	7,6	5
8	500	4,6	40.-	20 000.-	42,3	1
9	600	5,5	10.-	6 000.-	12,7	2
10	100	0,9	50.-	5 000.-	10,6	3
	10 900	100,0		47 300.-	100,0	

▲ Fig. 79 Classement des matières par valeur globale de consommation

Rang	N° type mat.	Quantité consomm. en %	Quantité consomm. cumulée en %	Quantité consomm. par classe en %	Valeur consomm. en %	Valeur consomm. cumulée en %	Valeur consomm. par classe en %	Classe
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	8	4,6	4,6	12,8	42,3	42,3	74,0	A
2	9	5,5	10,1		12,7	55,0		
3	10	0,9	11,0		10,6	65,6		
4	5	1,8	12,8		8,4	74,0		
5	7	8,3	21,1	21,2	7,6	81,6	19,0	B
6	1	9,2	30,3		6,3	87,9		
7	6	3,7	34,0		5,1	93,0		
8	4	45,9	79,9	66,0	3,2	96,2	7,0	C
9	3	18,3	98,2		2,1	98,3		
10	2	1,8	100,0		1,7	100,0		

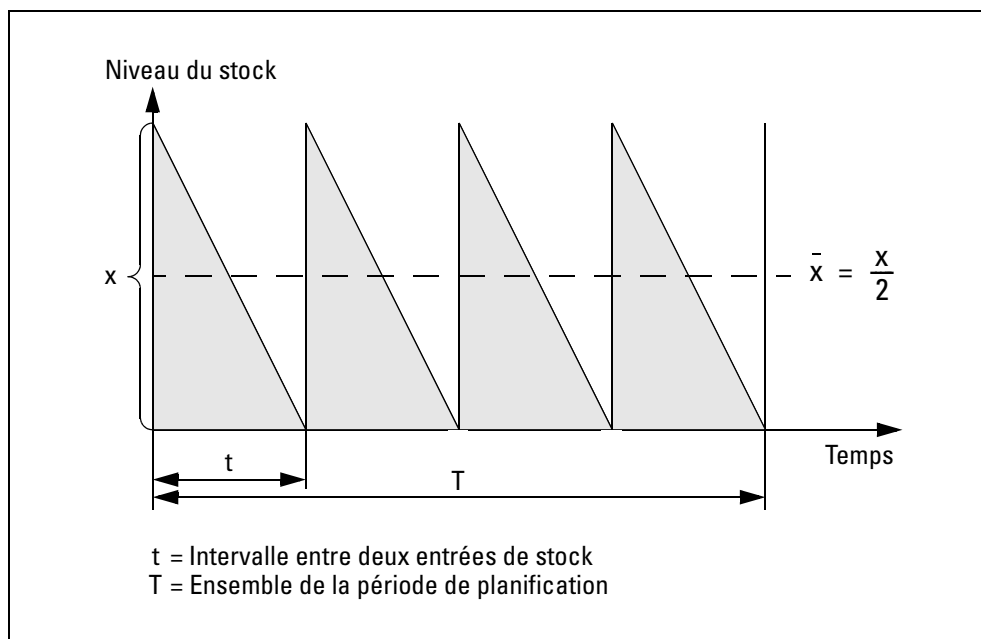
▲ Fig. 80 Classement ABC des matières par quantité et valeur de consommation



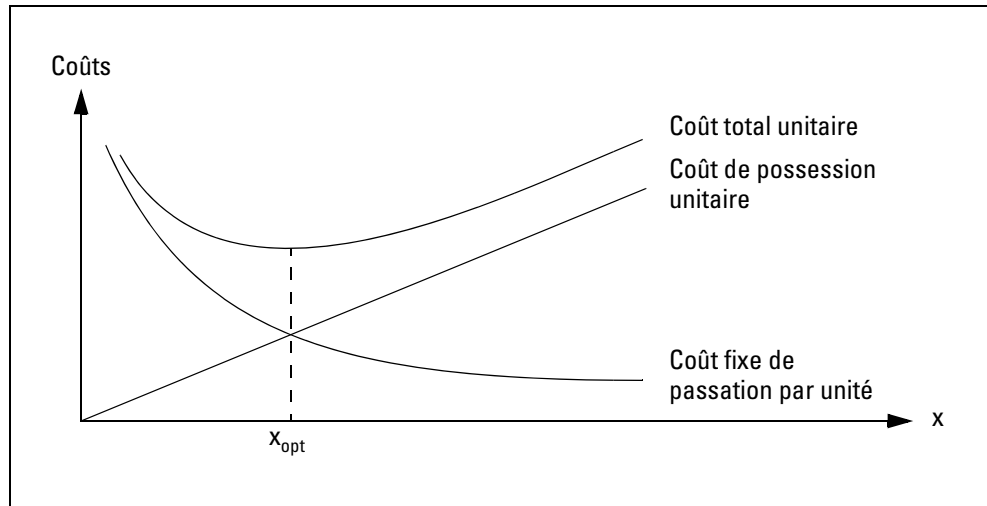
▲ Fig. 81 Fluctuation des besoins

Valeur de consommation Précision de la prévision	A	B	C
X	Valeur de consommation élevée Valeur prévisionnelle élevée	Valeur de consommation moyenne Valeur prévisionnelle élevée	Valeur de consommation faible Valeur prévisionnelle élevée
Y	Valeur de consommation élevée Valeur prévisionnelle moyenne	Valeur de consommation moyenne Valeur prévisionnelle moyenne	Valeur de consommation faible Valeur prévisionnelle moyenne
Z	Valeur de consommation élevée Valeur prévisionnelle faible	Valeur de consommation moyenne Valeur prévisionnelle faible	Valeur de consommation faible Valeur prévisionnelle faible

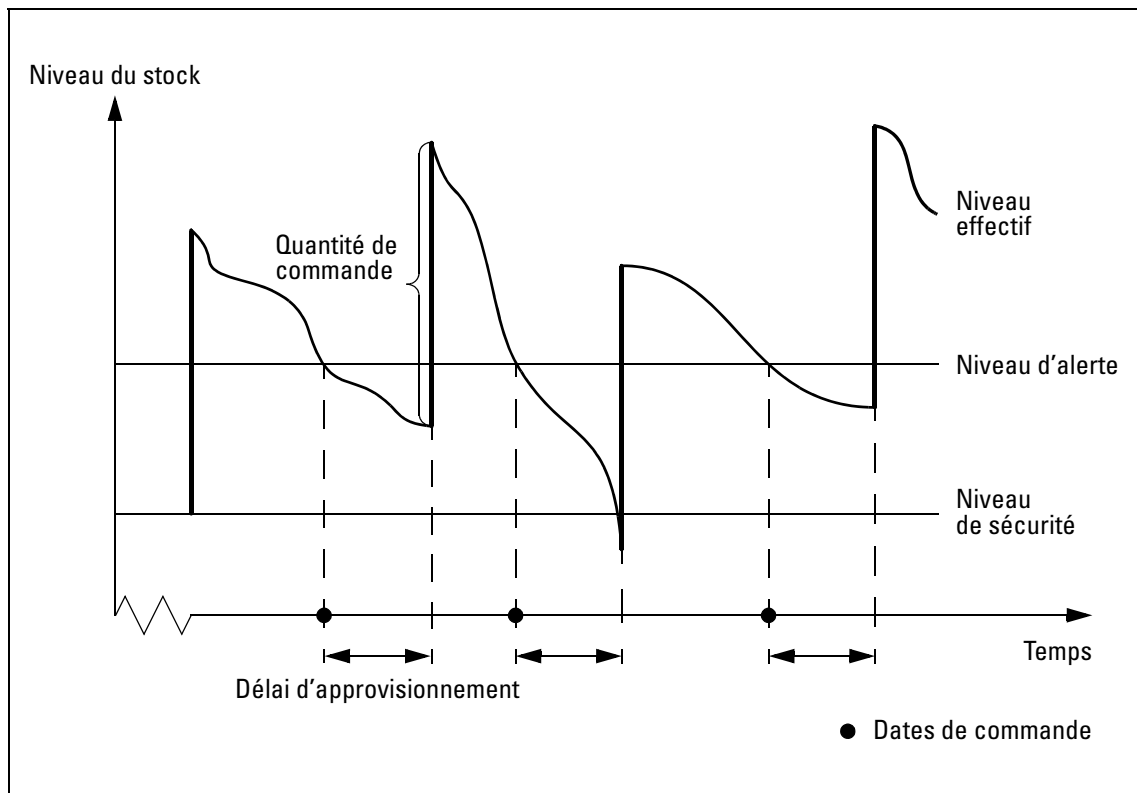
▲ Fig. 82 Combinaison analyse ABC – analyse XYZ



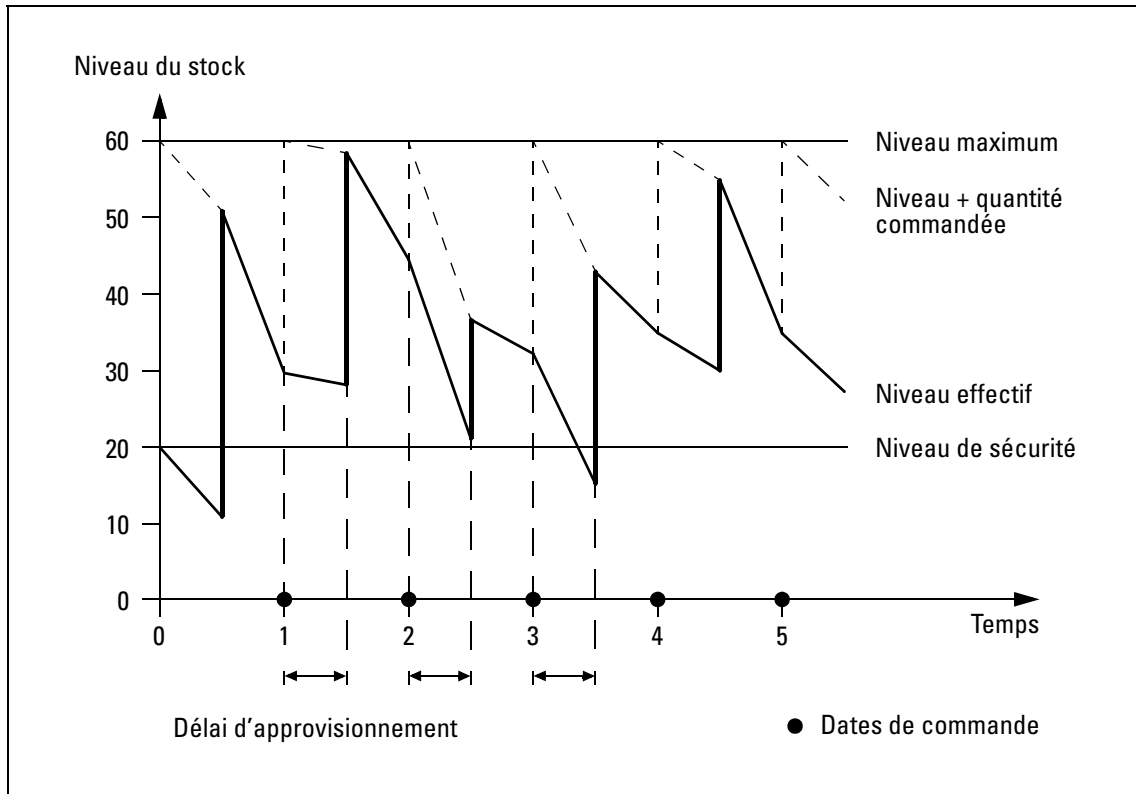
▲ Fig. 83 Mouvements de stocks en cas de quantité optimale de commande



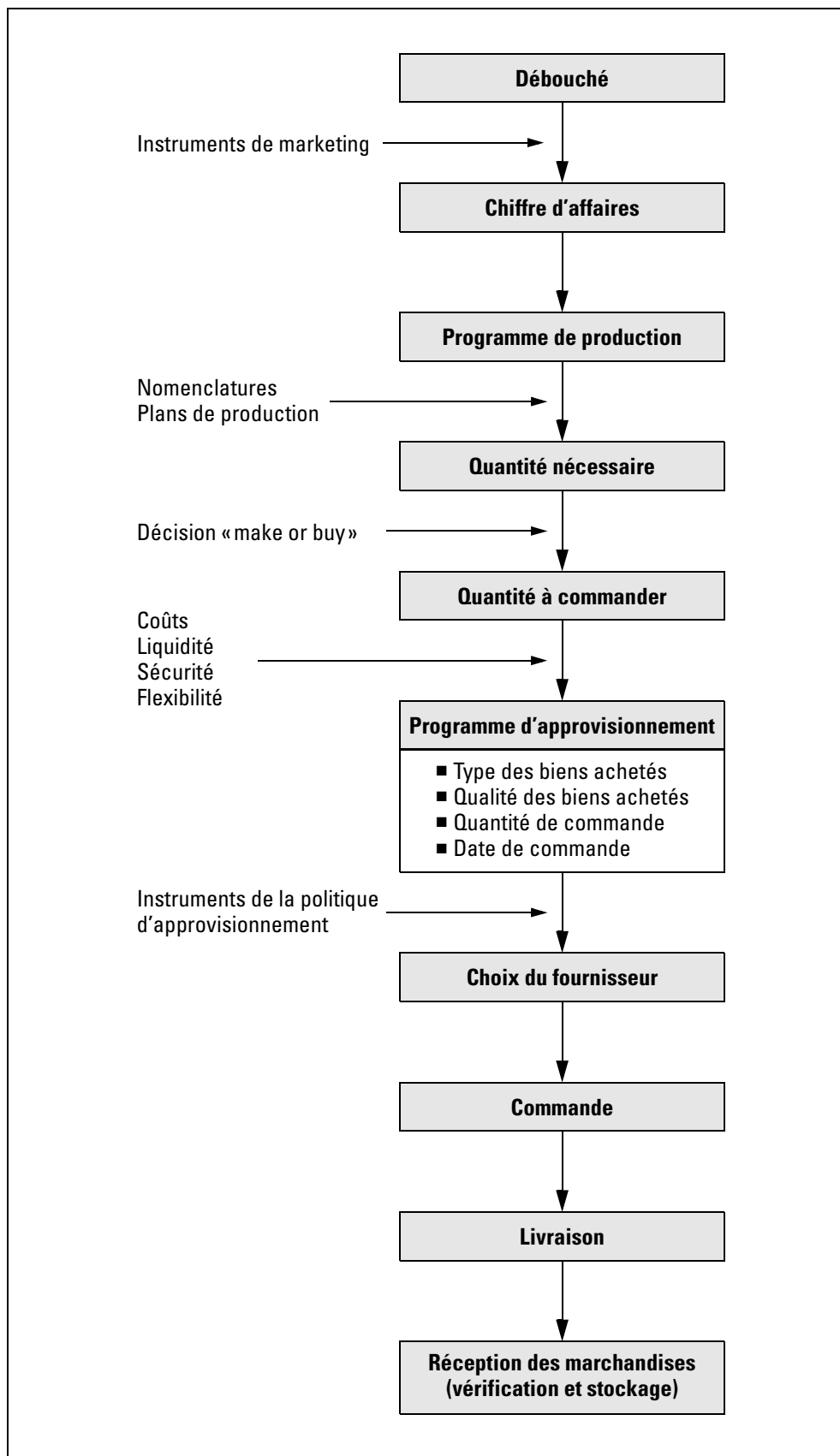
▲ Fig. 84 Quantité optimale de commande



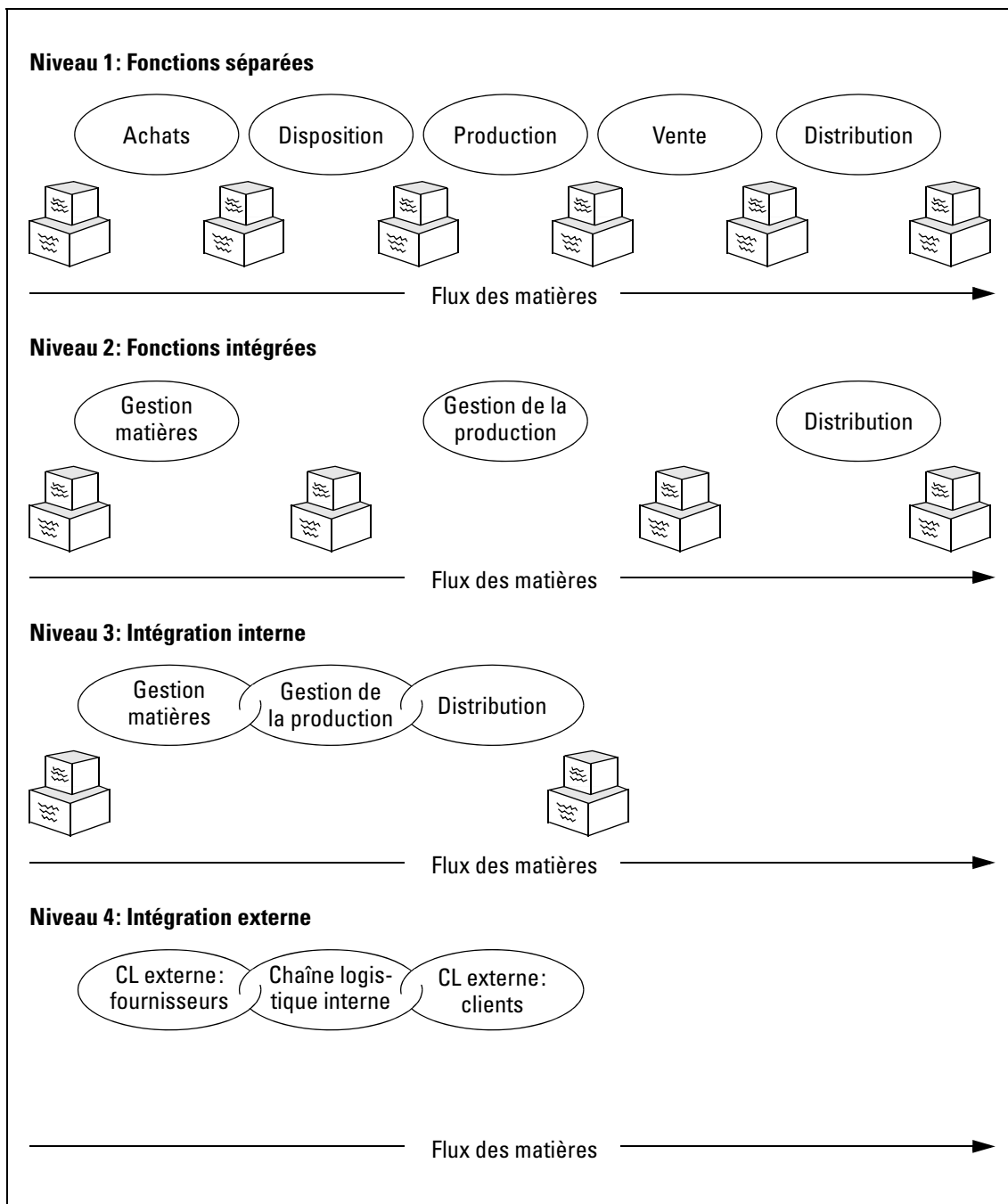
▲ Fig. 85 Mouvements de stocks dans le système de gestion sur point de commande



▲ Fig. 86 Mouvements de stocks dans le système de gestion sur calendrier

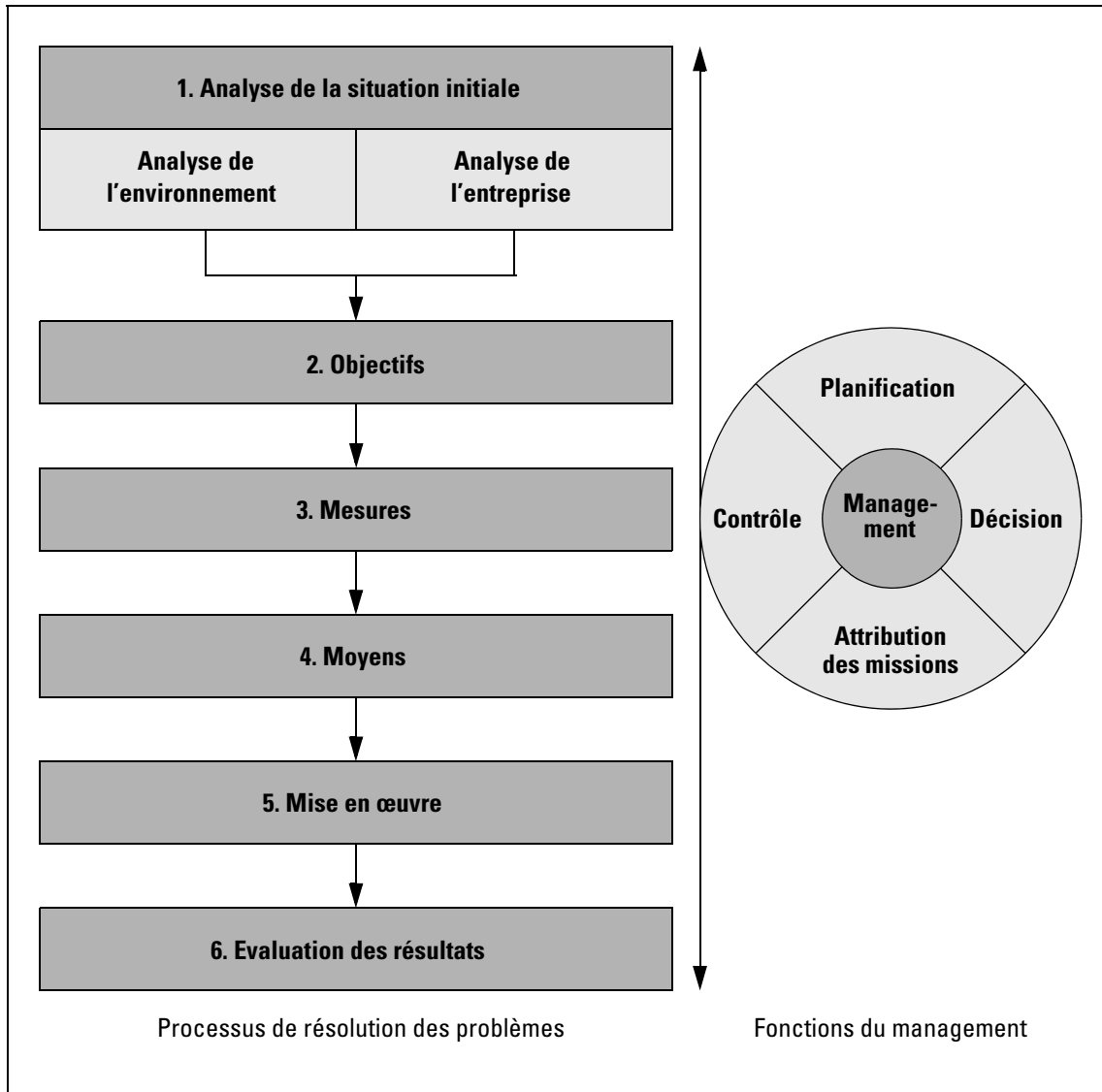


▲ Fig. 87 Déroulement de l'approvisionnement



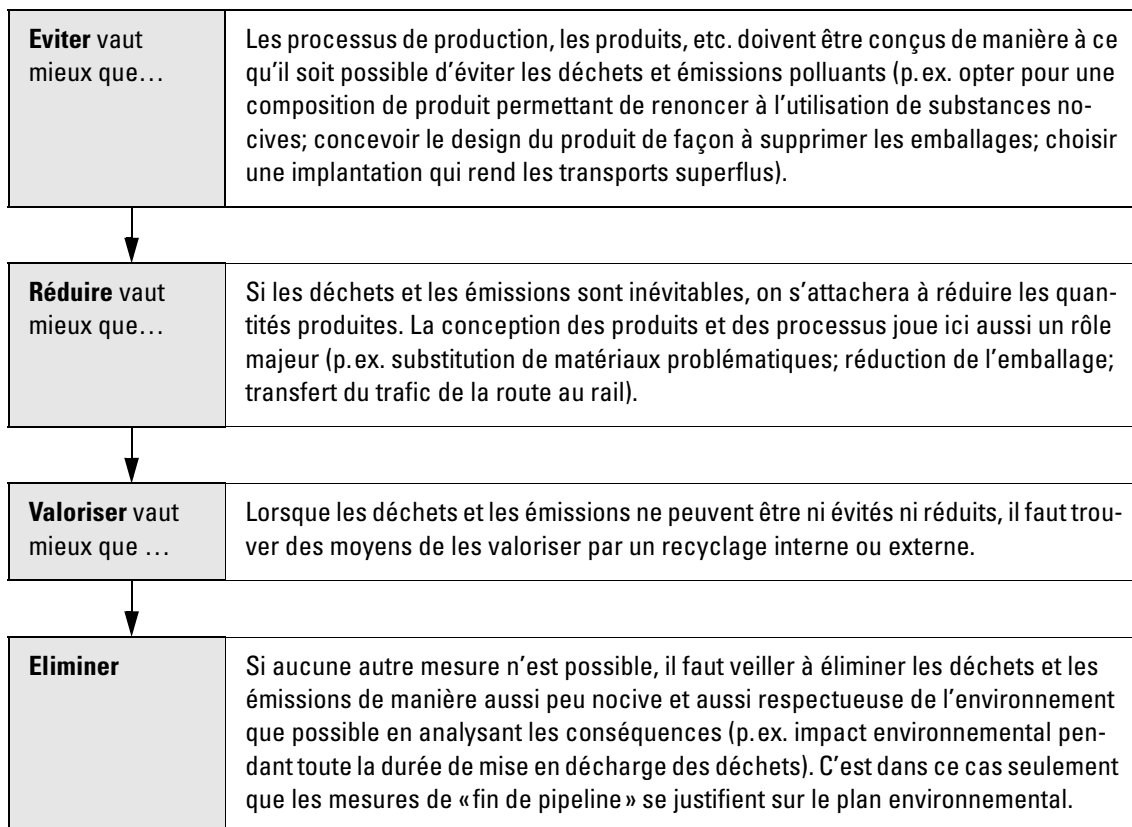
▲ Fig. 88 Niveaux d'intégration de la chaîne logistique (Stölzle/Heusler/Karrer 2004, p. 127, d'après Christopher 1998, p. 17)

**IV<sup>e</sup> partie: Production**



▲ Fig. 89    Processus de résolution des problèmes de la production

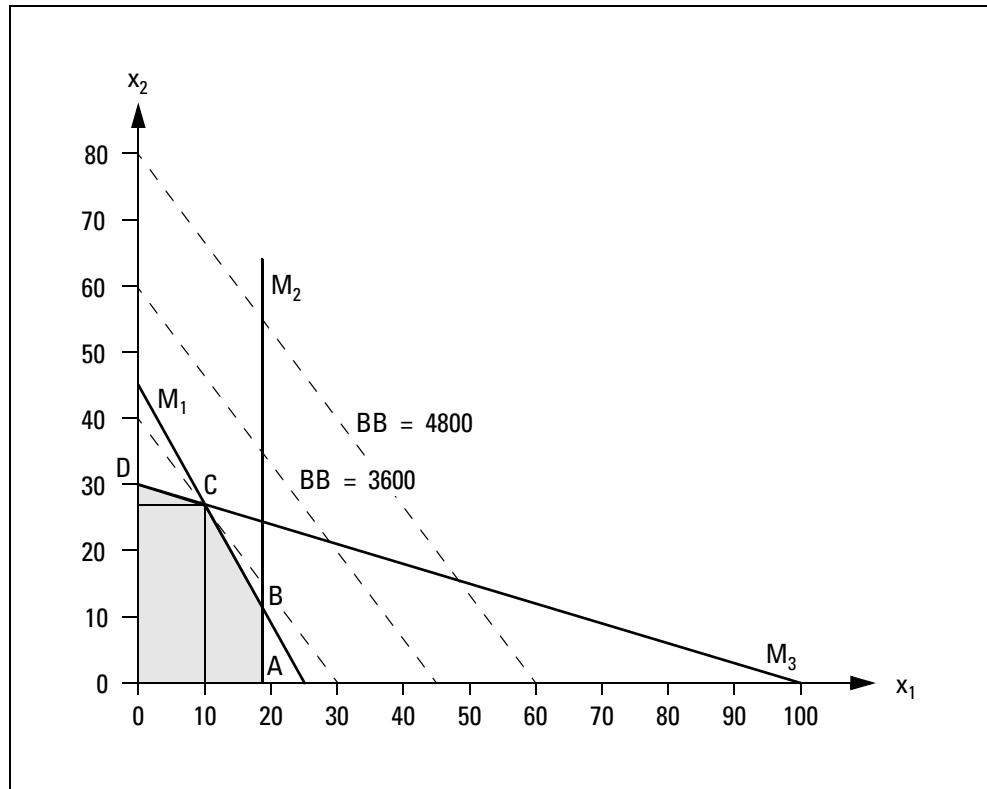




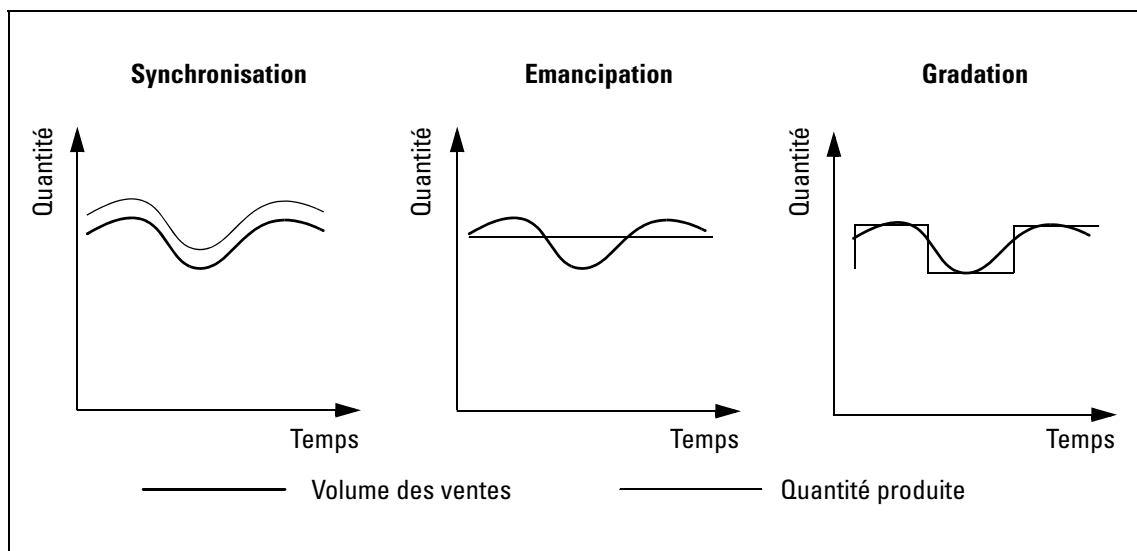
▲ Fig. 90 Phases de la limitation des émissions et des déchets (Fischer 1996, p. 27)

Machine	Temps-machine nécessaire à la production d'une unité (en heures)		Heures-machine disponibles par période
	Produit A	Produit B	
M <sub>1</sub>	45	25	1125
M <sub>2</sub>	100	–	1800
M <sub>3</sub>	15	50	1500

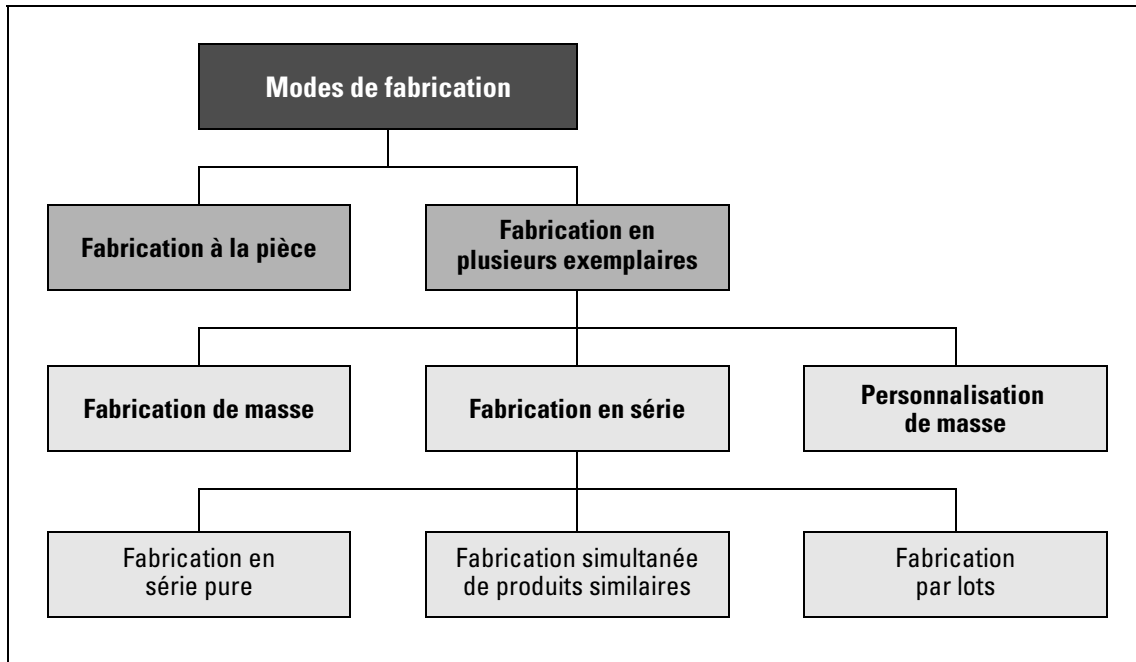
▲ Fig. 91 Temps-machine nécessaire et capacité-machine



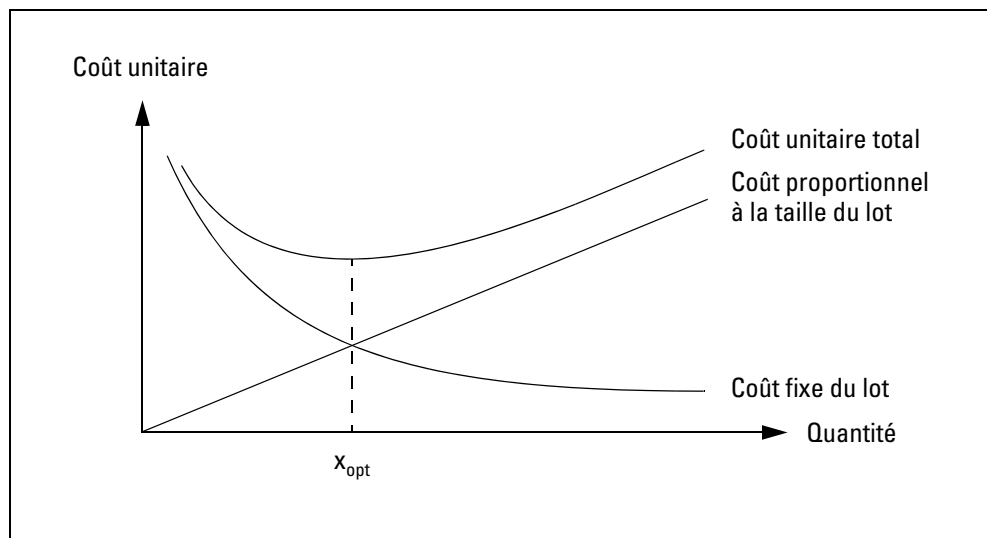
▲ Fig. 92 Résolution graphique d'un problème de programmation linéaire



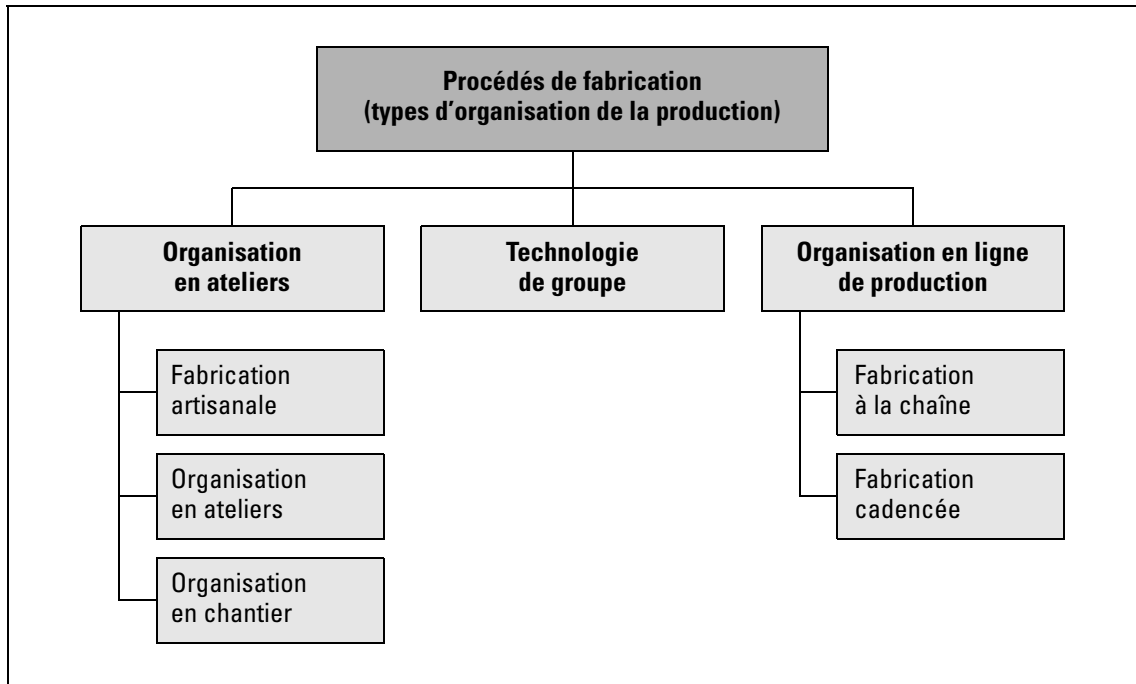
▲ Fig. 93 Synchronisation, émancipation et gradation



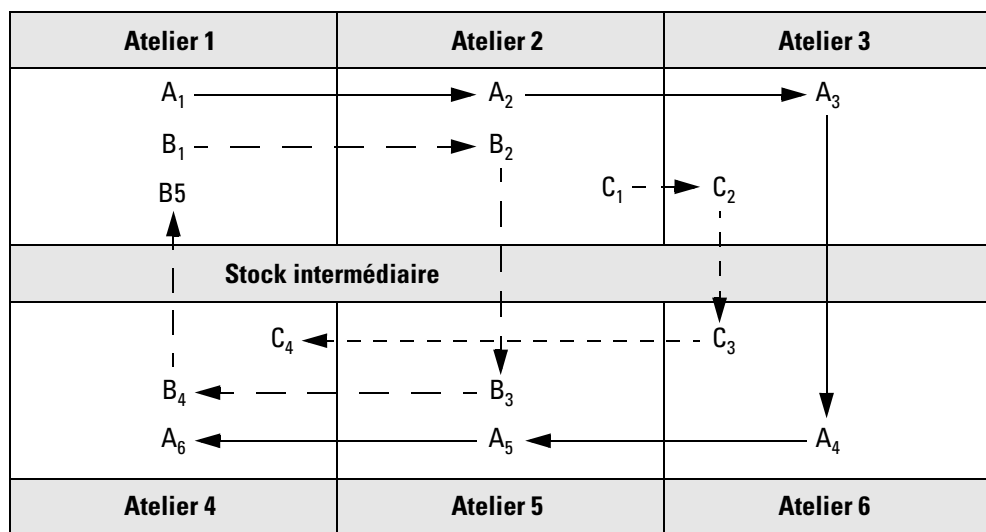
▲ Fig. 94 Modes de fabrication



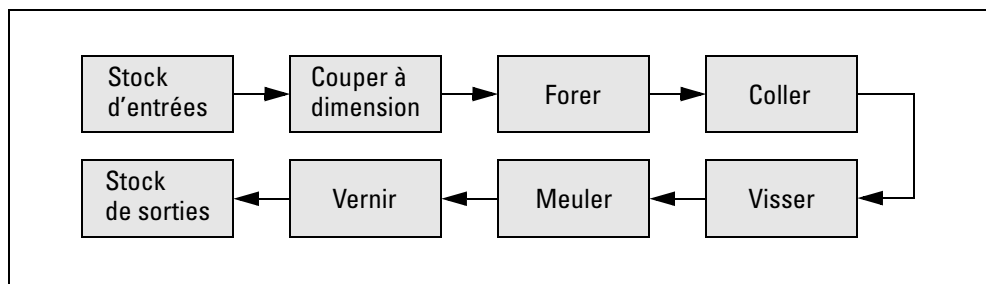
▲ Fig. 95 Représentation graphique de la taille optimale d'un lot de fabrication



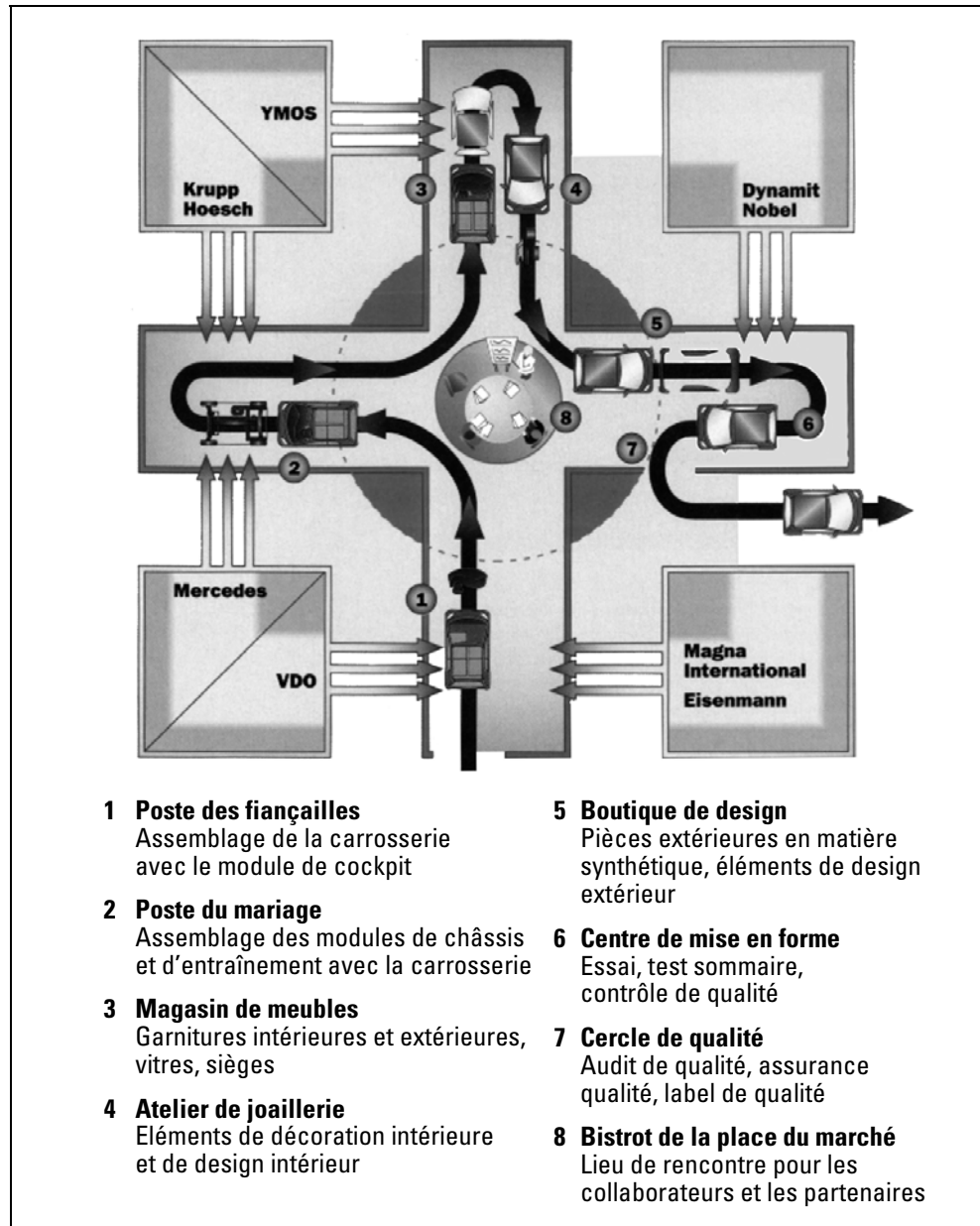
▲ Fig. 96 Aperçu des procédés de fabrication



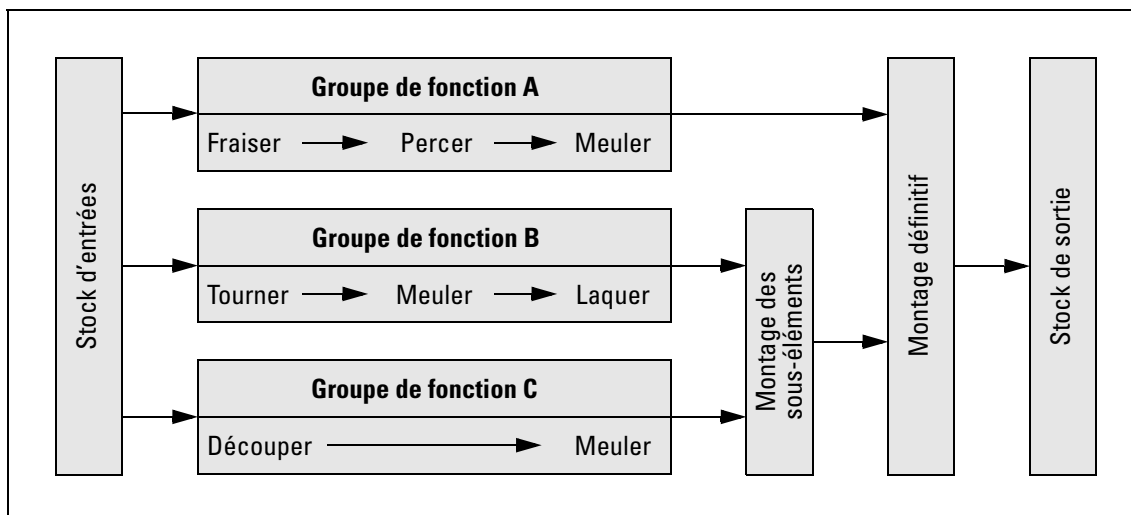
▲ Fig. 97 Exemple d'organisation en ateliers



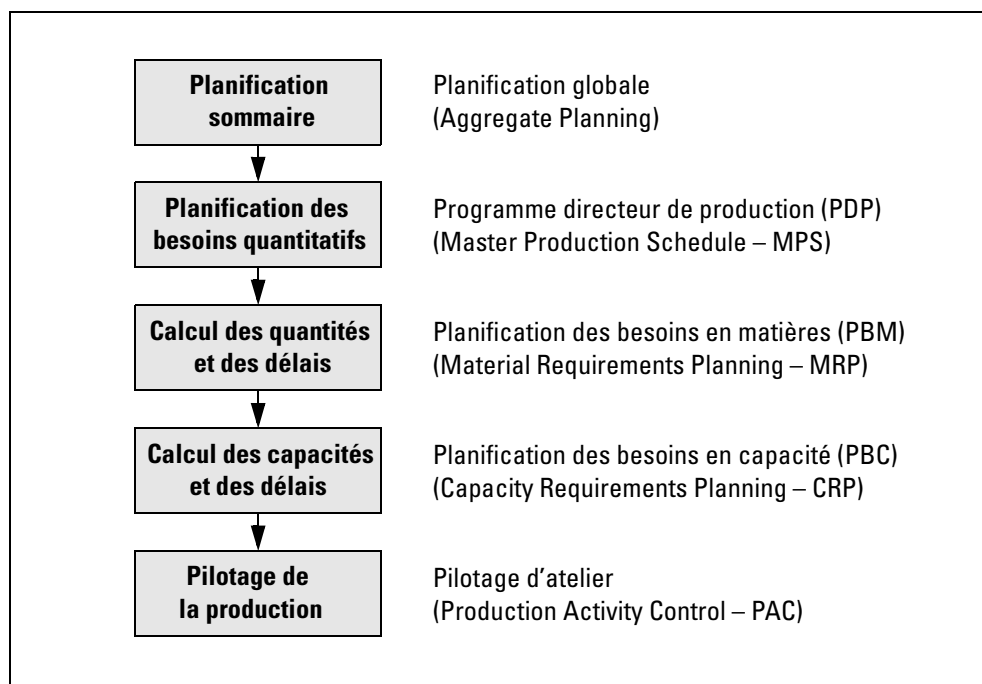
▲ Fig. 98 Exemple de fabrication en ligne de production



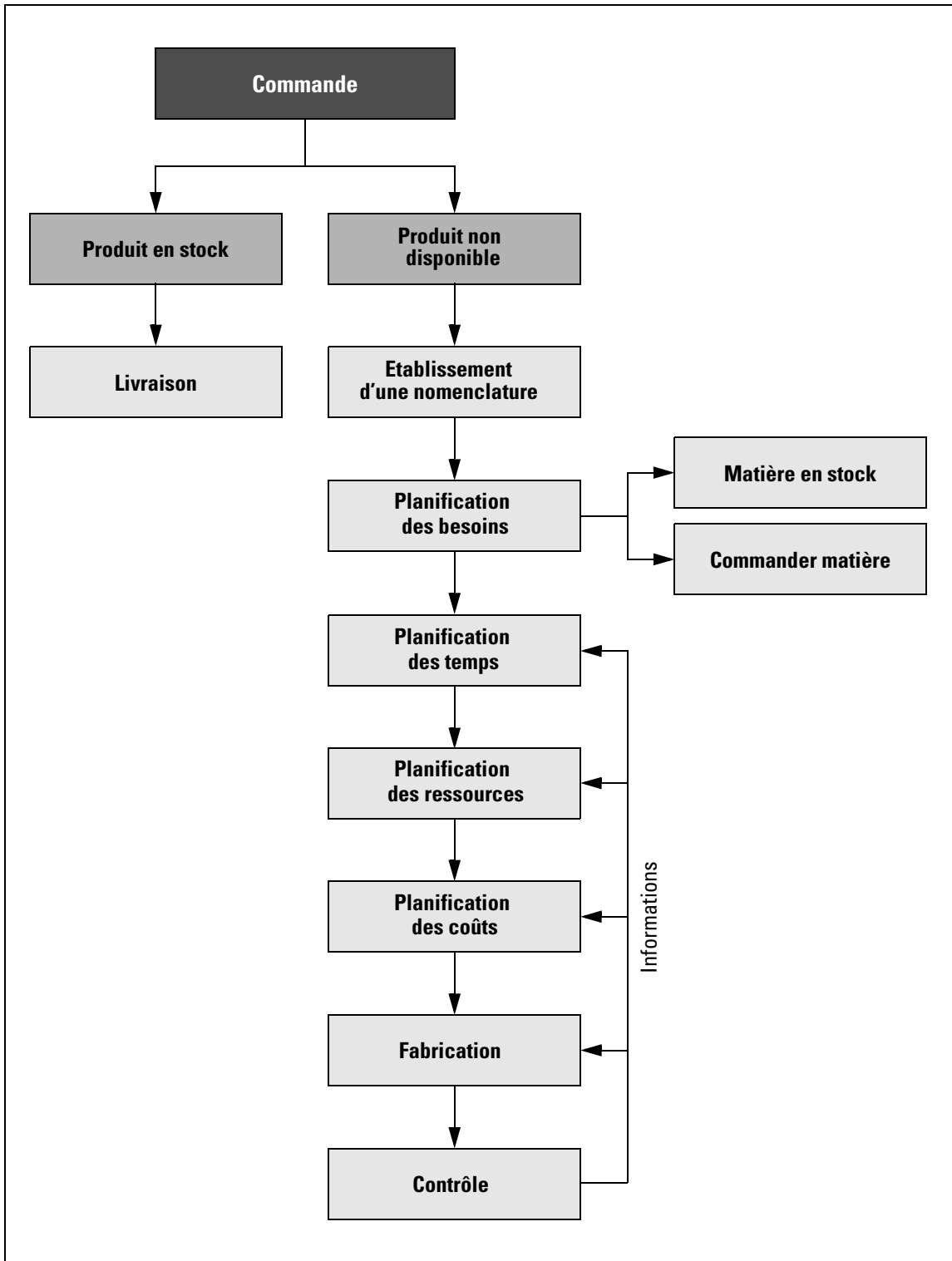
▲ Fig. 99 Production de la Smart (Bilanz n° 9, 1997, p. 64)



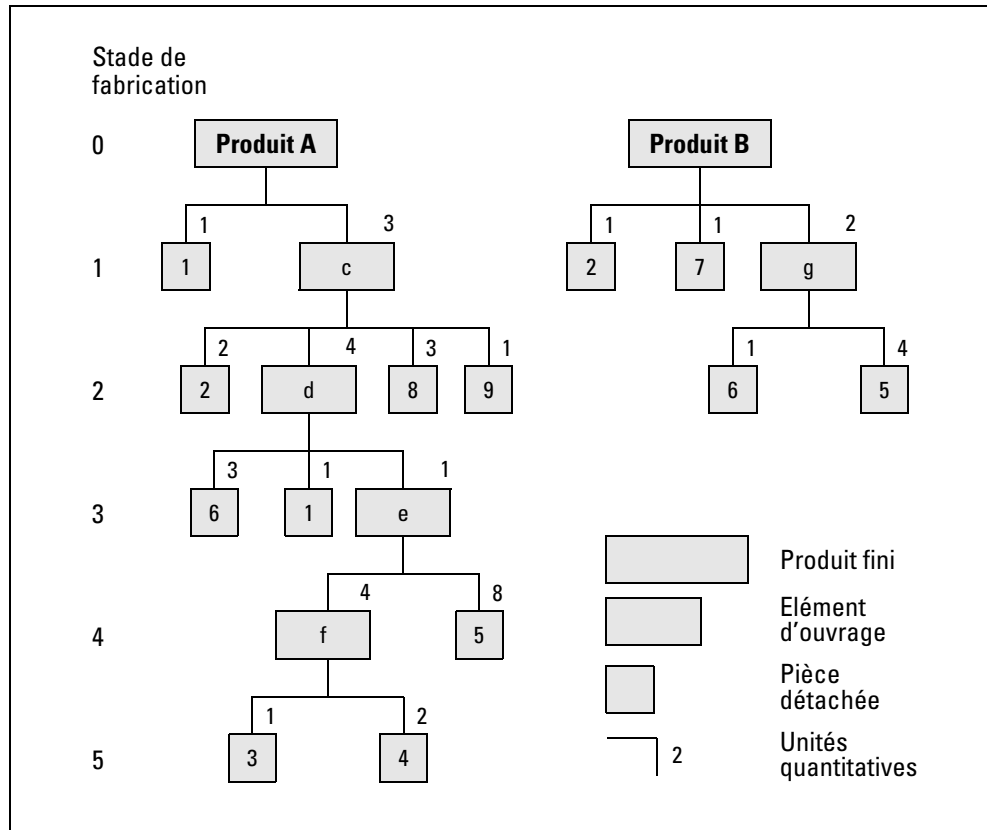
▲ Fig. 100 Exemple de technologie de groupe



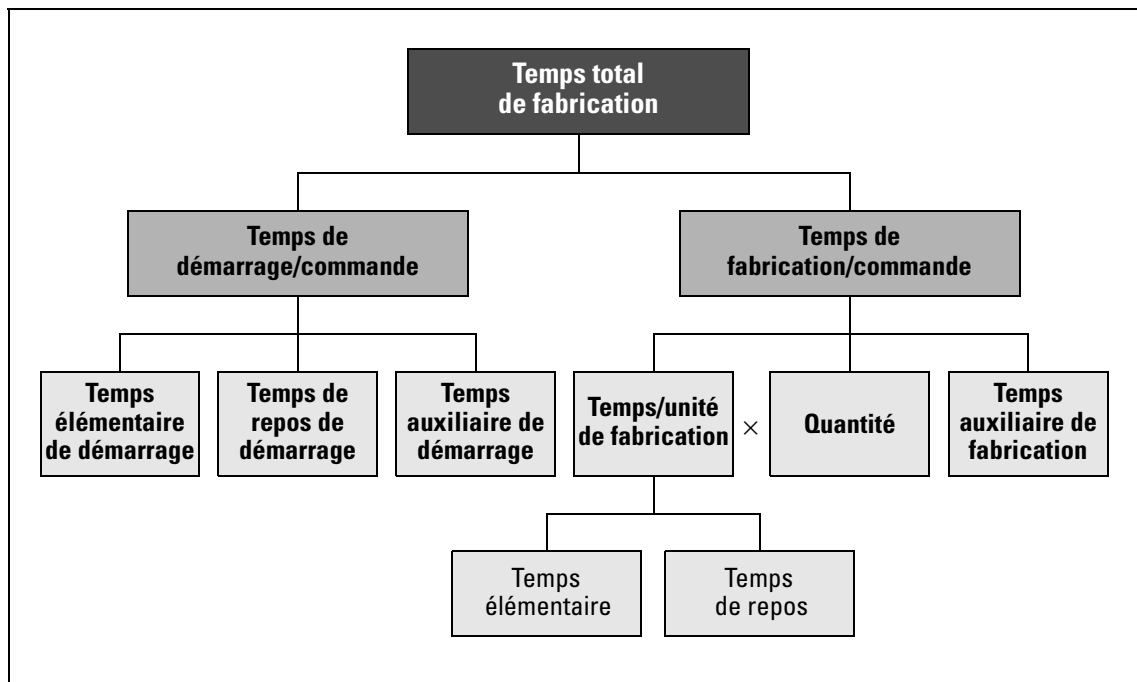
▲ Fig. 101 Structure hiérarchique des systèmes PPP



▲ Fig. 102 Vue d'ensemble de la planification et du contrôle du processus de production



▲ Fig. 103 Structure de produit



▲ Fig. 104 Décomposition du temps total de fabrication

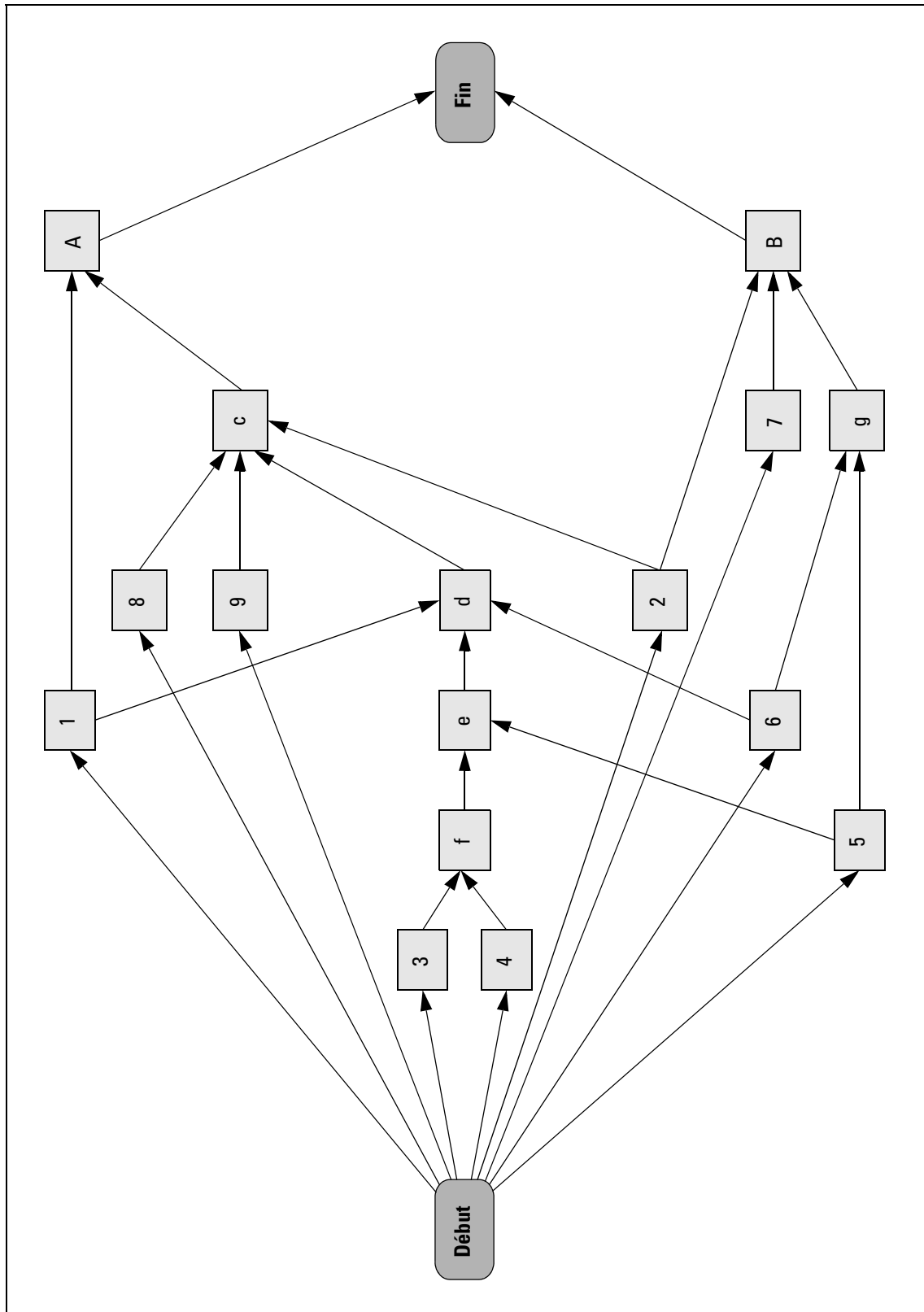


Numéro de produit	Temps de démarrage en heures	Temps de fabrication en heures	Nombre d'unités	Temps total de fabrication en heures	Journées (de 8 heures de travail)	Journées (de 16 heures de travail)
A	7	25	1	32	4	2
B	6	1	10	16	2	1
c	5	25	3	80	10	5
d	4	5	12	64	8	4
e	12	3	12	48	6	3
f	24	0,5	48	48	6	3
g	2	1,5	20	32	4	2
1	3	1	13	16	2	1
2	4	1	16	20	2	1
3	4	0,25	48	16	2,5	1,25
4	8	0,25	96	32	4	2
5	12,8	0,2	176	48	6	3
6	20	0,5	56	48	6	3
7	6	1	10	16	2	1
8	7,5	4,5	9	48	6	3
9	4	4	3	16	2	1

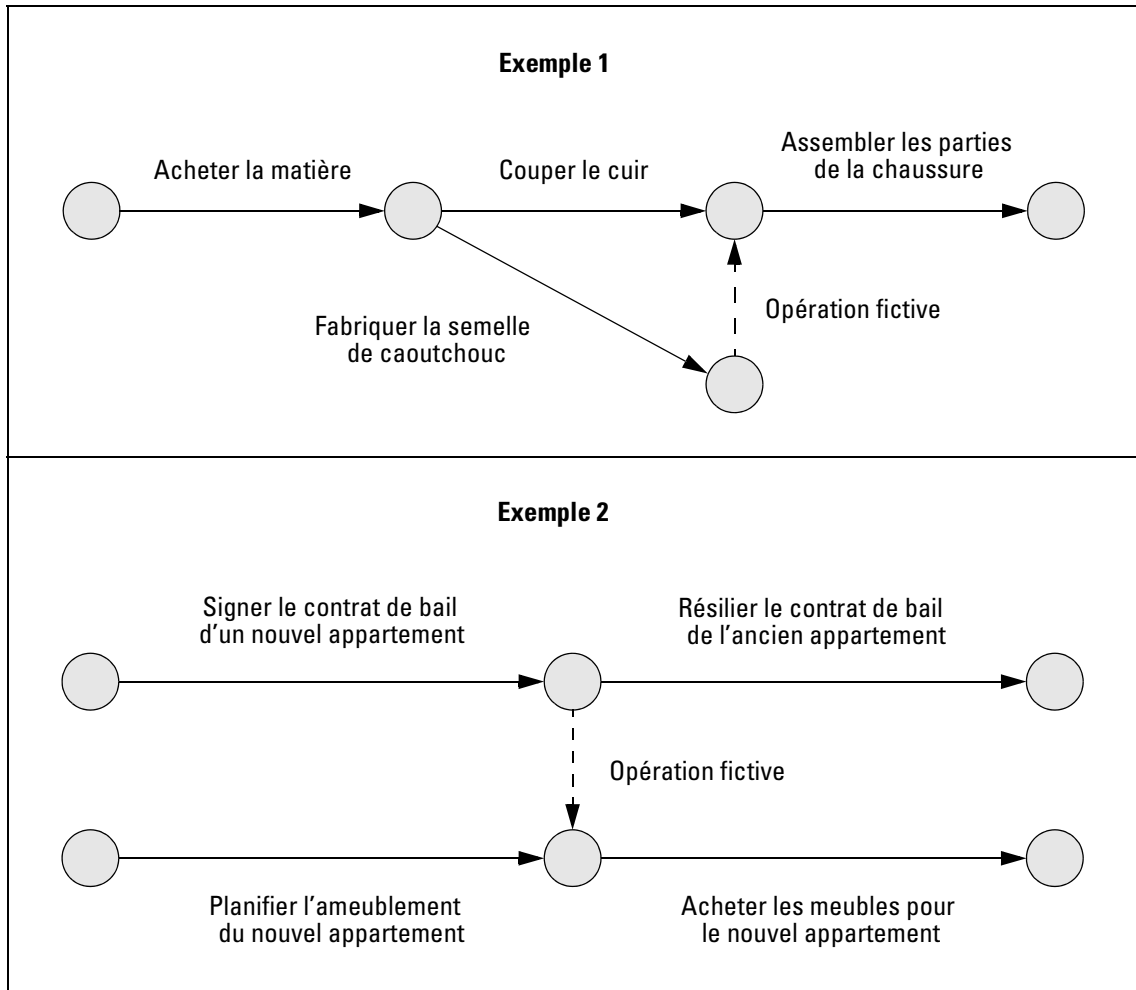
▲ Fig. 105 Informations servant de base à la planification des temps

Opération	Durée (heures)	Antériorités directes
A	32	c, 1
B	16	g, 2, 7
c	80	d, 2, 8, 9
d	64	e, 1, 6
e	48	f, 5
f	48	3, 4
g	32	5, 6
1	16	—
2	20	—
3	16	—
4	32	—
5	48	—
6	48	—
7	16	—
8	48	—
9	16	—

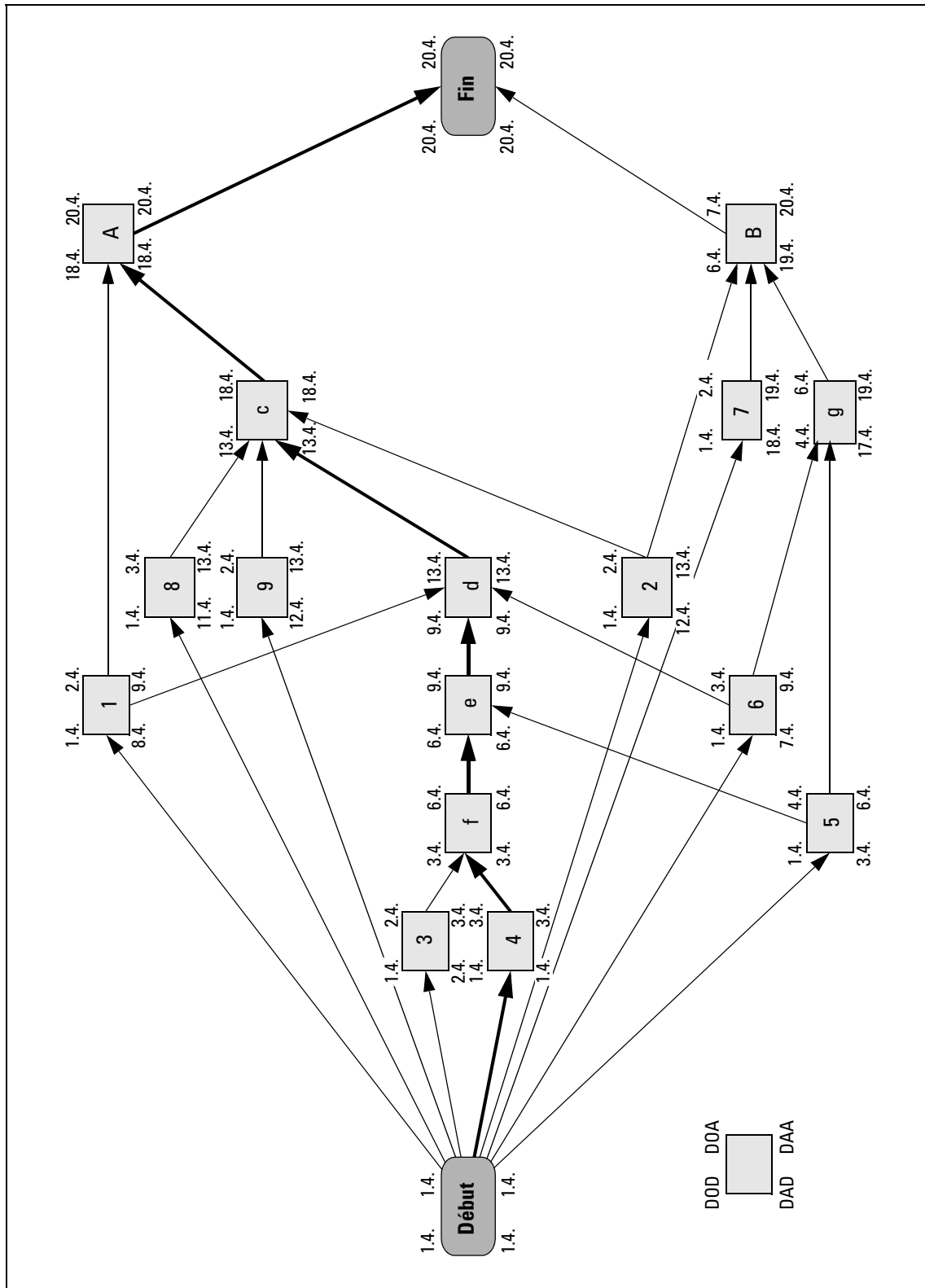
▲ Fig. 106 Liste d'opérations avec durée des opérations



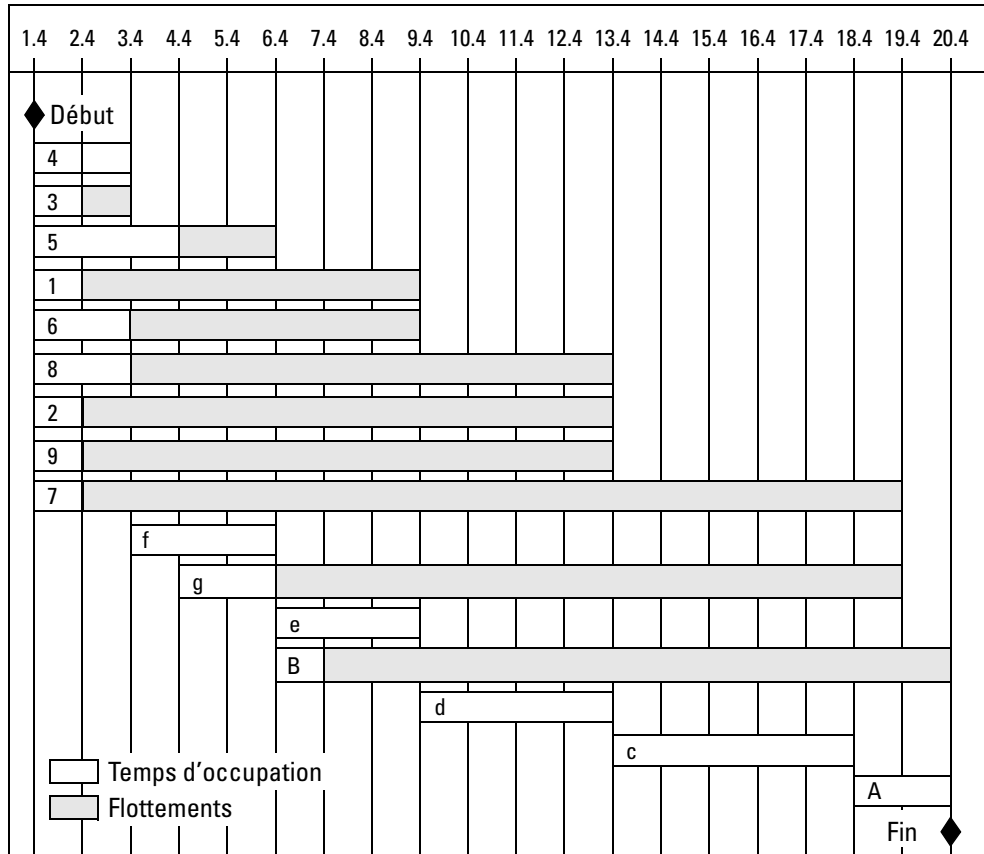
▲ Fig. 107 Diagramme de réseau



▲ Fig. 108 Diagrammes de réseau avec opération fictive



▲ Fig. 109 Diagramme de réseau avec chemin critique  
(16 heures par journée de travail, samedis et dimanches compris)



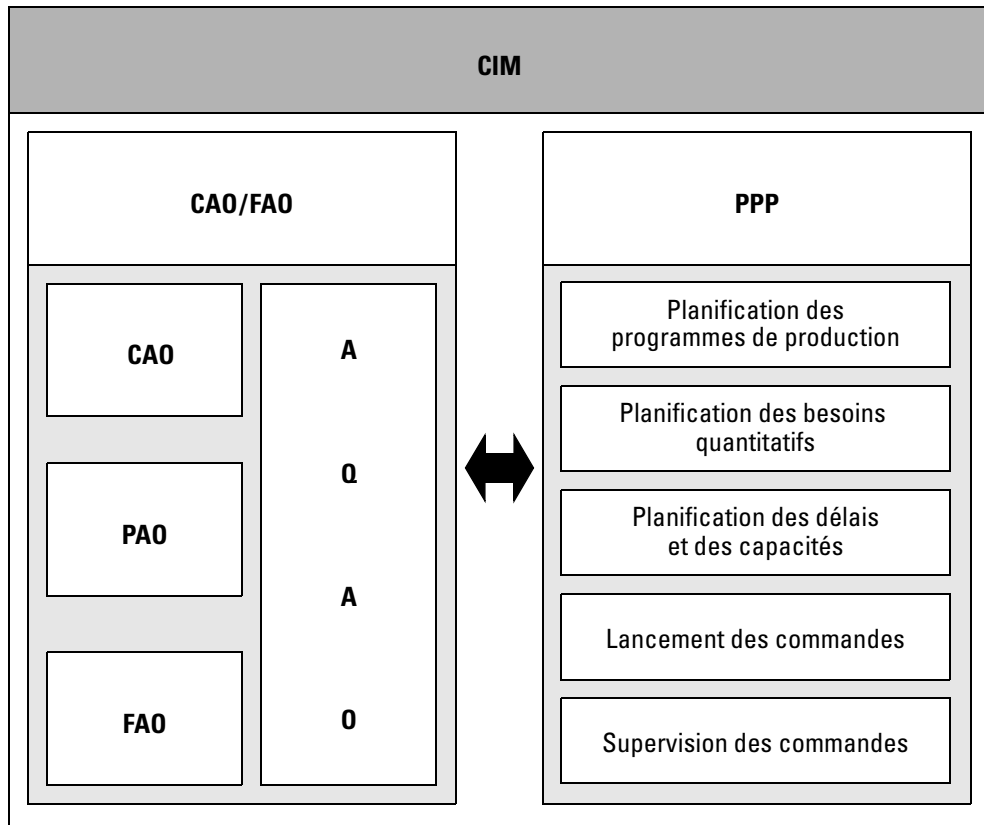
▲ Fig. 110 Exemple de diagramme de Gantt

<b>Plan de travail</b>		Désignation: arbre de transmission		Dessin: 63.213.71		Nombre d'unités: 30			
Matière: St 70			Dimensions de l'ébauche: ø 120 x 248 long			Poids de l'ébauche: 22 kg/pièce			
Commande n°: 47/197		Délai: 14. 5. 91		Jour d'exposition: 25. 3. 91					
N°	Phase de travail	Ma- chine	Temps de démar- rage $t_d$ en minutes	Temps unitaire $t_u$ en minutes	Déno- mina- tion outil	Catégo- rie de salaire	Centre de coûts poste de travail	Valeur de référence temps effectif	
								Prépara- tion	Fabrica- tion
1	Scier 246 de long	Sgk 400	10	1,5		3		12	1,6
2	Tournage transversal, centrage	DZ 500	12	1,15	D1/B1	5		12	1,2
3	Tournage transversal 2 <sup>e</sup> côté 244 de long	DZ 500	8	1,15	D1	5		8	1,1
4	Tourner trois embases entre les extrémités	DZ 500	12	4,7	D3/4	5		10	4,5
5	Fraiser quatre pans	UF 600 x 300	22	2,2	Frai- seuse	4		22	2,3
6	Ebarber	à la main	–	0,35		3		–	0,4
7	Percer 2 x ø 8 et contre- percer	BS 30	13	2,30	B2/8	3		12	2,2

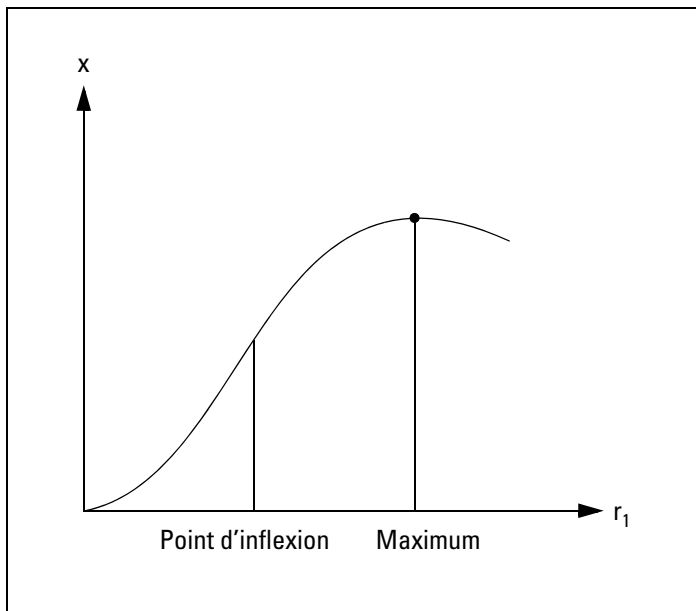
▲ Fig. 111 Exemple de feuille d'instructions (Tschätsch 1983, p. 71)

Processus		Contenu																
		Service/Fonction																
Elaboré par		Vérifié par																
le		le																
N°	Niveaux de processus	Opération				Postes concernés												
		Traitement d'objet	Inspection	Transport	Attente	Planification	Responsable production	Stock de pièces détachées	Achat	Scierie	Rabotage	Meulage	Montage	Atelier de peinture	Local de séchage	Montage ferrures	Contrôle	Stock produits finis
1	Ordre de fabrication			x		1												
2	Traitement de l'ordre par le responsable de la production	x					2											
3	Mise à disposition du matériel			x				3										
4	Achat des ferrures	x							4									
5	Découpe à dimension des pièces brutes	x								5								
6	Rabotage des pièces brutes	x									6							
7	Meulage et préparation pour la peinture	x										7						
8	Montage	x											8					
9	Peinture du cadre	x												9				
10	Séchage				x										10			
11	Réception des ferrures commandées			x												11		
12	Montage des ferrures	x														12		
13	Contrôle		x														13	
14	Stockage				x													14

▲ Fig. 112 Exemple de fiche suiveuse (Küpper 1981, p. 63)

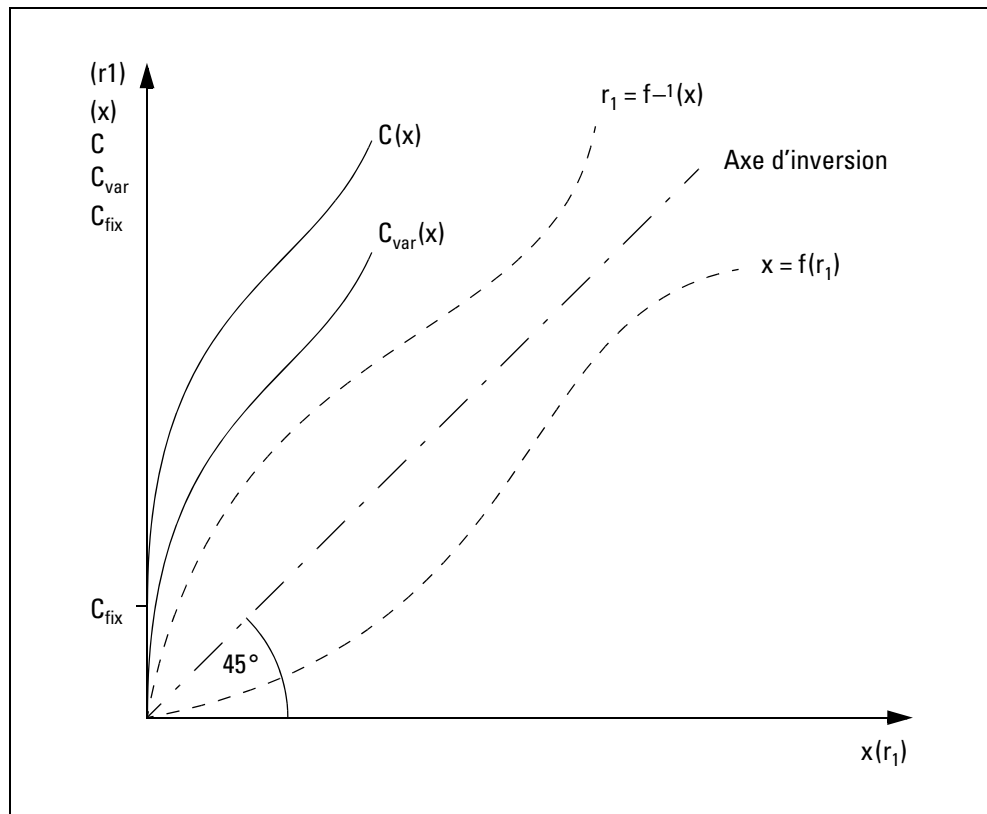


▲ Fig. 113 Modèle du CIM (AWF 1986, p. 10)

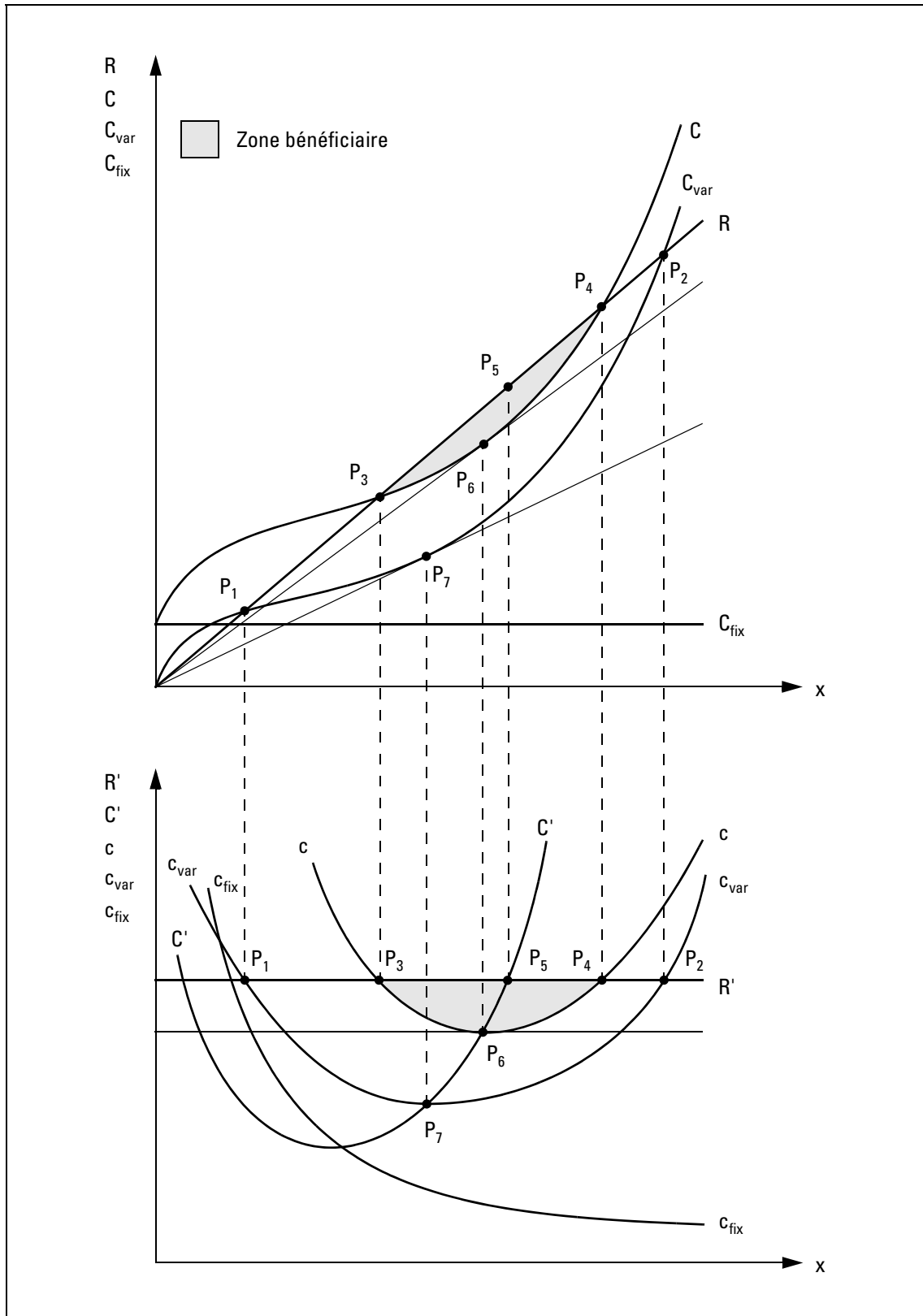


▲ Fig. 114 Courbe du rendement total de la fonction de production du type A

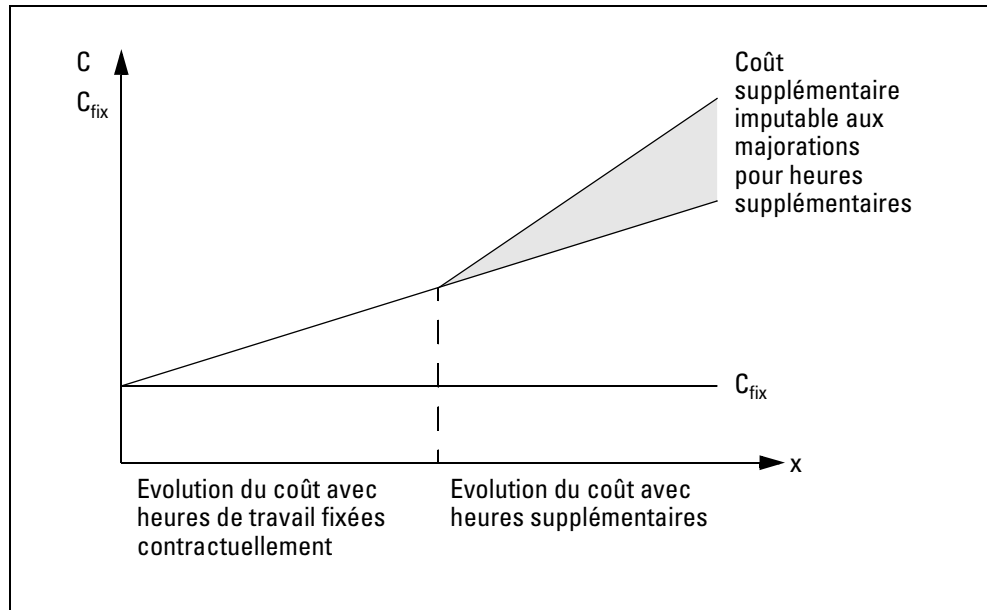




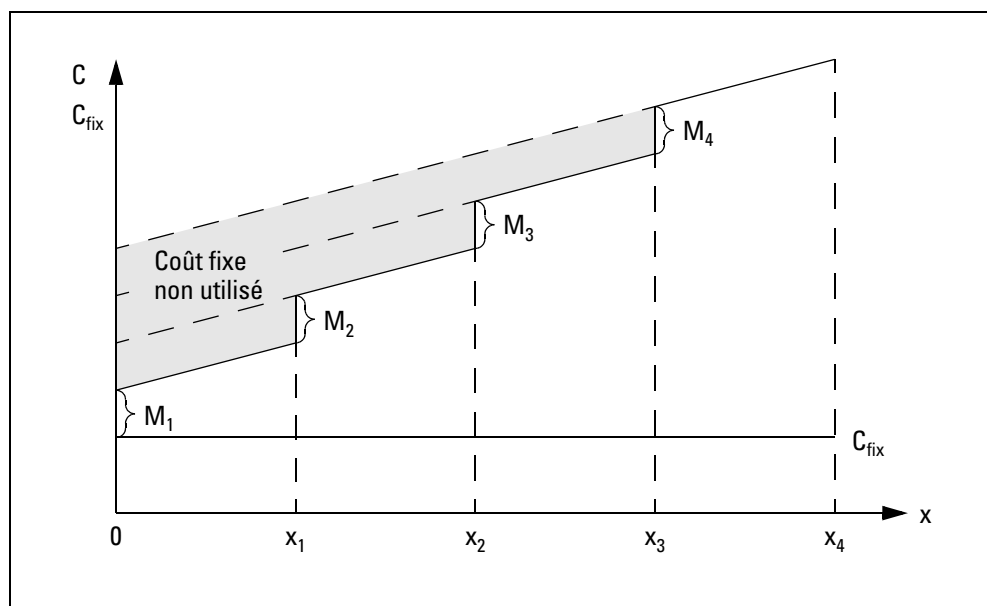
▲ Fig. 115 Courbe de coût total de la fonction de production du type A



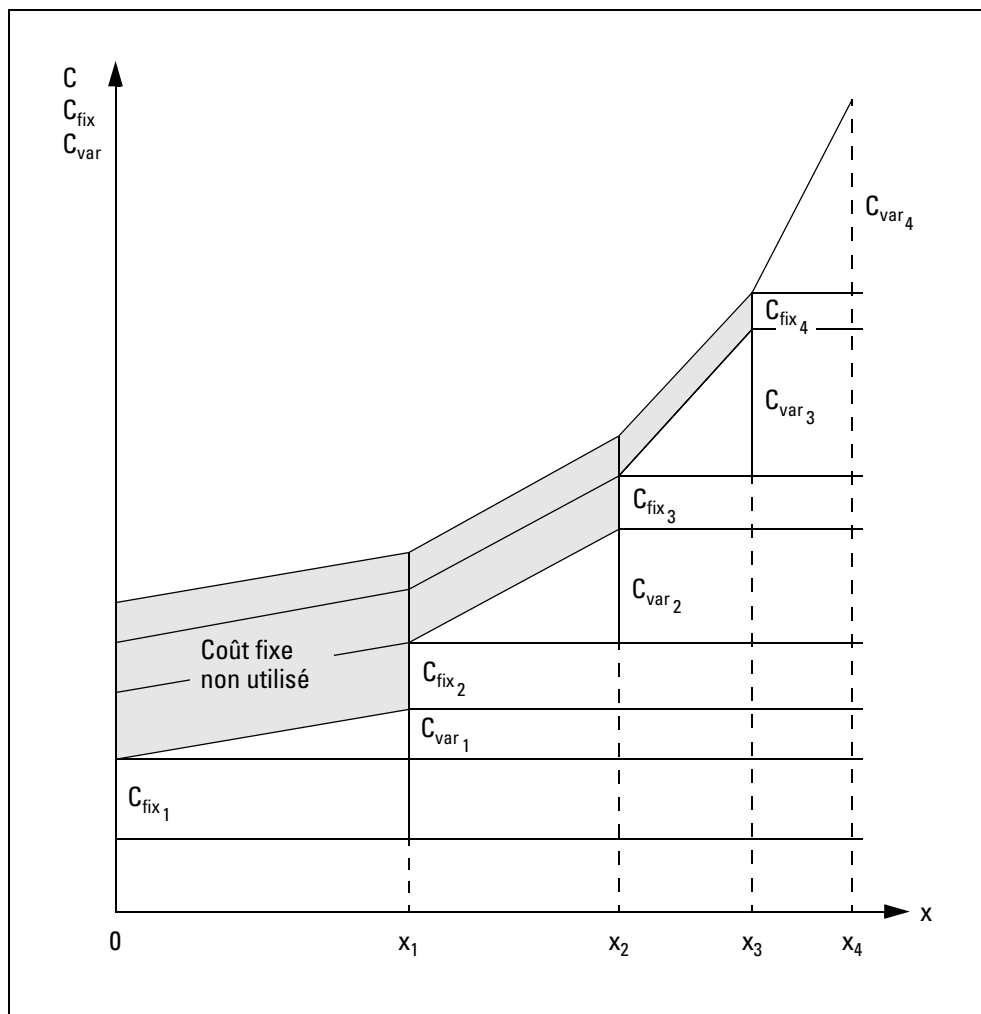
▲ Fig. 116 Courbe des coûts de la fonction de production de type A



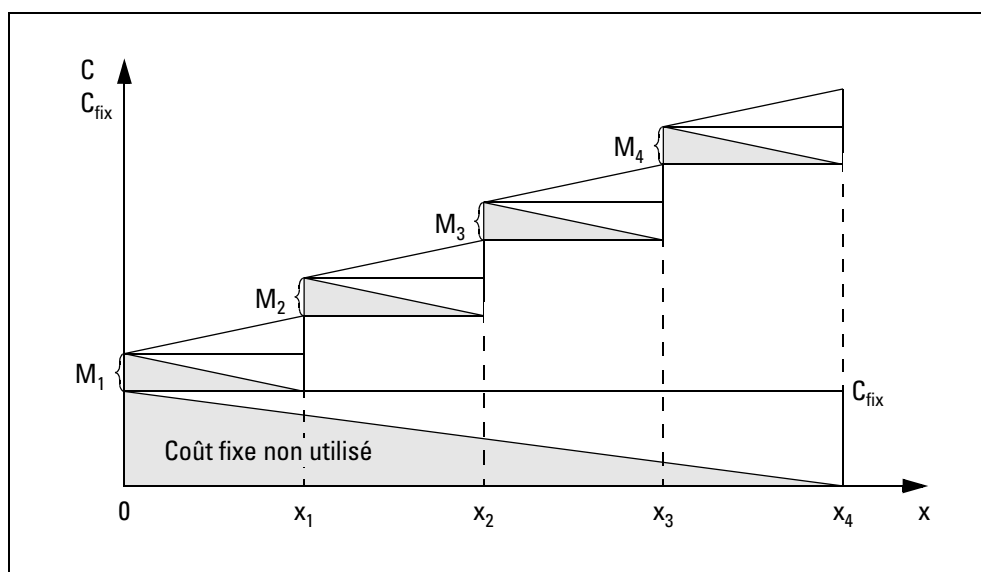
▲ Fig. 117 Courbe des coûts en cas d'ajustement temporel



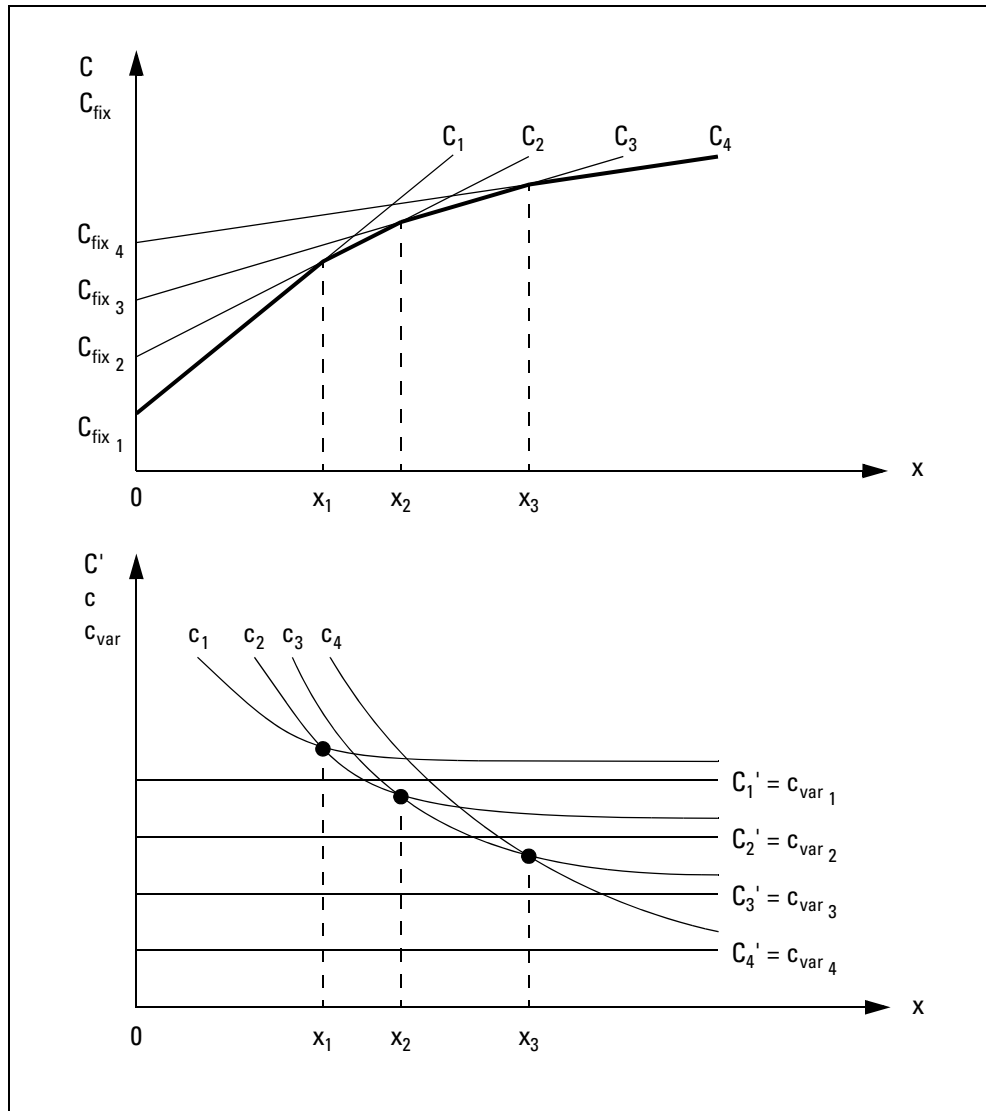
▲ Fig. 118 Ajustement quantitatif pur



▲ Fig. 119 Ajustement quantitatif sélectif



▲ Fig. 120 Modification de la taille de l'entreprise par multiplication



▲ Fig. 121 Modification de la taille de l'entreprise par mutation

## V<sup>e</sup> partie : Comptabilité

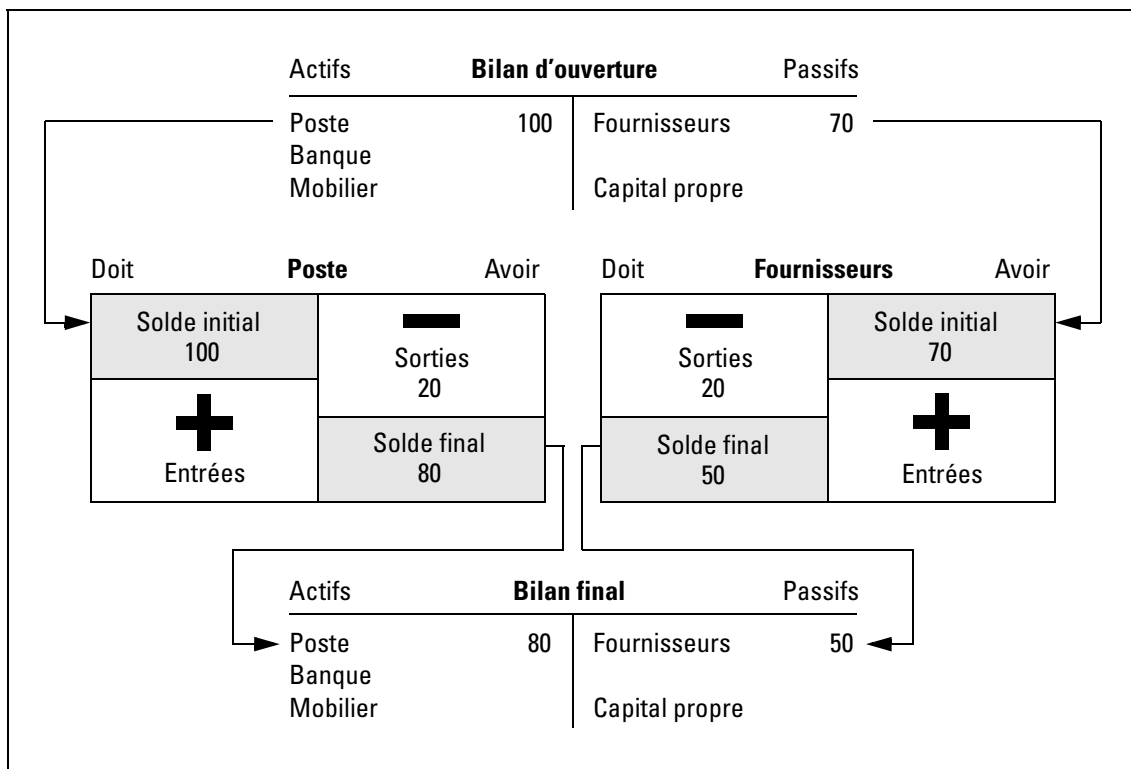
<b>Secteurs principaux</b>			
<b>Répartition</b>	<b>Tâches</b>	<b>Comptabilité des opérations passées</b>	<b>Comptabilité prévisionnelle</b>
<b>Comptabilité financière</b>	Comptabilité deniers	Enregistrement sur la base de pièces de toutes les opérations ayant une incidence sur le patrimoine	Estimation ou indication de toutes les opérations ayant une incidence sur le patrimoine sur la base d'hypothèses concernant l'évolution attendue ainsi que d'objectifs
	Reddition des comptes	Etablissement du bilan, du compte de résultat et du tableau de financement sur la base de chiffres effectifs	Etablissement du bilan prévisionnel, du compte de résultat prévisionnel et du tableau de financement prévisionnel sur la base d'estimations et d'instructions (budgétisation)
<b>Comptabilité analytique d'exploitation</b>	Comptabilité des charges par nature, par sections, par unités d'imputation	Calcul des coûts effectifs par section et/ou unités d'imputation par période	Estimation ou indication des coûts futurs ventilés par nature (budget des coûts), par sections (budgets de sections) ou par unités d'imputation (budgets d'unités d'imputation) sur la base de tendances ou d'instructions
	Calcul des prix de revient	Calcul des coûts effectifs par unité produite (calcul des prix de revient définitifs)	Estimation des coûts d'une unité produite sur la base de chiffres antérieurs ou d'objectifs prévisionnels (calcul des prix de revient prévisionnels)
<b>Secteurs complémentaires</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statistiques d'exploitation</li> <li>■ Analyses d'écart</li> <li>■ Calculs spécifiques</li> </ul>			

▲ Fig. 123 Secteurs de la comptabilité

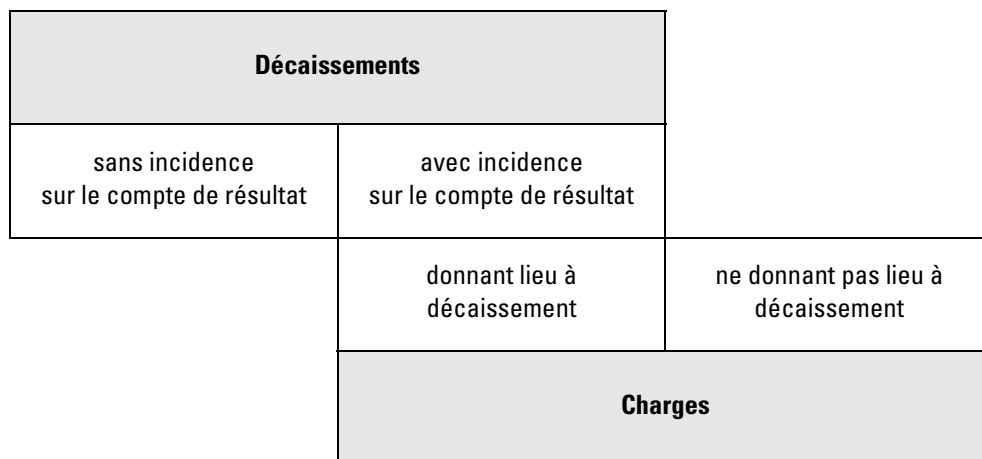
Actif	Passif
<p><b>Actif circulant</b> <sup>1, 2, 3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Trésorerie</b> <sup>3</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Caisse, avoirs en comptes de chèques postaux, avoirs en banque</li> <li>□ Chèques, titres cotés en bourse</li> <li>□ Propres actions <sup>4</sup></li> </ul> </li> <li>■ <b>Créances (à court terme)</b> <sup>3, 5</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Créances résultant de la vente de biens et de prestations de service <sup>3</sup></li> <li>□ Acomptes payés aux fournisseurs</li> <li>□ Prêts et avances à court terme</li> <li>□ Autres créances</li> <li>□ Actifs transitoires <sup>3</sup></li> <li>□ Capital-actions non libéré exigé</li> </ul> </li> <li>■ <b>Stocks</b> <sup>3</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Acomptes payés sur les stocks</li> <li>□ Marchandises commerciales</li> <li>□ Matières premières, auxiliaires et d'exploitation</li> <li>□ Stocks obligatoires</li> <li>□ Produits en cours (produits semi-finis, travaux commencés)</li> <li>□ Produits finis</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Capitaux étrangers</b> <sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Capitaux étrangers à court terme</b> <sup>3, 5</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Dettes résultant de l'achat de biens et prestations de service <sup>3</sup></li> <li>□ Acomptes de clients</li> <li>□ Engagements par lettre de change</li> <li>□ Dettes à court terme issues d'emprunts</li> <li>□ Crédits bancaires à court terme</li> <li>□ Coupons d'obligations et de dividende non encaissés</li> <li>□ Obligations dénoncées non encaissées</li> <li>□ Provisions à court terme <sup>3</sup></li> <li>□ Autres dettes à court terme</li> <li>□ Passifs transitoires <sup>3</sup></li> <li>□ Partie à court terme des capitaux étrangers à long terme</li> </ul> </li> <li>■ <b>Capitaux étrangers à long terme</b> <sup>3, 5</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Emprunts</li> <li>□ Emprunts obligataires</li> <li>□ Emprunts hypothécaires</li> <li>□ Engagements envers les institutions de prévoyance <sup>4</sup></li> <li>□ Provisions à long terme <sup>3</sup></li> <li>□ Emprunts subordonnés</li> <li>□ Autres dettes à long terme</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Actif immobilisé</b> <sup>1, 2, 3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Immobilisations financières</b> <sup>3, 5</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Titres de l'actif immobilisé</li> <li>□ Participations <sup>3</sup></li> <li>□ Créances de prêts à long terme</li> <li>□ Prêts hypothécaires</li> </ul> </li> <li>■ <b>Immobilisations corporelles</b> <sup>3, 5</sup>  <i>Acomptes payés sur les immobilisations corporelles</i>  <i>Biens mobiliers</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Machines/installations</li> <li>□ Outils, véhicules, etc.</li> </ul> <i>Immeubles</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Terrains non bâtis</li> <li>□ Usines et entrepôts y compris installations</li> <li>□ Bâtiments administratifs y compris installations</li> <li>□ Immeubles d'habitation y compris installations</li> </ul> </li> <li>■ <b>Immobilisations incorporelles</b> <sup>3</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Acomptes sur immobilisations incorporelles</li> <li>□ Valeurs juridiques, brevets, licences, droits d'auteur, droits d'éditeur, concessions, goodwill</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Capitaux propres</b> <sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capital-actions <sup>3</sup></li> <li>■ Capital de participation</li> <li>■ Réserves <sup>3</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Réserves légales <sup>3</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réserve générale</li> <li>– Réserve pour actions propres <sup>3</sup></li> <li>– Réserve de réévaluation <sup>3</sup></li> </ul> </li> <li>□ Réserves statutaires/libres <sup>3</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réserves de crise</li> <li>– Réserve pour prélèvement de dividendes</li> <li>– Réserve de remplacement</li> <li>– Réserve libre</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>■ <b>Bénéfice résultant du bilan</b> <sup>3</sup></p>
<p><b>Postes de correction relatifs au côté passif</b>  Disagio des obligations, charges comptabilisées à l'actif, capital-actions non libéré <sup>3</sup>, déficit résultant du bilan <sup>3</sup></p>	

▲ Fig. 124 Structure du bilan

- 1 Selon le principe brut, les corrections de valeur cumulées (ducroire, amortissements, etc.) doivent être déduites directement des positions concernées en tant qu'écritures de redressement.
- 2 Les éléments de patrimoine d'exploitation et hors exploitation doivent être indiqués séparément.
- 3 A indiquer conformément aux prescriptions de structure minimale du CO (art. 663a, 659a et 670) (cf. également note 5 de bas de page).
- 4 A indiquer séparément dans l'annexe selon l'art. 663b, ch. 5, et 9 CO.
- 5 Les dettes envers d'autres sociétés du groupe ou envers les actionnaires qui détiennent une participation dans la société doivent être indiquées séparément (art. 663a, al. 4, CO).



▲ Fig. 125 Règles de comptabilisation pour les comptes du bilan



▲ Fig. 126 Comparaison décaissements – charges



		Classement selon l'origine	
		Charges et produits d'exploitation	Charges et produits hors exploitation
Classement selon la fréquence	Charges et produits courants	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charges de personnel</li> <li>■ Charges de matières</li> <li>■ Amortissements</li> <li>■ Chiffre d'affaires résultant des ventes et des prestations de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impôts directs</li> <li>■ Aliénation d'actifs immobilisés</li> <li>■ Résultat des placements financiers/immeubles hors exploitation</li> </ul>
	Charges et produits exceptionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perte engendrée par l'incendie d'un entrepôt et non couverte par l'assurance</li> <li>■ Paiement d'une créance résultant de ventes et de prestations de services déjà amortie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pertes engendrées par la spéculation boursière sur des titres hors exploitation</li> <li>■ Dissolution de provisions devenues superflues</li> </ul>

▲ Fig. 127 Classement des positions du compte de profits et pertes en fonction de leur origine et de leur fréquence

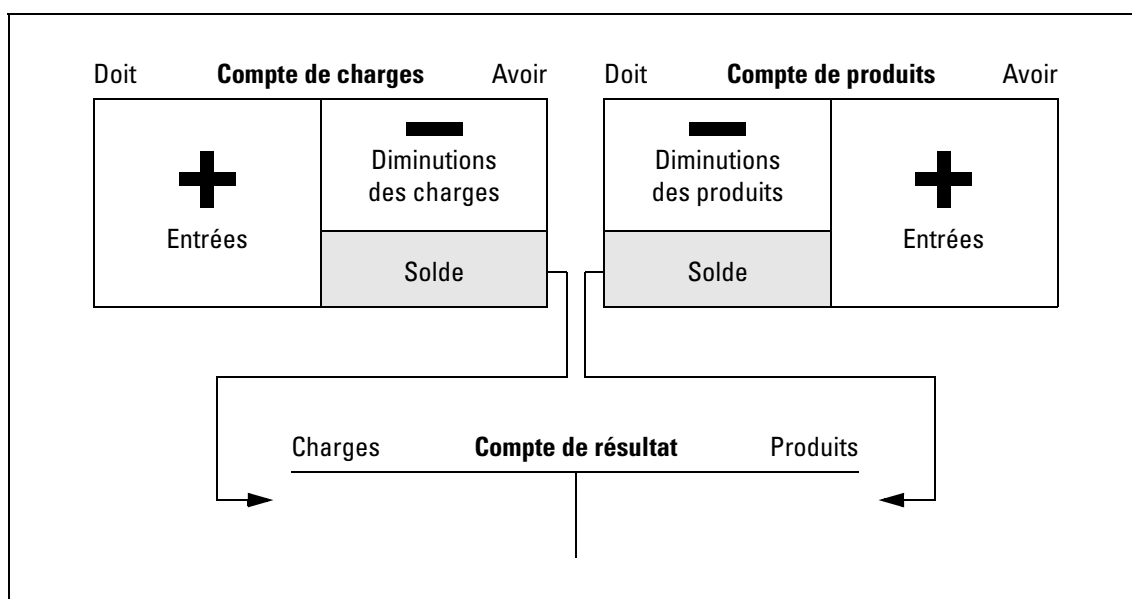
Charges	Produits
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Charges d'exploitation</b><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Matériel et marchandises</i><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Marchandises commerciales</li> <li>□ Matières premières</li> <li>□ Matériels auxiliaires et d'exploitation</li> <li>□ Diminution des stocks de produits semi-finis et finis</li> <li>□ Frais d'achat</li> <li>□ Sous-traitance</li> </ul> </li> <li><i>Charges de personnel</i><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Salaires et appointements</li> <li>■ Prestations sociales</li> <li>■ Frais accessoires de personnel</li> </ul> </li> <li><i>Charges financières</i><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Intérêts (y compris commissions et frais) sur engagements en banque, prêts, emprunts, hypothèques</li> </ul> </li> <li><i>Amortissements</i><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ sur les immobilisations corporelles</li> <li>■ sur les immobilisations incorporelles</li> </ul> </li> <li><i>Autres charges d'exploitation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Corrections de valeur sur l'actif circulant</li> <li>□ Augmentation ou constitution de réserves (si la nature des charges n'est pas encore connue)</li> <li>□ Frais de locaux (loyer, etc.)</li> <li>□ Charges de leasing</li> <li>□ Réparations et entretien</li> <li>□ Frais de distribution (publicité, etc.)</li> <li>□ Frais d'administration</li> <li>□ Cotisations/Dons</li> <li>□ Frais de véhicules</li> <li>□ Frais de voyage et de représentation</li> <li>□ Frais de conseil/Frais juridiques</li> <li>□ Frais de licence</li> <li>□ Autres charges d'exploitation</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Produits d'exploitation</b><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Revenu des produits et marchandises</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ventes de produits et prestations<sup>1</sup></li> </ul> </li> <li><i>Produits financiers</i><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Intérêts de capital</li> <li>□ Produits de titres et de l'actif circulant</li> <li>□ Produits de participations</li> </ul> </li> <li><i>Autres produits d'exploitation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Augmentation des stocks de produits semi-finis et finis</li> <li>□ Propres prestations comptabilisées à l'actif</li> <li>□ Commissions, produits de licences</li> <li>□ Vente de déchets</li> <li>□ Divers</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Charges hors exploitation</b><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pertes provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés</li> <li>□ Intérêt de capital hors exploitation</li> <li>□ Frais d'immeubles</li> <li>□ Impôts directs</li> <li>□ Autres charges hors exploitation</li> </ul> </li> <li>■ <b>Charges exceptionnelles</b><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pertes exceptionnelles sur débiteurs</li> <li>□ Dommages d'incendie et élémentaires non couverts et charges assimilées</li> </ul> </li> <li>■ <b>Bénéfice de l'exercice</b><sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Produits hors exploitation</b><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Bénéfices provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés<sup>1</sup></li> <li>□ Revenus des titres et des participations hors exploitation</li> <li>□ Produits des immeubles</li> <li>□ Autres produits hors exploitation</li> </ul> </li> <li>■ <b>Produits exceptionnels</b><sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Dissolution de réserves superflues</li> <li>□ Dissolution de réserves latentes (discrétionnaires) et analogues</li> </ul> </li> <li>■ <b>Perte de l'exercice</b><sup>1</sup></li> </ul>

▲ Fig. 128 Structure du compte de résultat

<sup>1</sup> A indiquer en vertu des prescriptions de structure minimale du CO (art. 663)

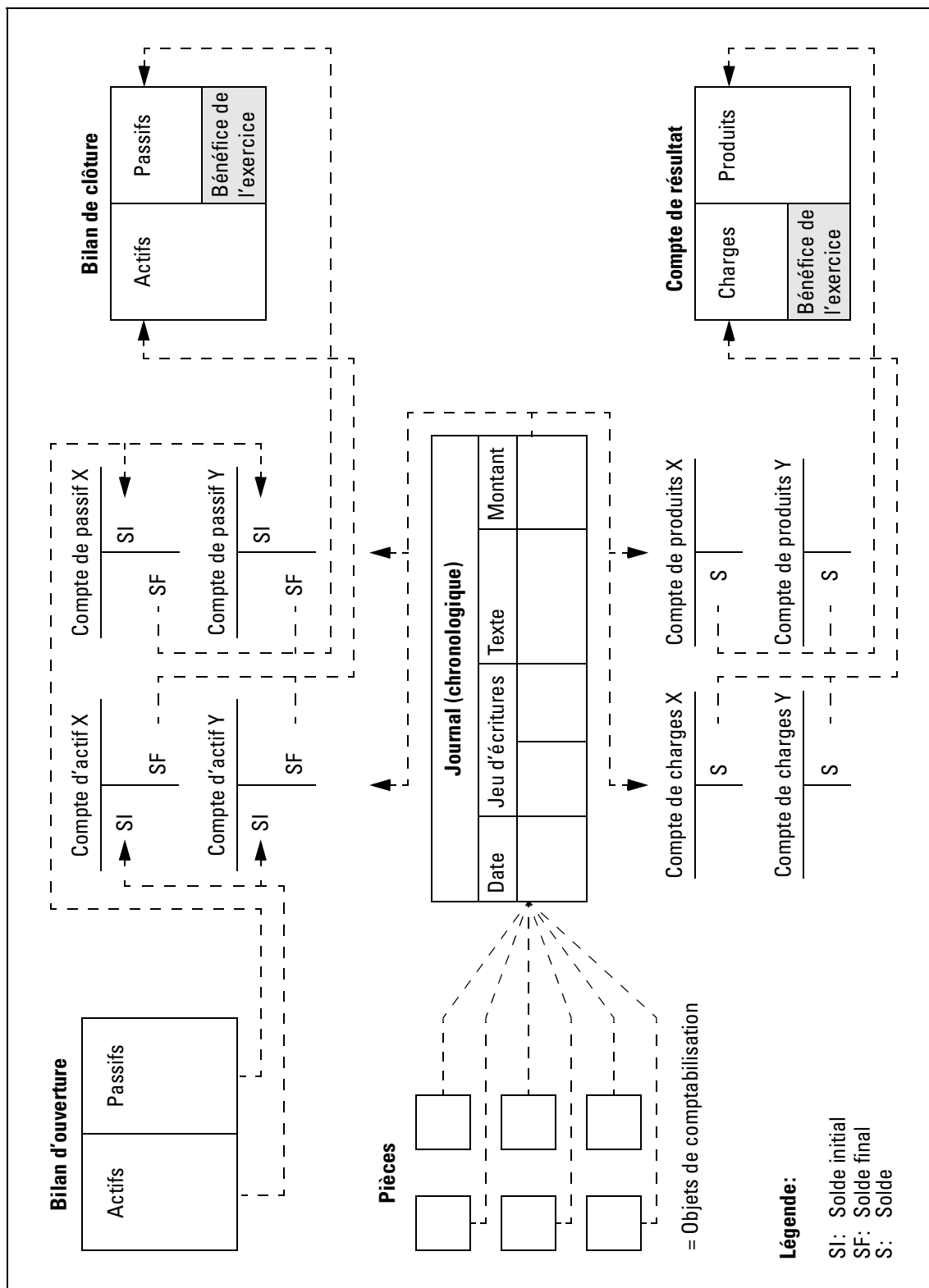
	Produit des travaux
+	Produit de la commercialisation
+	Produit des prestations
+	Autres produits d'exploitation
+	Prestations et consommation pour propre compte
±	Modification des stocks des travaux en cours et terminés
-	Réductions sur ventes
=	<b>Produit d'exploitation des ventes et prestations</b>
-	Charges de matériel, de marchandises et de prestations de tiers
-	Frais de personnel (y compris travaux de tiers)
=	<b>Résultat brut</b>
-	Autres charges d'exploitation (p.ex. frais de locaux, entretien et réparations, énergie et élimination des déchets, frais d'administration)
±	Produit financier d'exploitation
-	Amortissements (ordinaires, d'exploitation)
±	Produit auxiliaire d'exploitation (p.ex. produit d'exploitations secondaires, placements financiers et immeubles d'exploitation, aliénations)
=	<b>Résultat d'exploitation</b>
±	Produit exceptionnel et hors exploitation (p.ex. produits de placements financiers hors exploitation ou d'immeubles hors exploitation)
=	<b>Résultat de l'entreprise avant impôts</b>
-	Impôts directs de l'entreprise
=	<b>Résultat de l'entreprise (bénéfice/perte)</b>

▲ Fig. 129 Compte de résultat échelonné



▲ Fig. 130 Règles de comptabilisation pour les comptes de résultats

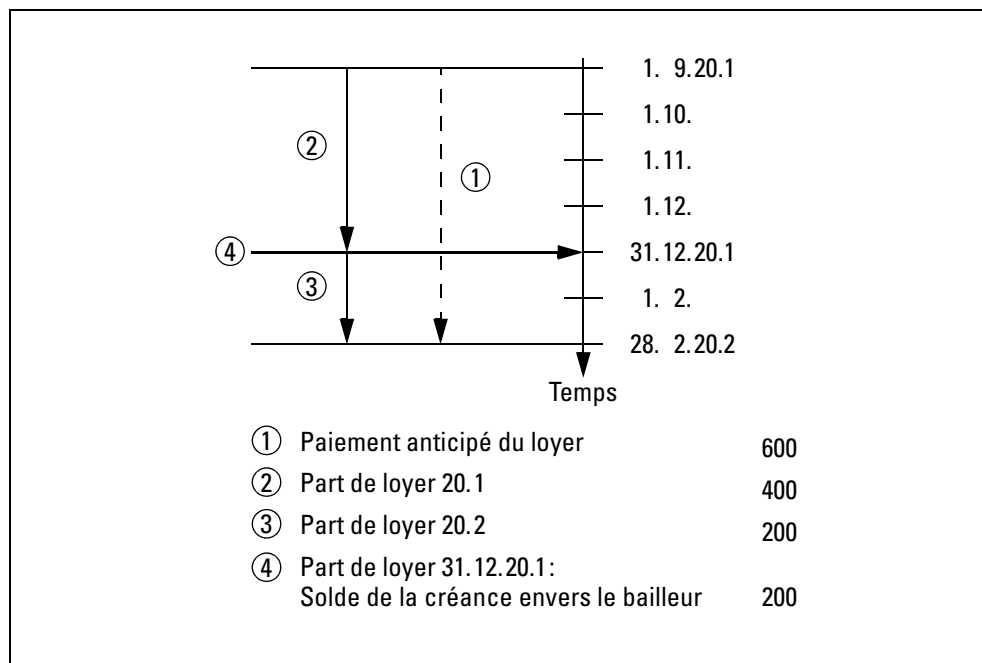
<b>Journal</b>				
<b>Date</b>	<b>Jeu d'écritures (Doit/Avoir)</b>		<b>Texte</b>	<b>Montant</b>



▲ Fig. 131 Liens dans la comptabilité (d'après Meyer 1996, p. 71)

<p><b>Classe de comptes 1</b> Actifs</p>	<p><b>10 Actifs circulants</b> Liquidités et titres, créances, stocks et travaux en cours, actifs de régularisation</p> <p><b>14 Actifs immobilisés</b> Immobilisations financières, immobilisations corporelles</p> <p><b>24 Dettes à long terme</b> Dettes bancaires financières à long terme, autres dettes à long terme, provisions à long terme</p> <p><b>27 Dette hors exploitation</b></p> <p><b>28 Capitaux propres</b> Capital/Privé, réserves, bénéfice résultant du bilan</p>	<p><b>30 Chiffre d'affaires résultant des ventes et des prestations de service</b> Chiffre d'affaires brut de la production vendue du secteur A, B, chiffre d'affaires brut de la production livrée à des sociétés du groupe, variations des stocks de produits en cours et de produits finis, déductions sur le chiffre d'affaires de la production vendue</p> <p><b>32 Ventes de marchandises</b> Ventes brutes de marchandises du secteur A, B, ventes brutes de marchandises à des sociétés du groupe, déductions sur les ventes de marchandises</p> <p><b>34 Ventes de prestations de services</b> Ventes brutes de prestations de service du secteur A, B, ventes brutes de prestations de services à des sociétés du groupe, variations des stocks de services en cours et terminés, déductions sur les ventes de prestations de services</p> <p><b>36 Prestations propres</b> consommations propres</p> <p><b>38 Variations de stocks de produits et de services en cours et terminés dans la production et les services</b></p> <p><b>39 Déductions sur les produits résultant des ventes de la production vendue, des marchandises et des services</b></p>	<p><b>40 Charges de matières</b> Charges de matières du secteur A, B, travaux de tiers, charges directes d'achat, variations de stocks, pertes de matières, déductions obtenues sur achats de matières</p> <p><b>42 Charges de marchandises</b> Charges de marchandises du secteur A, B, charges directes d'achat sur marchandises, variations de stocks de marchandises, pertes de marchandises, déductions obtenues sur achats liés aux marchandises</p> <p><b>44 Charges pour prestations de tiers (services)</b> Charges pour prestations de services de tiers pour le secteur A, B, charges directes d'achat sur prestations de service de tiers, déductions obtenues sur achats de prestations de service de tiers</p> <p><b>45 Charges d'énergie</b> Electricité, gaz, combustibles, carburants, eau</p> <p><b>46 Autres charges</b> Autres charges de matières pour la production, charges d'emballage</p> <p><b>47 Charges directes d'achat</b></p> <p><b>48 Variations de stocks, pertes de matières et de marchandises</b></p> <p><b>49 Déductions obtenues sur charges</b></p>	<p><b>50 Charges de personnel</b> Charges de personnel de production du secteur A, B, charges sociales de production, autres charges de personnel de production, prestations de travail de tiers dans la production</p> <p><b>52 Charges de personnel pour le commerce de marchandises</b> comme 50</p> <p><b>54 Charges de personnel pour la fourniture des prestations de services</b> comme 50</p> <p><b>56 Charges de personnel dans l'administration</b> comme 50</p> <p><b>57 Charges sociales</b> AVS, AI, APG, assurance-chômage, caisse de compensation familiale, prévoyance professionnelle, assurance-accidents, assurance pour indemnités journalières en cas de maladie, impôts à la source</p> <p><b>58 Autres charges de personnel</b> Recherche de personnel, formation et formation continue, indemnités effectives et forfaitaires, restaurant du personnel, autres charges de personnel, charges de personnel comme prélèvement à titre privé</p> <p><b>59 Prestations de travail de tiers</b></p>	<p><b>60 Charges de locaux</b> Loyers, charges accessoires, nettoyage, entretien, crédit-bail, prélèvements à titre privé</p> <p><b>61 Entretien, réparations, remplacements (ERR), charges pour immobilisations corporelles meubles en crédit-bail</b></p> <p><b>62 Charges de véhicules et de transport</b></p> <p><b>63 Assurance-choses, droits, taxes, autorisations et patentes</b></p> <p><b>64 Charges d'énergie et évacuation des déchets</b></p> <p><b>65 Charges d'administration et d'informa-tique</b></p> <p><b>66 Publicité</b> Publicité, articles de publicité, échantillons, décoration, foires, frais de voyage, conseils à la clientèle, relations publiques, conseils en publicité, études de marché</p> <p><b>67 Autres charges d'exploitation</b> Informations économiques, poursuites, surveillance, recherche et développement</p> <p><b>68 Résultat financier</b> Charges financières, produits financiers</p> <p><b>69 Amortissements</b></p>	<p><b>70 Résultat des activités annexes</b></p> <p><b>74 Résultat des placements financiers</b></p> <p><b>75 Résultat d'immeuble</b></p> <p><b>79 Bénéfices provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés</b> Bénéfices sur immobilisations financières, immobilisations corporelles et immeubles, immobilisations incorporelles</p>	<p><b>80 Résultat exceptionnel et hors exploitation, impôts</b></p> <p><b>82 Résultat hors exploitation</b> Résultat des activités hors exploitation, résultat des placements financiers hors exploitation, résultat d'immeuble hors exploitation, autres résultats hors exploitation, résultat des intérêts minoritaires</p> <p><b>89 Charges d'impôt</b> Impôts directs de l'entreprise</p>	<p><b>90 Compte de résultat</b></p> <p><b>91 Bilan</b></p> <p><b>92 Utilisation du bénéfice</b></p> <p><b>99 Ecritures de regroupement et de corrections</b></p>
--	--	--	--	--	--	---	---	--

▲ Fig. 132 Aperçu du Plan comptable général PME (Index 1996, p. 21 ss.)

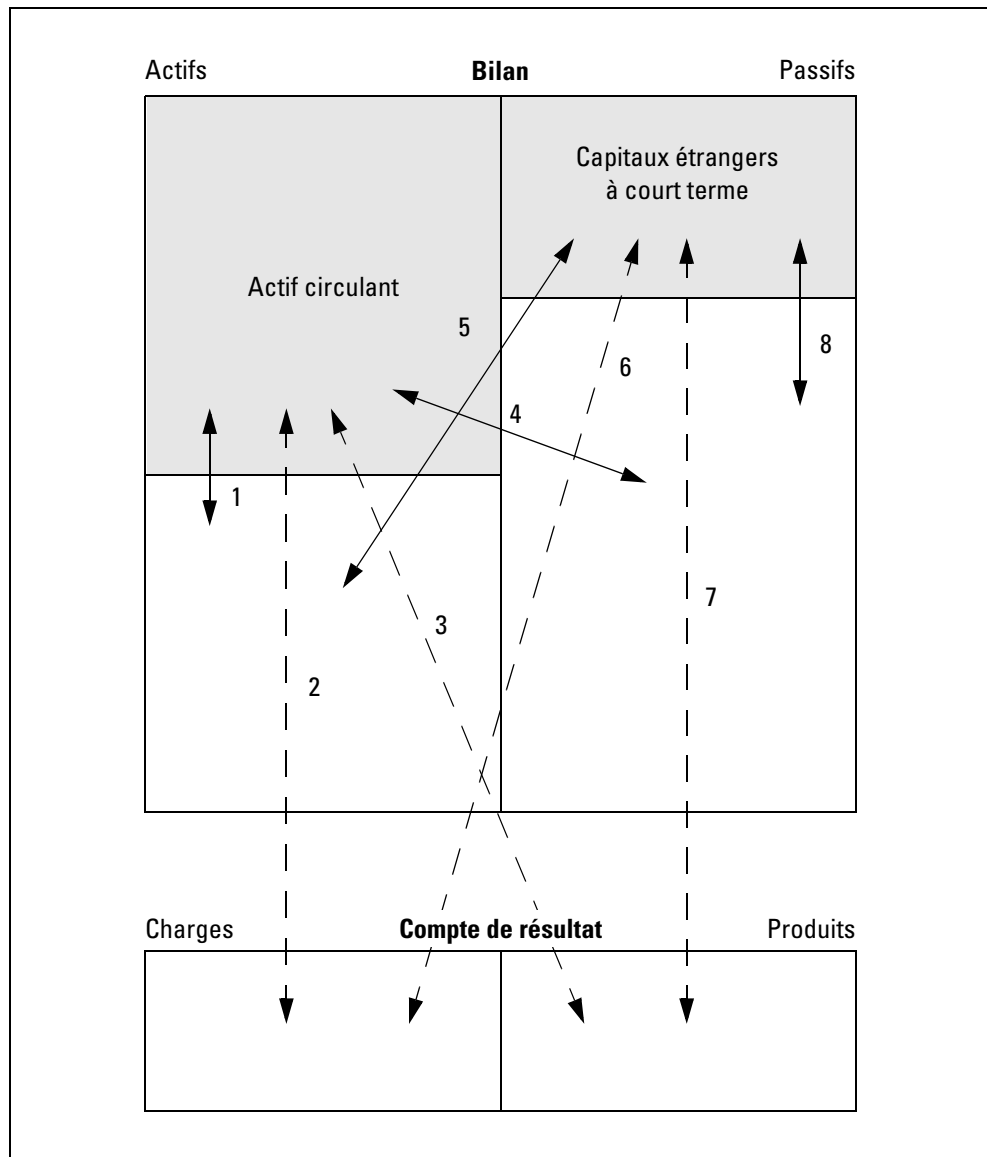


▲ Fig. 133 Actifs transitoires

I. Situation de départ					
■ Coût d'acquisition de la machine:	105 000 fr.		■ Répartition de la quantité totale produite sur 5 ans:		
■ Durée de vie envisagée:	5 ans		1 <sup>re</sup> année: 300 000 unités		
■ Produit de la liquidation à la fin de la 5 <sup>e</sup> année:	5 000 fr.		2 <sup>e</sup> année: 500 000 unités		
■ Quantité totale pouvant être produite:	1,8 million d'unités		3 <sup>e</sup> année: 400 000 unités		
			4 <sup>e</sup> année: 450 000 unités		
			5 <sup>e</sup> année: 150 000 unités		
$a_t$ = taux d'amortissement, $A_t$ = montant d'amortissement, $\bar{a}_t$ = taux d'amortissement constant de la valeur résiduelle					
II. Calculs					
<b>1. Amortissement linéaire</b>	Année	$a_t$	$A_t$	Valeur actuelle $I_t$	
	0			105 000.00	
	1	20,00 %	20 000.00	85 000.00	
	2	20,00 %	20 000.00	65 000.00	
	3	20,00 %	20 000.00	45 000.00	
	4	20,00 %	20 000.00	25 000.00	
	5	20,00 %	20 000.00	5 000.00	
	$\Sigma$	100,00 %	100 000.00		
<b>2. Amortissement dégressif arithmétique (valeurs possibles)</b>	Année	$a_t$	$A_t$	Valeur actuelle $I_t$	
	0			105 000.00	
	1	30,00 %	30 000.00	75 000.00	
	2	25,00 %	25 000.00	50 000.00	
	3	20,00 %	20 000.00	30 000.00	
	4	15,00 %	15 000.00	15 000.00	
	5	10,00 %	10 000.00	5 000.00	
	$\Sigma$	100,00 %	100 000.00		
<b>3. Amortissement dégressif géométrique</b>	Année	$a_t$	$\bar{a}_t$	$A_t$	Valeur actuelle $I_t$
	0				105 000.00
	1	47,89 %	45,6 %	47 885.63	57 114.37
	2	26,05 %	45,6 %	26 047.21	31 067.16
	3	14,17 %	45,6 %	14 168.29	16 898.87
	4	7,70 %	45,6 %	7 706.79	9 192.08
	5	4,19 %	45,6 %	4 192.08	5 000.00
	$\Sigma$	100,00 %	100 000.00		
<b>4. Amortissement fonctionnel variable</b>	Année	$a_t$	$A_t$	Valeur actuelle $I_t$	
	0			105 000.00	
	1	16,67 %	16 666.67	88 333.33	
	2	27,78 %	27 777.78	60 555.55	
	3	22,22 %	22 222.22	38 333.33	
	4	25,00 %	25 000.00	13 333.33	
	5	8,33 %	8 333.33	5 000.00	
	$\Sigma$	100,00 %	100 000.00		

▲ Fig. 134 Méthodes d'amortissement: exemple

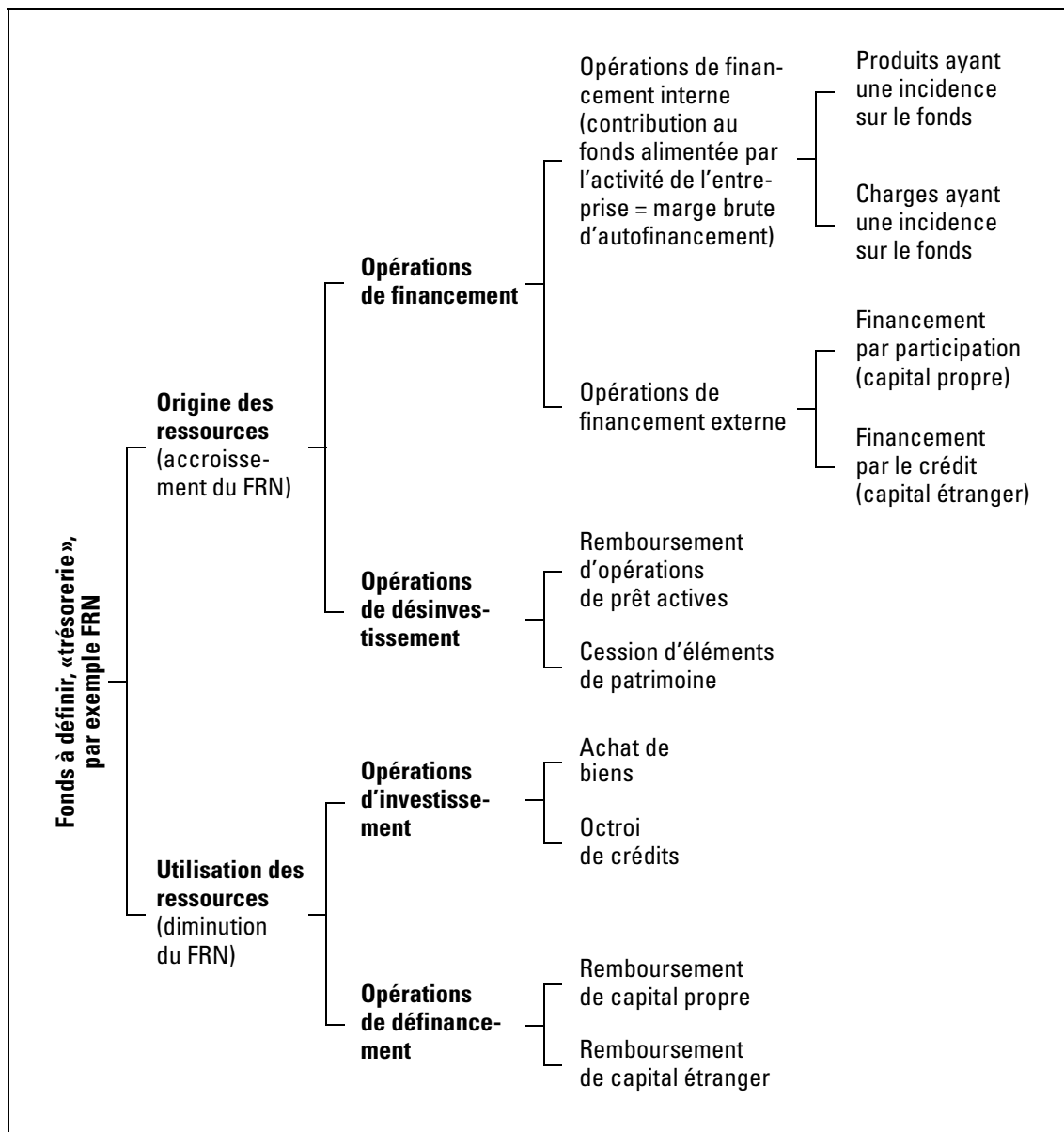




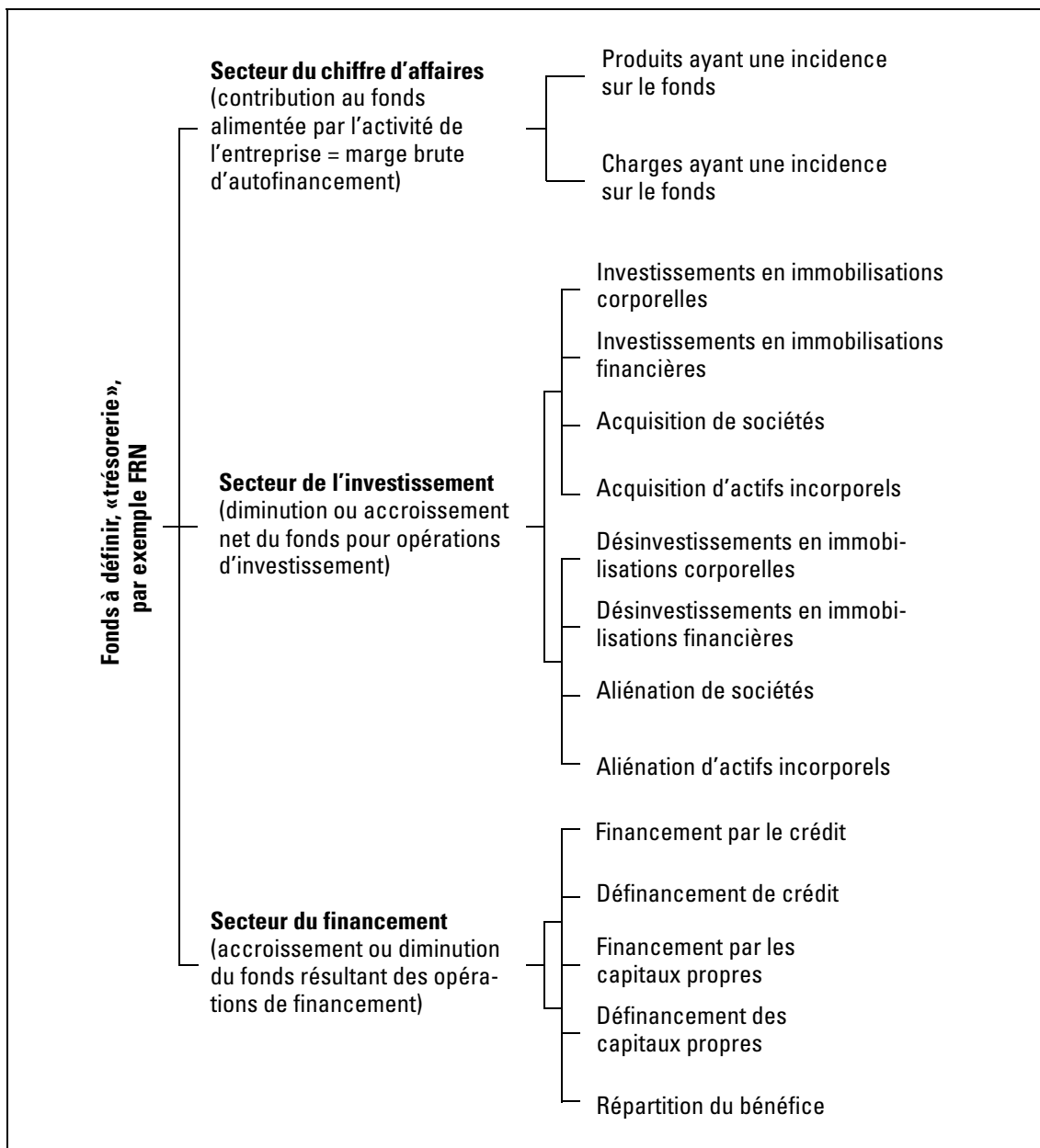
▲ Fig. 135 Causes des modifications du FRN

Flèche n°	Opération	Ecritures		Incidence sur le FRN
		Doit	Avoir	
1	Vente de participations	Caisse, banque	Participations	Augmentation
	Achat de meubles, espèces	Meubles	Caisse	Diminution
2	Réduction du ducroire	Ducroire	Pertes sur débiteurs	Augmentation
	Paiement de salaires	Charges de personnel	Banque, poste	Diminution
3	Vente de marchandises sur facture aux clients	Débiteurs	Produits de vente	Augmentation
	Manques à gagner sur débiteurs (p.ex. escomptes)	Manques à gagner, produits de vente	Débiteurs	Diminution
4	Augmentation de capital	Banque, poste	Capital-actions	Augmentation
	Remboursement de crédit	Emprunt	Banque, poste	Diminution
5	Réduction de prix consentie par le fournisseur d'une installation	Créanciers	Machines, installations	Augmentation
	Achat de machines sur facture	Machines, installations	Créanciers	Diminution
6	Recours à des escomptes octroyés par des fournisseurs	Créanciers	Charges de marchandises	Augmentation
	Intérêts sur dette en compte courant	Frais financiers	Compte courant, engagement en banque	Diminution
7	Dissolution de provisions à court terme	Provisions	Produit exceptionnel	Augmentation
	Régularisation de loyers perçus à l'avance	Produits de loyers	Passifs transitoires	Diminution
8	Conversion d'une vente à terme en emprunt	Créanciers	Emprunt	Augmentation
	Comptabilisation du dividende	Bénéfice reporté	Dividendes actionnaires	Diminution

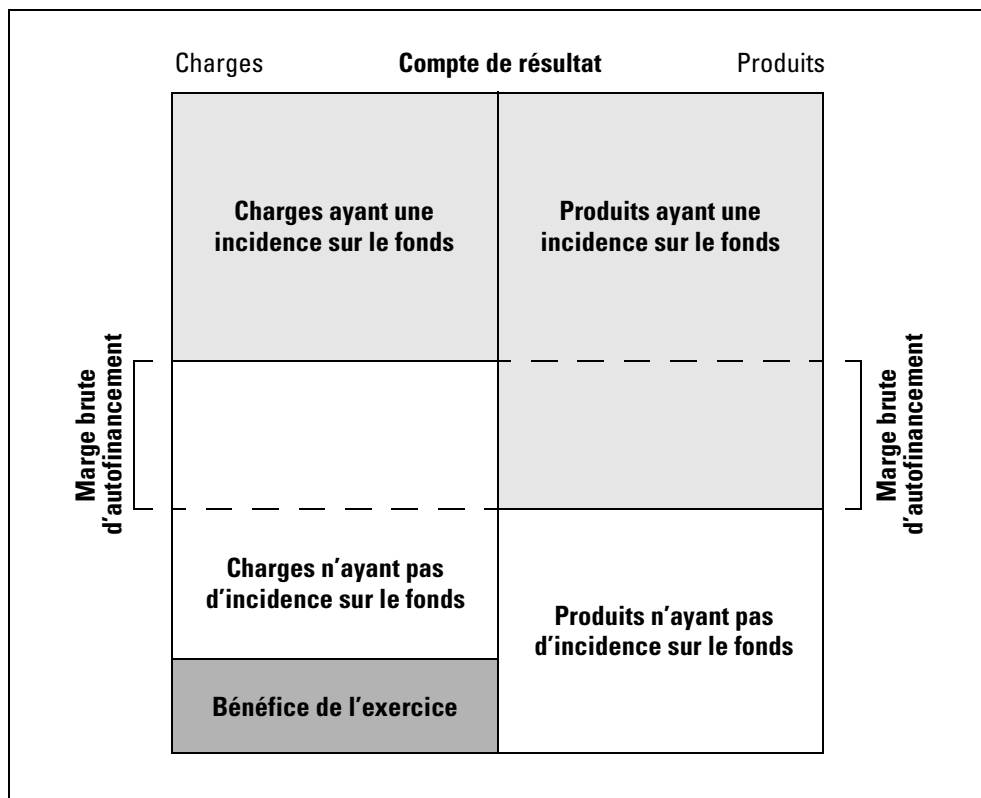
▲ Fig. 136 Exemples de causes de modification du FRN



▲ Fig. 137 Structure du tableau de financement par origine des ressources et utilisation des ressources



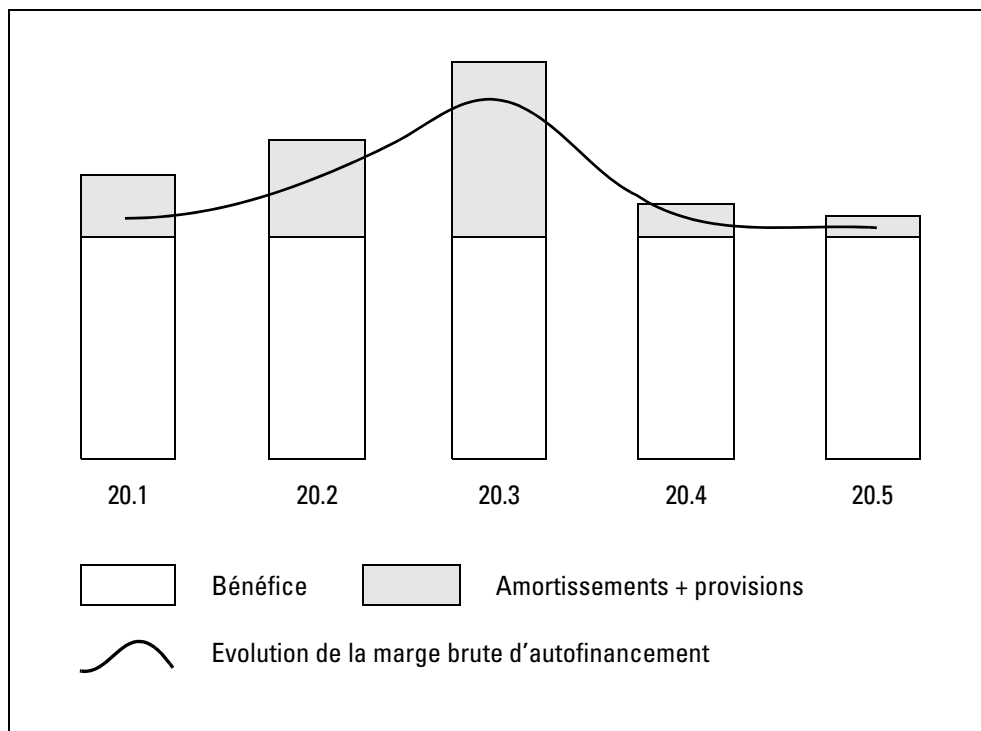
▲ Fig. 138 Structure du tableau de financement par secteurs (RPC 6 et règle n° 6 RC)



▲ Fig. 139 Calcul direct et indirect de la marge brute d'autofinancement (d'après Weilenmann 1985, p. 27)

Charges	Compte de résultat	Produits
<b>Charges ayant une incidence sur le fonds</b> p.ex. ■ Personnel ■ Matériel ■ Frais financiers ■ Réparations et entretien ■ Publicité ■ Impôts ■ Amortissements (sur AC), du croire ■ Provisions à court terme		<b>Produits ayant une influence sur le fonds</b> p.ex. ■ Recettes de ventes ■ Intérêts ■ Produits de participations
<b>Charges n'ayant pas d'incidence sur le fonds</b> p.ex. ■ Amortissements d'installations ■ Provisions à long terme ■ Pertes comptables sur actif immobilisé		<b>Produits n'ayant pas d'incidence sur le fonds</b> p.ex. ■ Revalorisation d'actif immobilisé ■ Dissolution de provisions à long terme
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		

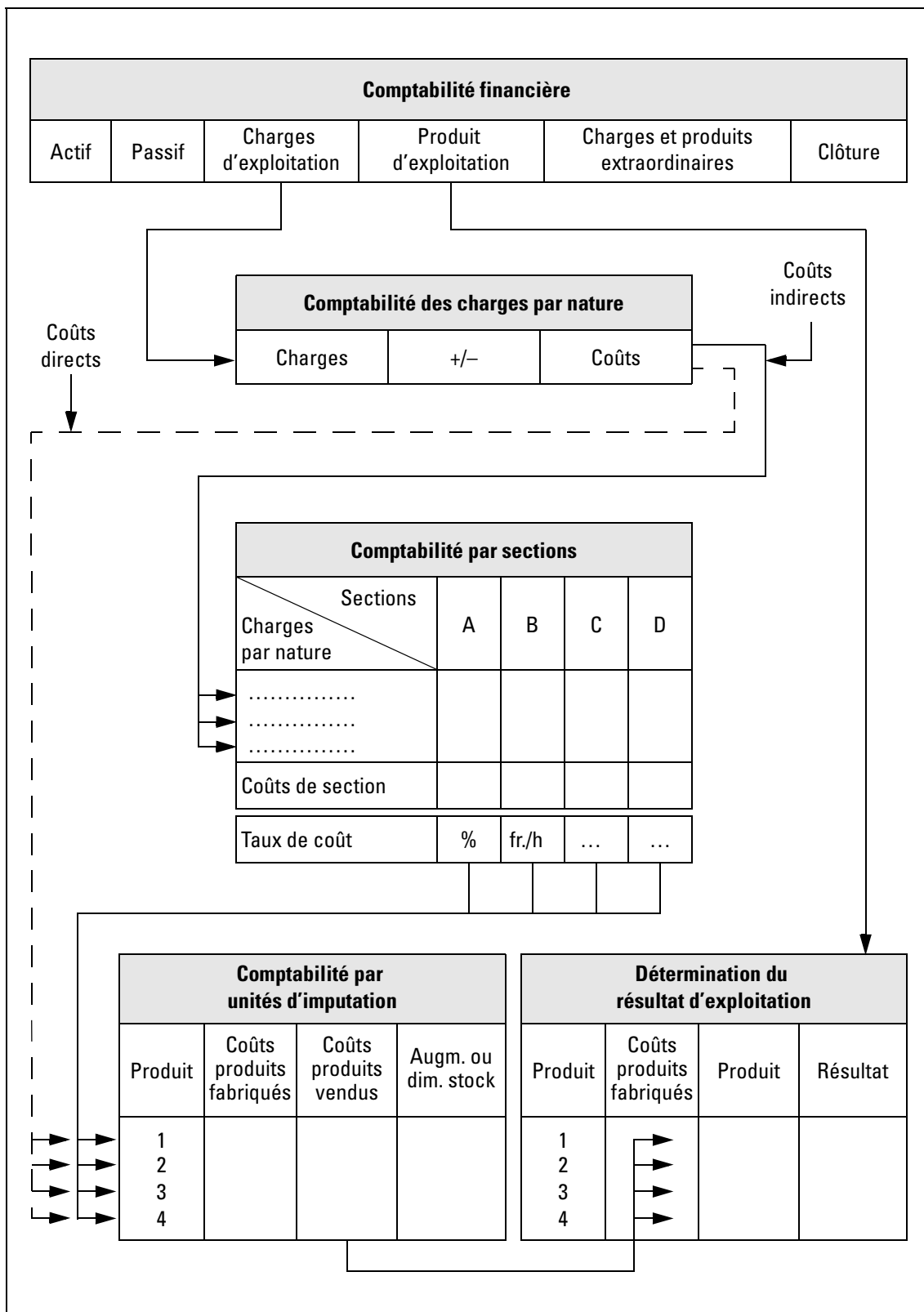
▲ Fig. 140 Calcul direct et indirect de la marge brute d'autofinancement pour le fonds de roulement net



▲ Fig. 141 La marge brute d'autofinancement en tant qu'indicateur de la capacité bénéficiaire

Charges			
Charges neutres	Charges incorporables		
	Charges = Coûts	Charges > Coûts	Charges < Coûts
Coûts de base	Autres coûts		Coûts supplétifs
	Coûts incorporables		
Coûts			

▲ Fig. 142 Rapports entre charges et coûts



▲ Fig. 143 Comptabilité analytique d'exploitation (d'après Weilenmann 1995, p. 590)

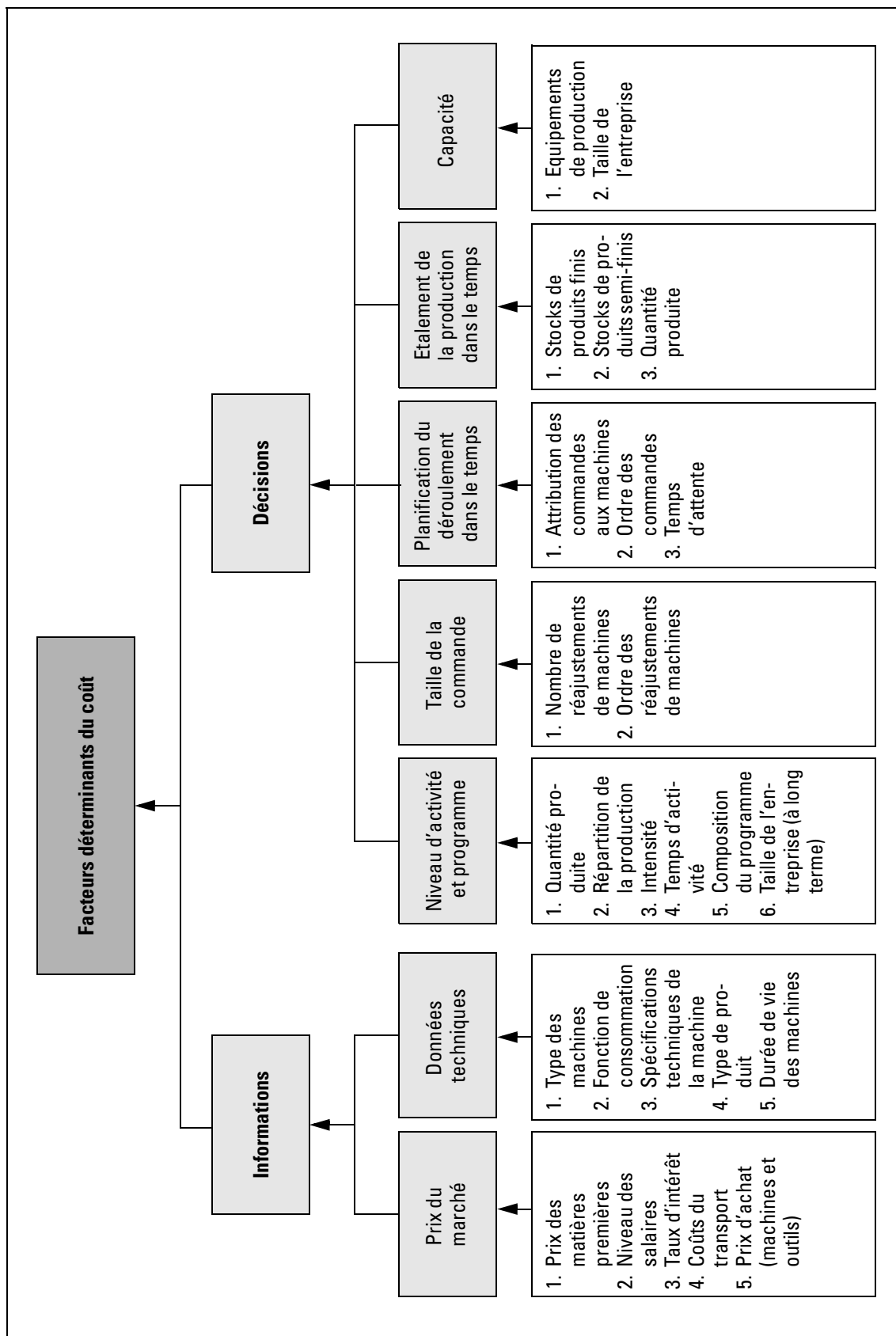
	Charges	Régularisations	Coûts	Positions auxiliaires		Centres de coûts principaux				Unités d'imputation	
				Immeubles	Parc de véhicules	Matériel	Production I	Production II	Administration et distribution	Produit A	Produit B
Matériel	324	-4	320							200	120
Personnel	204		204	4	12	8	10	10	60	60	40
Intérêts	12	+11	23	12	2	3	2	2	2		
Amortissements	24	-4	20	6	4	2	3	3	2		
Autres charges d'exploitation	56	+2	58	3	5	4	12	8	26		
	620	+5	625	25	23	17	27	23	90	260	160
Contribution des immeubles (par m <sup>2</sup> de surface utilisée)				-25	2	5	8	5	5		
Contribution du parc de véhicules (par km parcouru)					-25	10			15		
				-	-	32	35	28	110		
Contribution du matériel (10% des coûts directs de matériel)						-32				20	12
Contribution Production I (35% de la masse salariale)							-35			21	14
Contribution Production II (7 fr./heure-machine)								-28		21	7
Coûts de fabrication de la production totale										322	193
Modifications des stocks de produits semi-finis et finis										-22	+7
Coûts de fabrication des produits vendus										300	200
Contribution des coûts administratifs et de distribution (22% des coûts de fabrication)									-110	66	44
						-	-	-	-		
Prix de revient des produits vendus										366	244
Recettes										380	250
Bénéfice de l'exploitation										14	6
Quantité produite						320	100	4000	500		
						Consommation de matériel	Masse salariale	Heures-machine	Prix revient produits vendus		

▲ Fig. 144 Comptabilité analytique d'exploitation d'une entreprise industrielle (chiffres en milliers de francs)

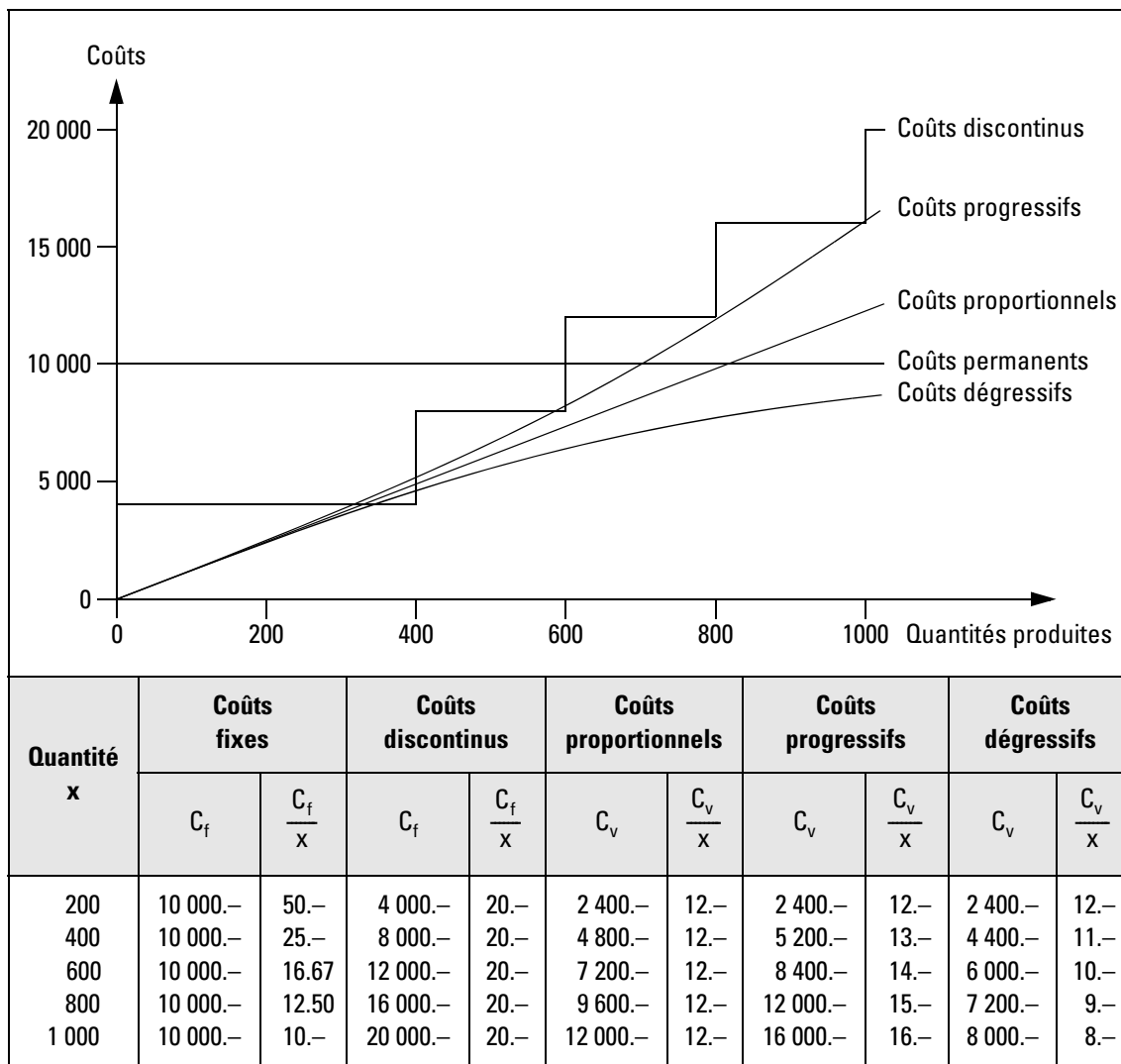


	Entreprise				
	Secteurs d'unités d'imputation I			Secteurs d'unités d'imputation II	
	Groupe d'unités d'imputation			Groupe d'unités d'imputation	
	Unité d'imputation A	Unité d'imputation B	Unité d'imputation C	Unité d'imputation D	Unité d'imputation E
<b>Recettes</b>					
- Coûts variables de fabrication, administratifs et de distribution					
<b>= Marge contributive I</b>	x	x	x	x	x
- Coûts fixes par produit (coûts fixes imputables aux produits)					
<b>= Marge contributive II</b>	x	x	x	x	x
- Coûts fixes par groupe de produits (coûts fixes imputables aux groupes de produits)					
<b>= Marge contributive III</b>		x	x		x
- Coûts fixes par secteur (coûts fixes imputables à un service)					
<b>= Marge contributive IV</b>			x		x
- Coûts fixes de l'entreprise (coûts fixes imputables à toute l'entreprise)					
<b>= Résultat</b>			x		

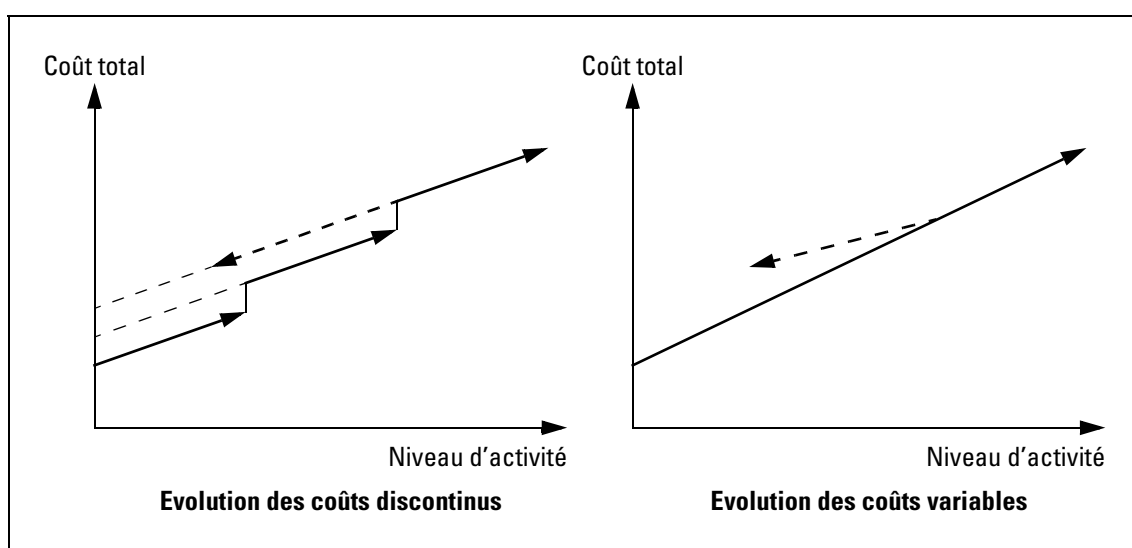
▲ Fig. 145 Niveaux de marges contributives



▲ Fig. 146 Facteurs déterminants du coût (Schierenbeck 2003, p. 234)

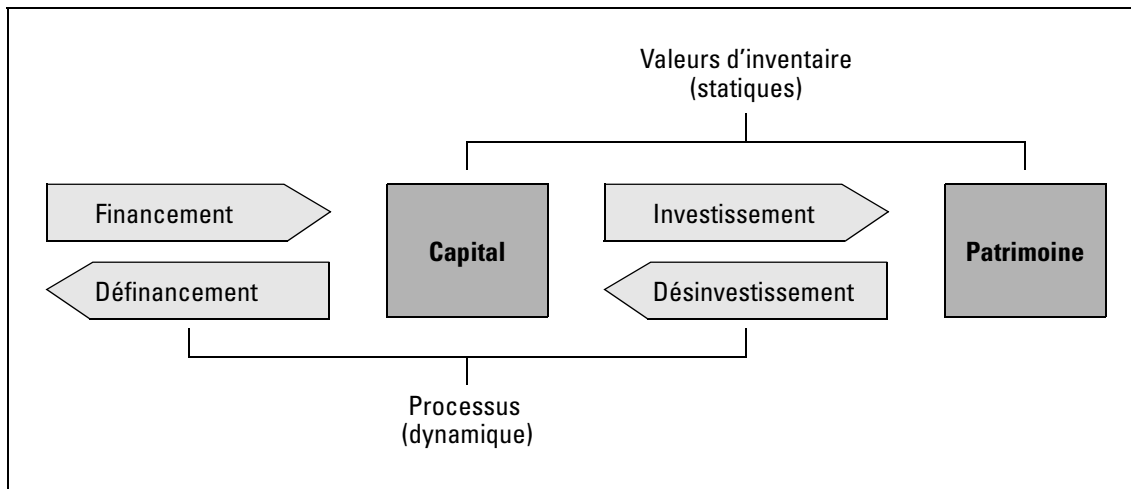


▲ Fig. 147 Courbes de coûts



▲ Fig. 148 Rémanence des coûts discontinus et variables

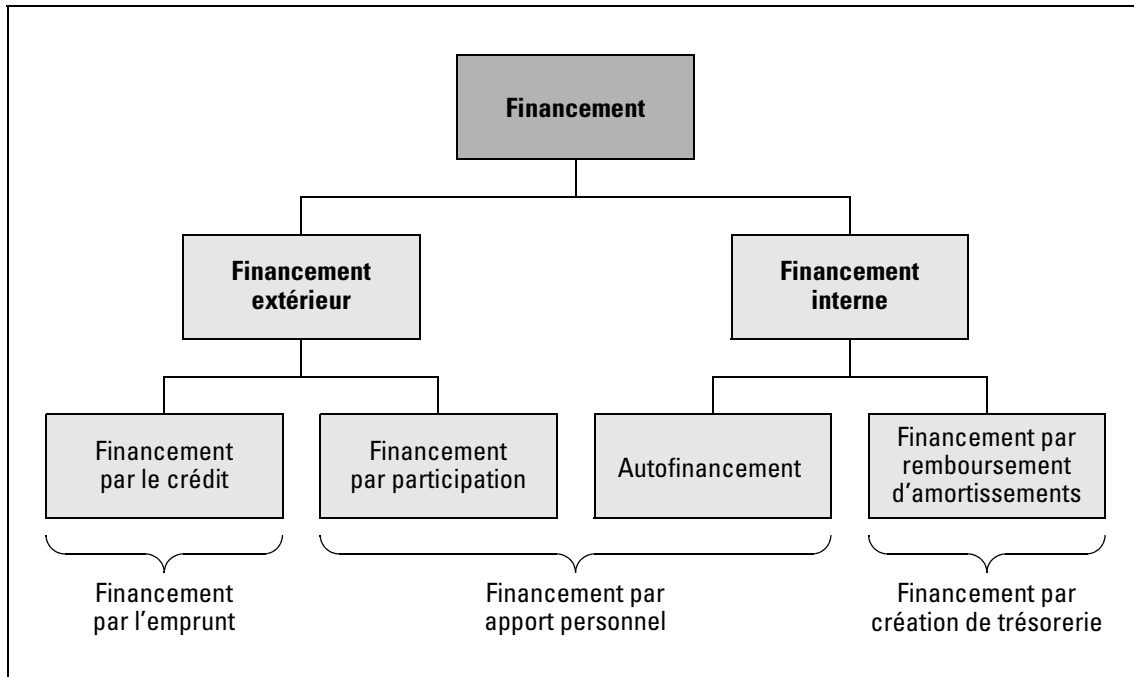
**VI<sup>e</sup> partie: Financement**



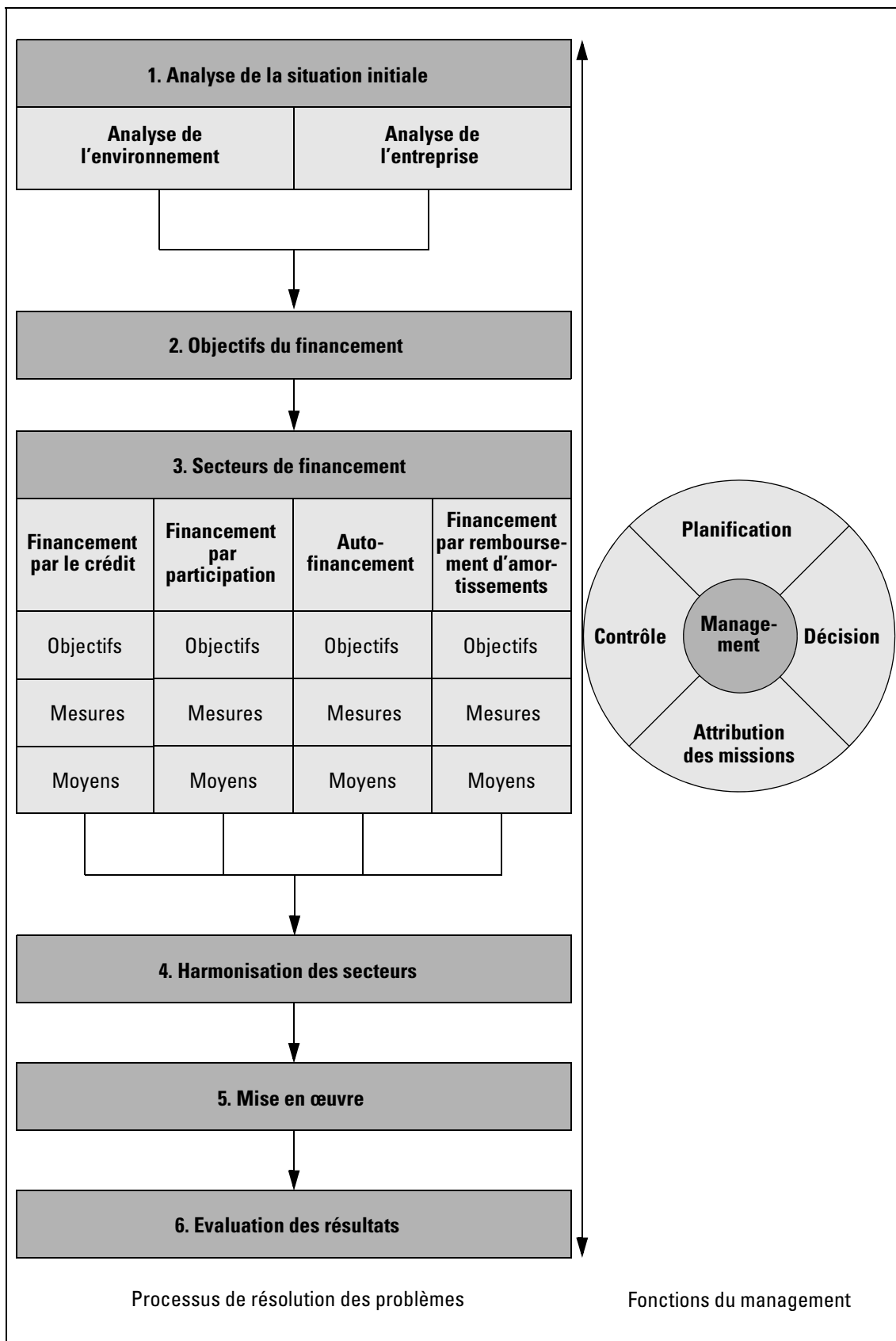
▲ Fig. 149 Liens entre capital, patrimoine, financement et investissement

Opération de financement Origine des capitaux	Injection de capital		Réalisation de patrimoine
	Capitaux étrangers	Capitaux propres	
Financement extérieur	Financement par le crédit	Financement par participation	Liquidation de patrimoine (désinvestissement)
	Financement mezzanine		
Financement interne	Financement par constitution de provisions	Autofinancement	Financement par remboursement d'amortissements

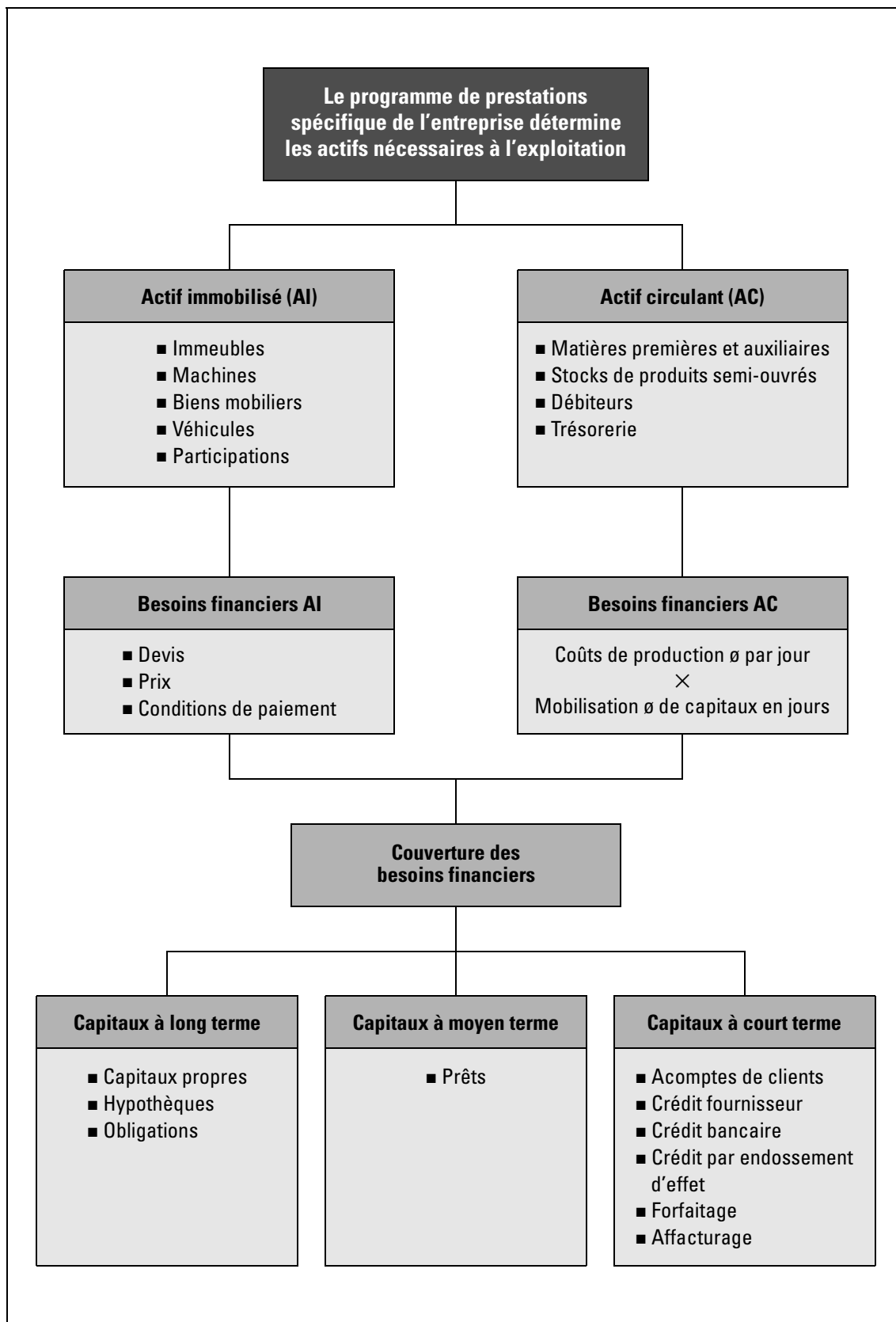
▲ Fig. 150 Possibilités qu'a l'entreprise de se procurer de l'argent et du capital (d'après Volkart 2011, p. 581)



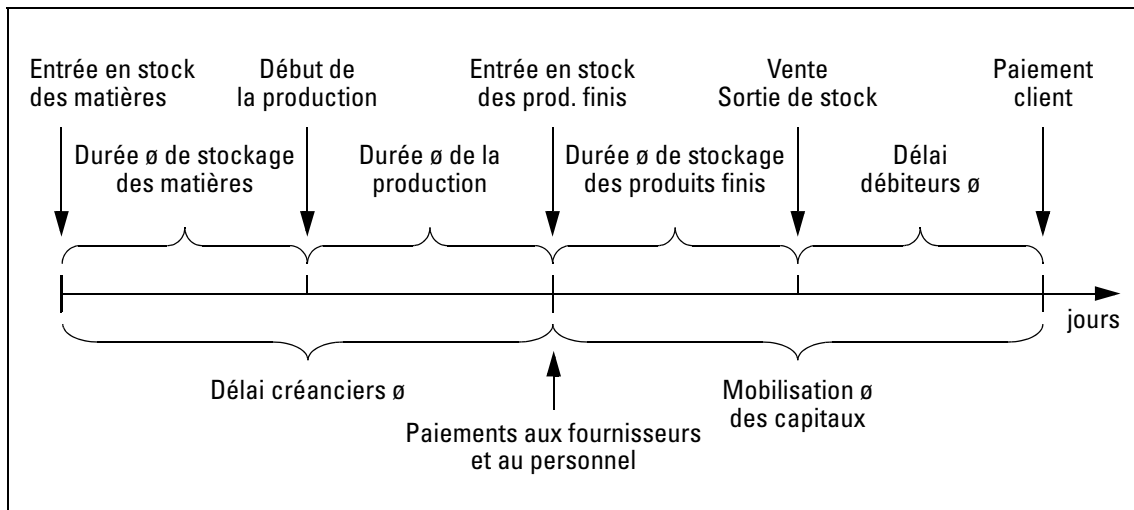
▲ Fig. 151 Formes principales du financement de l'entreprise



▲ Fig. 152 Processus de résolution des problèmes de financement



▲ Fig. 153 Besoins financiers et calcul des besoins financiers (d'après Steiner 1988, p. 21)



▲ Fig. 154 Schéma de mobilisation des capitaux



1. Situation initiale				
a) Délais des phases du cycle d'exploitation matériel et financier				
■	Durée $\emptyset$ de stockage des matières:			15 jours
■	Durée $\emptyset$ de la production:			60 jours
■	Durée $\emptyset$ de stockage des produits finis:			15 jours
■	Délai débiteurs $\emptyset$ :			30 jours
■	Délai créanciers $\emptyset$ :			30 jours
b) Chiffre d'affaires et coûts (en francs)				
■	Chiffre d'affaires prévisionnel par an:			1 440 000
■	Coûts de matières par an:			576 000
■	Coûts salariaux par an:			360 000
■	Coûts indirects de fabrication (CIF) par an:			216 000
■	Coûts commerciaux et administratifs (CCA) par an:			144 000
c) Echéances des coûts				
■	Echéance $\emptyset$ des coûts salariaux:		15 jours après le début de la production	
■	Echéance $\emptyset$ des coûts commerciaux et administratifs (CCA):		20 jours avant la commercialisation	
■	Echéance $\emptyset$ des coûts indirects de fabrication (CIF):		au démarrage de la production	
2. Calculs				
Coûts par nature	Dépenses		Durée de la mobilisation (jours)	Dépenses cumulées
	par an	par jour		
■ Matières	576 000	1 600	90	144 000
■ Salaires	360 000	1 000	90	90 000
■ CIF	216 000	600	105	63 000
■ CCA	144 000	400	50	20 000
Besoins financiers maximaux				317 000
3. Schéma				
<p>Délai créanciers (30)</p> <p>Stockage des matières (15)</p> <p>Durée de la production (60)</p> <p>Stockage de prod. finis (15)</p> <p>Délai débiteurs (30)</p> <p>15      75      90      120</p> <p>Coût commerciaux et administratifs <math>50 \times 400.-</math></p> <p>Coûts matières <math>90 \times 1\,600.-</math></p> <p>Coûts salariaux <math>90 \times 1\,000.-</math></p> <p>Coûts indirects de fabrication <math>105 \times 600.-</math></p>				

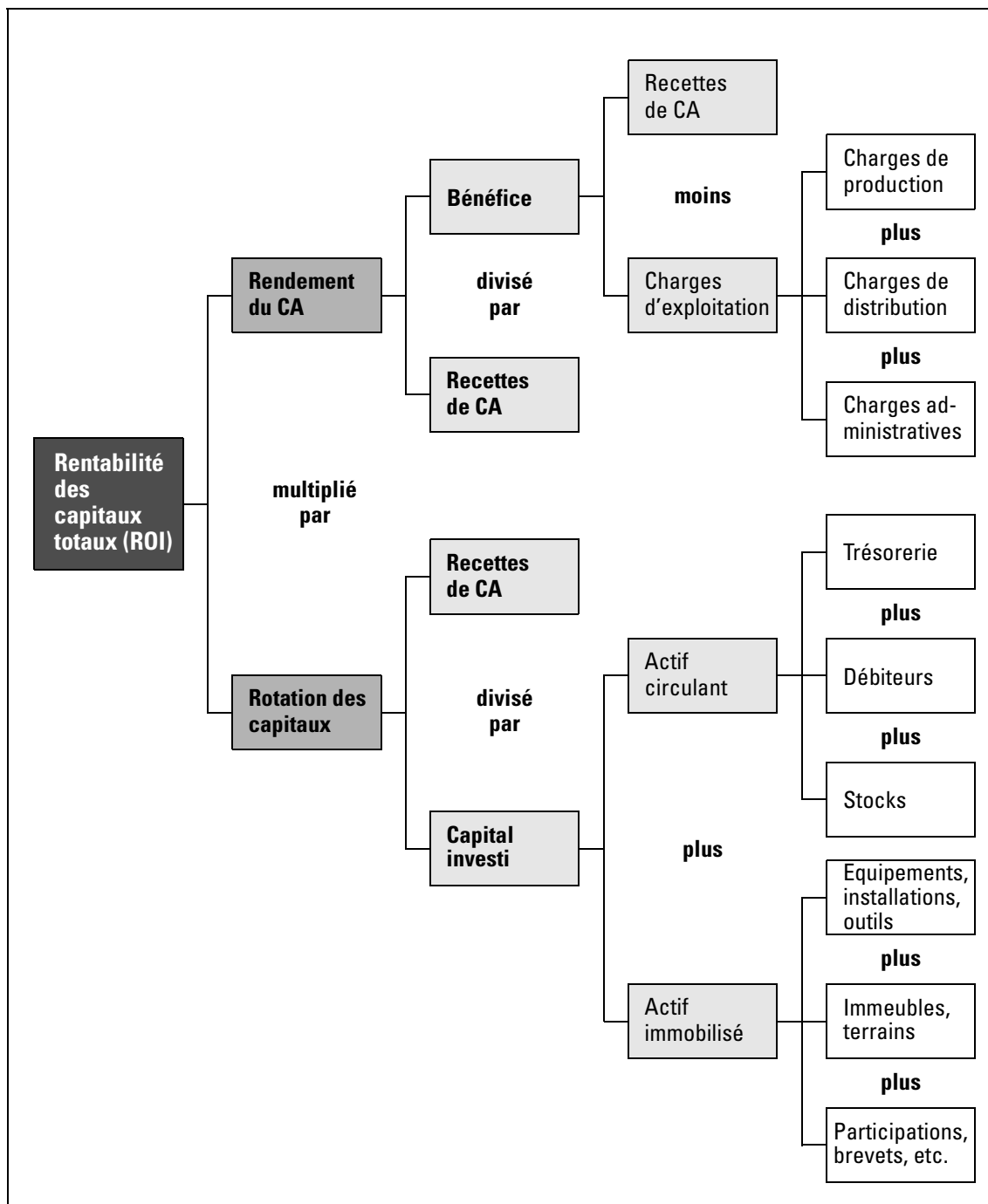
▲ Fig. 155 Exemple de calcul des besoins financiers

Plan de trésorerie (en milliers de francs)	1 <sup>er</sup> trimestre			2 <sup>e</sup> trim.	3 <sup>e</sup> trim.	4 <sup>e</sup> trim.
	Janvier	Février	Mars			
Obligations de paiement en fin de mois:						
a) Traitements, salaires, etc.	170	180	180	520	550	520
b) Factures fournisseurs échues (marchandises, équipement)	320	430	330	980	1 050	1 000
c) Location locaux et machines	110	100	90	300	260	250
d) Intérêts sur avances bancaires et prêts	50	50	50	160	180	200
e) Impôts et taxes, etc.	30	60	20	110	70	100
f) Autres dépenses (remboursement de dettes, de crédits en compte courant, etc.)	–	–	–	–	60	50
<b>Total sorties de fonds (1)</b>	<b>680</b>	<b>820</b>	<b>670</b>	<b>2 070</b>	<b>2 170</b>	<b>2 120</b>
Recettes du mois:						
a) Ventes en numéraire	110	100	120	–	–	–
b) Entrées débiteurs attendues	480	450	500	1 950	2 100	1 950
c) Acomptes attendus	90	80	20	–	–	–
d) Produit de la vente d'équipement	–	–	–	–	–	–
e) Autres recettes (intérêts, produits accessoires, remboursement de prêts, etc.)	30	40	40	120	140	100
<b>Total entrée de fonds (2)</b>	<b>710</b>	<b>670</b>	<b>680</b>	<b>2 070</b>	<b>2 240</b>	<b>2 050</b>
Solde des flux de paiement (2) – (1)	+30	–150	+10	–	+70	–70
+ Etat de trésorerie initial (caisse, banque, poste)	20	50	10	20	20	90
+ Moyens à se procurer (crédits, fonds de trésorerie)	–	110	–	–	–	–
= Etat de trésorerie final	50	10	20	20	90	20

▲ Fig. 156 Exemple de plan financier à court terme (Steiner 1988, p. 46)

<b>Plan financier</b> (en milliers de francs)	<b>Sit. 20.1</b>	<b>Plan 20.2</b>	<b>Plan 20.3</b>	<b>Plan 20.4</b>
Bénéfice net	200	300	400	450
+ Amortissements	100	200	250	300
= Marge brute d'autofinancement	300	500	650	750
– Distribution de bénéfices	50	75	100	100
= Marge brute d'autofinancement nette	250	425	550	650
+ Créanciers	50	–	–	–
+ Prêts	100	–	–	–
+ Augmentations de capital	–	500	–	–
+ Cessions de participations	–	–	350	–
<b>Total afflux de fonds (1)</b>	<b>400</b>	<b>925</b>	<b>900</b>	<b>650</b>
Investissements de remplacement et d'expansion	50	600	400	150
+ Débiteurs	50	200	150	100
+ Stocks matières	100	300	300	100
+ Créanciers	–	50	100	100
+ Remboursements d'emprunts	–	–	–	100
<b>Total affectation des fonds (2)</b>	<b>200</b>	<b>1 150</b>	<b>950</b>	<b>550</b>
Besoins financiers/excédents				
■ par an	+200	–225	–50	+100
■ cumulés	+200	–25	–75	+25

▲ Fig. 157 Exemple de plan financier à long terme



▲ Fig. 158 Schéma Du Pont<sup>1</sup>

1 On notera que, dans ce schéma de rendement, le bénéfice ne tient pas compte des intérêts sur les capitaux étrangers comme dans la formule (17). Cela provient du fait que ce schéma original était utilisé dans des départements de la société Du Pont qui n'étaient pas autorisés à travailler avec des capitaux étrangers rémunérés. C'est également la raison pour laquelle, dans la littérature, la formule (18) intègre uniquement le bénéfice et pas les intérêts sur les capitaux étrangers.

**Augmentation du capital de Landyr S.A., 2008**

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Landyr S.A. du 29 janvier 2008 a décidé d'augmenter le capital-actions de 178 500 000 francs à 188 400 000 francs, soit de 9 900 000 francs, par l'émission de 49 500 nouvelles actions nominatives de 200 francs de nominal chacune.

Aux termes du prospectus d'émission, les nouvelles actions nominatives ont été proposées aux anciens détenteurs d'actions du 3 au 12 février 2008 aux conditions suivantes:

- **Prix de souscription:** 400 francs net par nouvelle action nominative.
- **Modalités de souscription:** 18 actions nominatives donnent droit à l'acquisition d'une nouvelle action nominative de 200 francs de nominal.
- **Inscription au registre des actionnaires:** en l'absence de prescriptions relatives aux actions liées, l'inscription comme actionnaire d'un acquéreur de nouvelles actions nominatives est d'ores et déjà garantie.
- **Droit au dividende:** les nouvelles actions donnent droit au dividende à partir du 1.10.2007 et sont assimilées aux titres existants.
- **Libération:** la libération aura lieu le 19 février 2008.

La veille du premier jour de négoce des droits, soit le 31 janvier 2008, le cours de l'action nominative était à 1130 francs. D'où une valeur théorique du droit de souscription de:

$$\frac{1130 - 400}{\frac{18}{1} + 1} = 38,42$$

▲ Fig. 159 Exemple d'augmentation de capital

<b>Bilan avant augmentation du capital (en millions de francs)</b>			
Actif circulant	40	Capitaux étrangers	45
Actif immobilisé	60	Capital-actions	40
		Réserves	14
		Report de bénéfice	1
	100		100
<b>Bilan après augmentation du capital (en millions de francs)</b>			
Actif circulant	40	Capitaux étrangers	45
Actif immobilisé	60	Capital-actions	50
		Réserves	4
		Report de bénéfice	1
	100		100

▲ Fig. 160 Incidences sur le bilan d'une augmentation de capital au moyen de fonds propres

1987	COS	P	Straumann	N	Precious Woods Holding AG	N
	BNP	P	Adval Tech	N	ProgressNow! invest AG	N
	Kardex	P/BP	Barry Callebaut	N	2003 Zimmer Holdings, Inc.	N
	Unigestion	P	Gretag Imaging	N	BKW FMB Energie AG	N
	Sarasin & Co.	N	Schaffner	N	2004 austriamicrosystems AG	P
	Fust	P	Bachem	N	Basilea Pharmaceutica AG	N
	Calida	P	Alcopor	N	Ypsomed Holding AG	N
	Elco Looser Holding	P	Feintool	N	Emmi AG	N
	Bossard	P	Swisscom	N	2005 Dottikon ES Holding AG	N
	Maillefer	P	1999 Card Guard Scient. Surv. Ltd.	N	Advanced Digital Broadcast	
	Ares-Serono	P	Miracle Holding AG	N	Holdings SA	N
	Loeb Holding	BP	Absolute Investment AG	P	Arpida Ltd.	N
	Escor	P	Swissfirst AG	P	Mobimo Holding AG	N
	Banque Rothschild	P	Lonza Group AG	N	Winterthur Technologie AG	N
	Ersparniskasse Langenthal	BP	sia Abrasives Holding AG	N	Speedel Holding Ltd.	N
	Tecan Holding	P	Complet-e Holding AG	N	Panalpina Welttransport Holding	
	Spiro	P	4M Technologies Holding	N	AG	N
	Sofigen	P	NETinvest Holding AG	N	Esmertec AG	N
	Maillefer	P	AIG Private Equity AG	N	EFG International	N
	Harwanne	P	Terra Trust Investment AG Bio-	P	Nebag	N
	ACU Holding	P	Marin Pharma Inc.	N	Dufry AG	N
	ASP Holding	P	Agefi Groupe SA	N	2006 Partners Group Holding	N
1988	Rentenanstalt	BP	SC Turnaround Invest AG	N	New Value AG	N
	Arborio Forster Holding	P	Geberit AG	N	BioXell S.p.A.	N
	Fotolab Club	P	Charles Vögele Holding AG	P	Medisize Holding AG	N
	Logitech Holding	P	Scintilla AG	P	Burckhardt Compression	
	Omni Holding	P	EIC Electr. Investment Comp.	P	Holding AG	N
	Phoenix Mecano	P	Private Equity Holding AG	N	Santhera Pharmaceuticals	
	Richemont	P	2000 Absolute Europe AG	P	Holding AG	N
	Von Moos	P	Absolute Technology AG	P	Meyer Burger Technology AG	N
	Porst Holding	P	Métraux Services SA	N	Petroplus Holdings AG	N
1989	Immuno	P	Givaudan SA	N	2007 Newron Pharmaceuticals S.p.A.	N
1990	Sihl Papier	P	Swiss Small Cap Invest AG	N	Cosmo Pharmaceuticals S.p.A.	N
	Vaudoise Assurances	P	Swissquote Group Hold. AG	N	VZ Holding AG	N
1994	Kühne & Nagel	P	TOP-T Investment AG	P	Addex Pharmaceuticals Ltd	N
	ESEC Holding SA	P	JOMED N.V.	P	bfw liegenschaften ag	N
	Phonak Holding AG	N	Oridion Systems Ltd.	N	Goldbach Media AG	N
1995	Clariant AG	N	Actelion Ltd.	N	Newave Energy Holding AG	N
	Belimo AG	N	Swiss Prime Site AG	N	Uster Technologies AG	N
	Kaba Holding AG	N	Day Interactive Holding AG	N	u-blox Holding AG	N
1996	Micronas	P	Think Tools AG	P	Gottex Fund Management	
	Stratec	N	PSP Swiss Property AG	N	Holdings Ltd	N
	Disetronic	P	Allreal Holding AG	N	ENR Russia Invest SA	P
	Christ	P	Acorn Altern. Strategies AG	N	2008 HBM BioVentures AG	N
	SEZ Holding	N	Modex Therapeutics	N	Orascom Development Holding	
	Tag Heuer	N	2001 Converium Holding AG	N	AG	N
	Elma Electronic	N	A&A Active Investor AG	P	Looser Holding Ltd.	N
	Jungfraubahn	N	ShaPE Capital AG	N	Burkhalter Holding AG	N
	CreInvest	P	BT&T LIFE Ltd.	P	Aryzta AG	N
1997	Ciba Speciality	N	Mobilezone Holding AG	P	Edisun Power Europe AG	N
	Grasshoppers	P	MCH Messe Schweiz AG	N	Norinvest Holding SA	N
	Unilabs	P	Berna Biotech AG	N	2009 Athris Holding AG	P/N
	Selecta	N	Temenos Group AG	N	gategroup Holding AG	N
	Komax	N	CPH Chemie + Papier Hold. AG	N	mondoBiotech holding AG	N
	Interroll	N	Prime New Energy AG	P	Julius Bär Gruppe AG	N
	Gretag-Macbeth	N	Absolute Private Equity AG	P	Evolva Holding SA	N
	Sulzer Medica	N	SAM Smart Energy AG	P	2010 Transocean Ltd.	N
	Hiestand	N	St. Galler Kantonalbank AG	N	Orior AG	N
	MC Bohemia Investment AG	P	Tornos Holding AG	N	Peach Property Group AG	N
	Sustain. Performance Group	P	Absolute U.S. AG	P	Weatherford International Ltd.	N
1998	Castle Alternative	N	Comet Holding AG	N	2011 Autoneum Holding AG	N
	Cicorel	N	2002 Cytos Biotechnology AG	N	Hochdorf Holding AG	N
	Schulthess	N	Nobel Biocare Holding AG	P		
	Saia-Burgess	N	International Minerals Corp.	P		

P = Actions au porteur

N = Actions nominatives

BP = Bons de participation

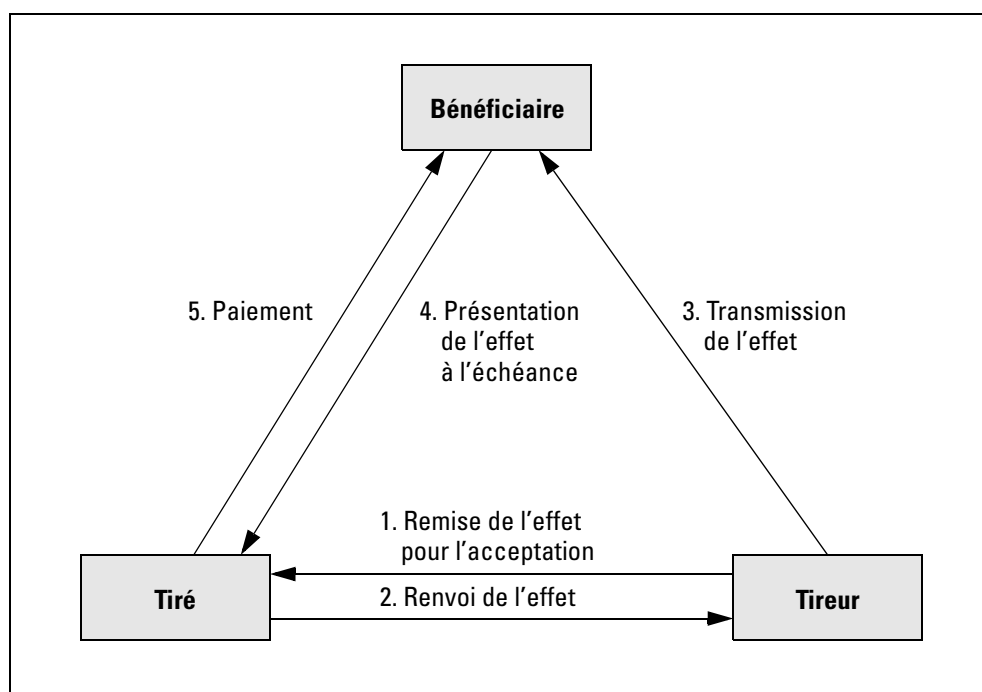
▲ Fig. 161 « Going public » en Suisse, de 1987 à 2011 (état juin 2011)

Année d'exploitation	Nombre de machines/an					Valeur des machines	Amortissement	Moyens disponibles	Réinvestissement	Solde
	durant la 1 <sup>re</sup> année	durant la 2 <sup>e</sup> année	durant la 3 <sup>e</sup> année	durant la 4 <sup>e</sup> année	Total					
1	5				5	20 000.–	5 000.–	5 000.–	4 000.–	1 000.–
2	1	5			6	19 000.–	6 000.–	7 000.–	4 000.–	3 000.–
3	1	1	5		7	17 000.–	7 000.–	10 000.–	8 000.–	2 000.–
4	2	1	1	5	9	18 000.–	9 000.–	11 000.–	8 000.–	3 000.–
5	2	2	1	1	6	17 000.–	6 000.–	9 000.–	8 000.–	1 000.–
6	2	2	2	1	7	19 000.–	7 000.–	8 000.–	8 000.–	0
7	2	2	2	2	8	20 000.–	8 000.–	8 000.–	8 000.–	0
8	2	2	2	2	8	20 000.–	8 000.–	8 000.–	8 000.–	0

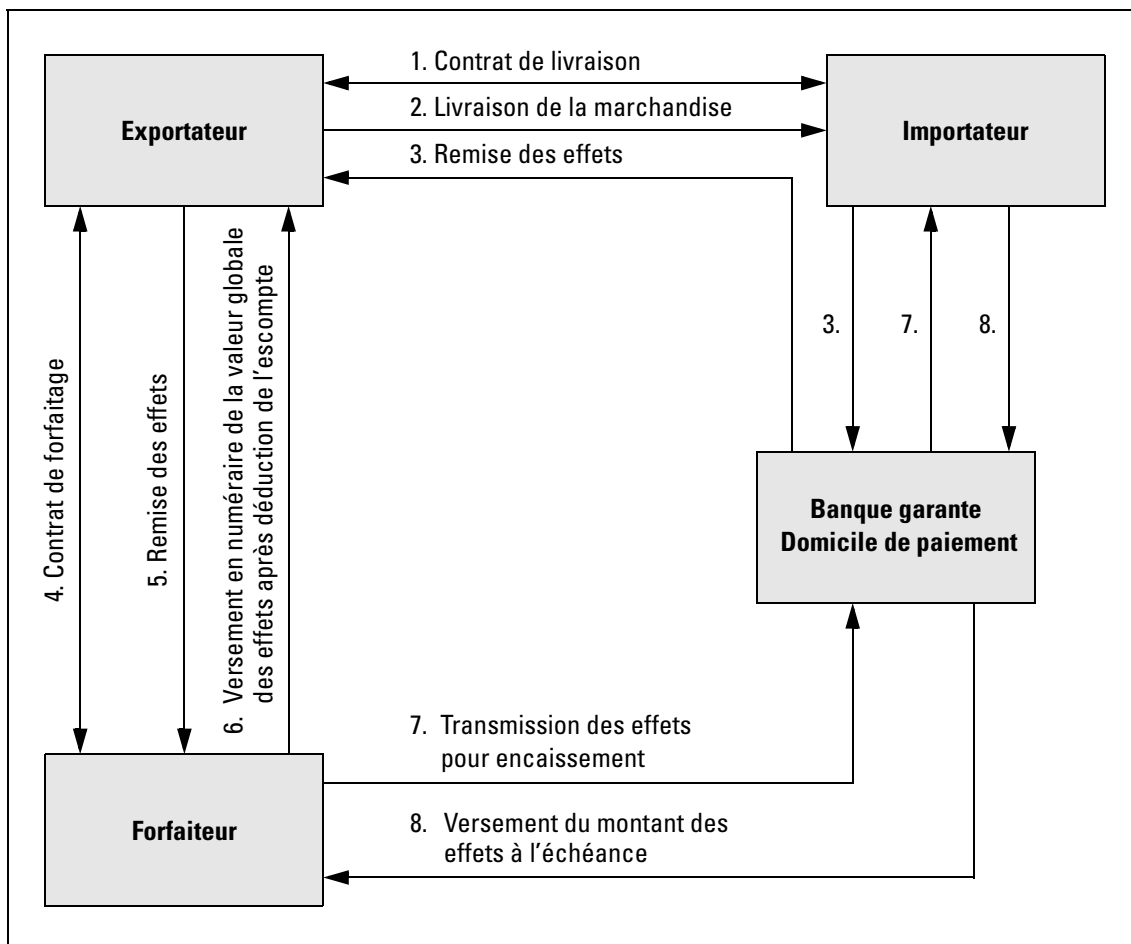
Situation initiale:

- Parc initial: 5 machines
- Une machine coûte 4 000 fr.
- La durée d'utilisation d'une machine est de quatre ans, d'où un taux d'amortissement de 25%.

▲ Fig. 162 Exemple de financement par contre-valeurs d'amortissements

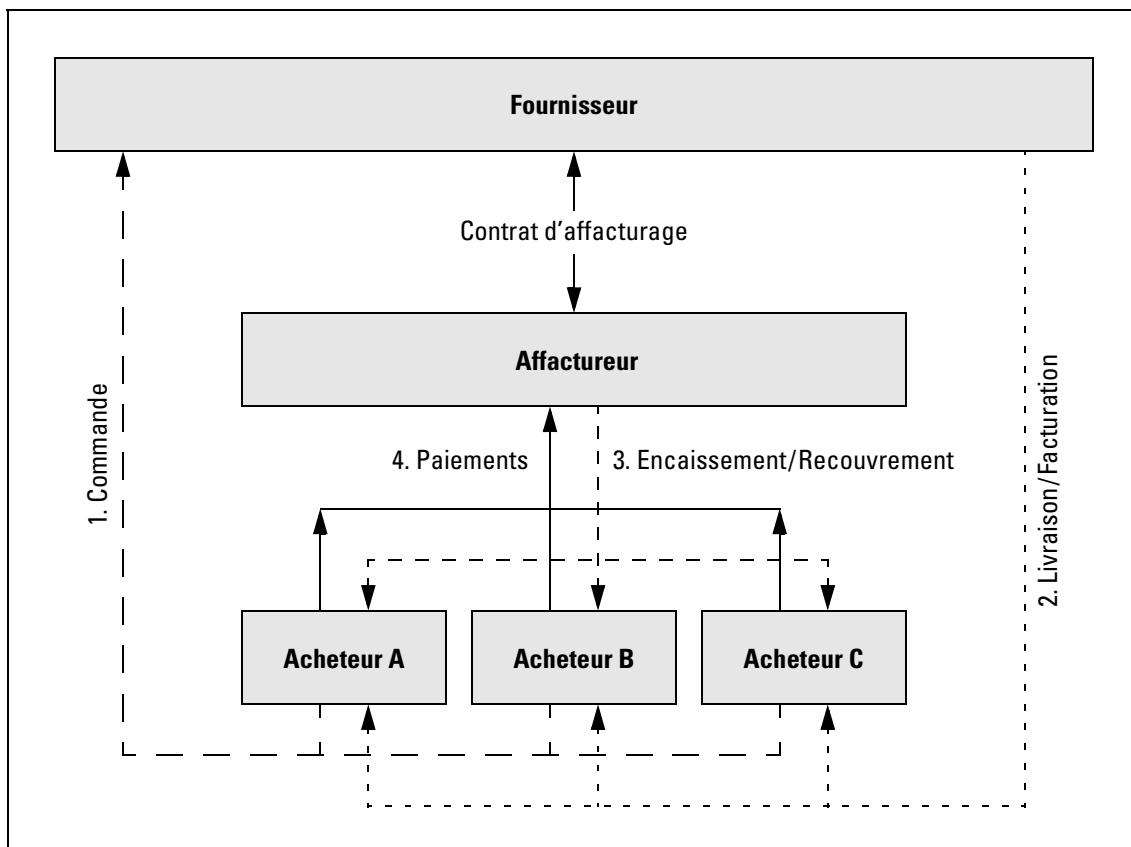


▲ Fig. 163 Emission et transmission d'un effet de commerce



▲ Fig. 164 Déroulement d'une opération de forfaitage (Finance S.A. 1985, p. 22)





▲ Fig. 165 Rapports entre fournisseur, client et affacteur

Forme	Forfaitage	Affacturation
<b>Caractéristique</b>		
<b>Couverture du risque</b>	Risque de ducroire Risque politique Risque de transfert Risque de change	Risque de ducroire
<b>Forme de créances</b>	Effets de commerce	Factures
<b>Transmission des créances</b>	Par endossement	Par cession
<b>Volume des créances</b>	fixe	non fixe (créances actuelles, futures)
<b>Objectif de paiement</b>	6 mois à 6 ans	30 à 150 jours
<b>Nature des marchandises</b>	Biens d'équipement	Biens de consommation Services

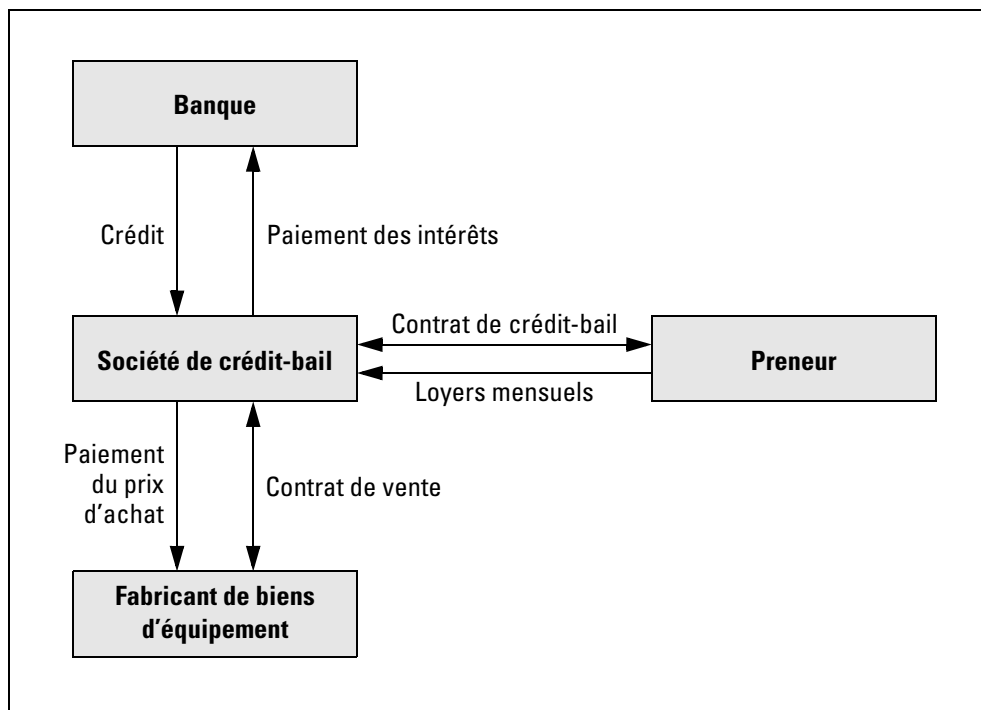
▲ Fig. 166 Mise en parallèle de l'affacturation et du forfaitage

<b>Modalités d'exercice de l'option</b>	1 certificat d'option donne droit à l'acquisition d'une action Optio S.A. au prix de 500 francs jusqu'au 1 <sup>er</sup> avril		
<b>Evolution du cours</b>		1 <sup>er</sup> avril	1 <sup>er</sup> juillet
	■ Cours de l'action Optio S.A.	500.–	600.–
	■ Cours du certificat d'option	100.–	160.–
	■ Prime d'option	20%	10%
<b>Effet de levier</b>	■ Hausse du cours de l'action Optio S.A.		20%
	■ Hausse du cours du certificat d'option		60%

▲ Fig. 167 Exemple de prime d'option et d'effet de levier

<b>Emprunt à option 4 1/2 % Balo-Holding 2010–2018</b>	
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Nombre de certificats d'option:</i> Chaque tranche de 6000 fr. est assortie de 10 certificats d'option.</li> <li>■ <i>Délai d'exercice:</i> jusqu'au 14.11.2014</li> <li>■ <i>Prix de l'option:</i> 1760 fr. par bon de participation</li> <li>■ <i>Modalités d'exercice:</i> 5 certificats d'option donnent droit à la souscription d'un bon de participation.</li> </ul>
<b>Cote du 13 février 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bon de participation Balo-Holding: 1900 fr.</li> <li>■ Emprunt à option avec certificat d'option: 102,50%</li> <li>■ Emprunt à option sans certificat d'option: 87,75%</li> <li>■ Certificats d'option: 91 fr. 50</li> </ul>
<b>Prime d'option</b>	$\frac{5 \cdot 91.50 \text{ fr.}}{1} + 1760 \text{ fr.} - 1900 \text{ fr.} = 16,7\%$

▲ Fig. 168 Exemple d'emprunt à option



▲ Fig. 169 Déroulement d'une opération de crédit-bail

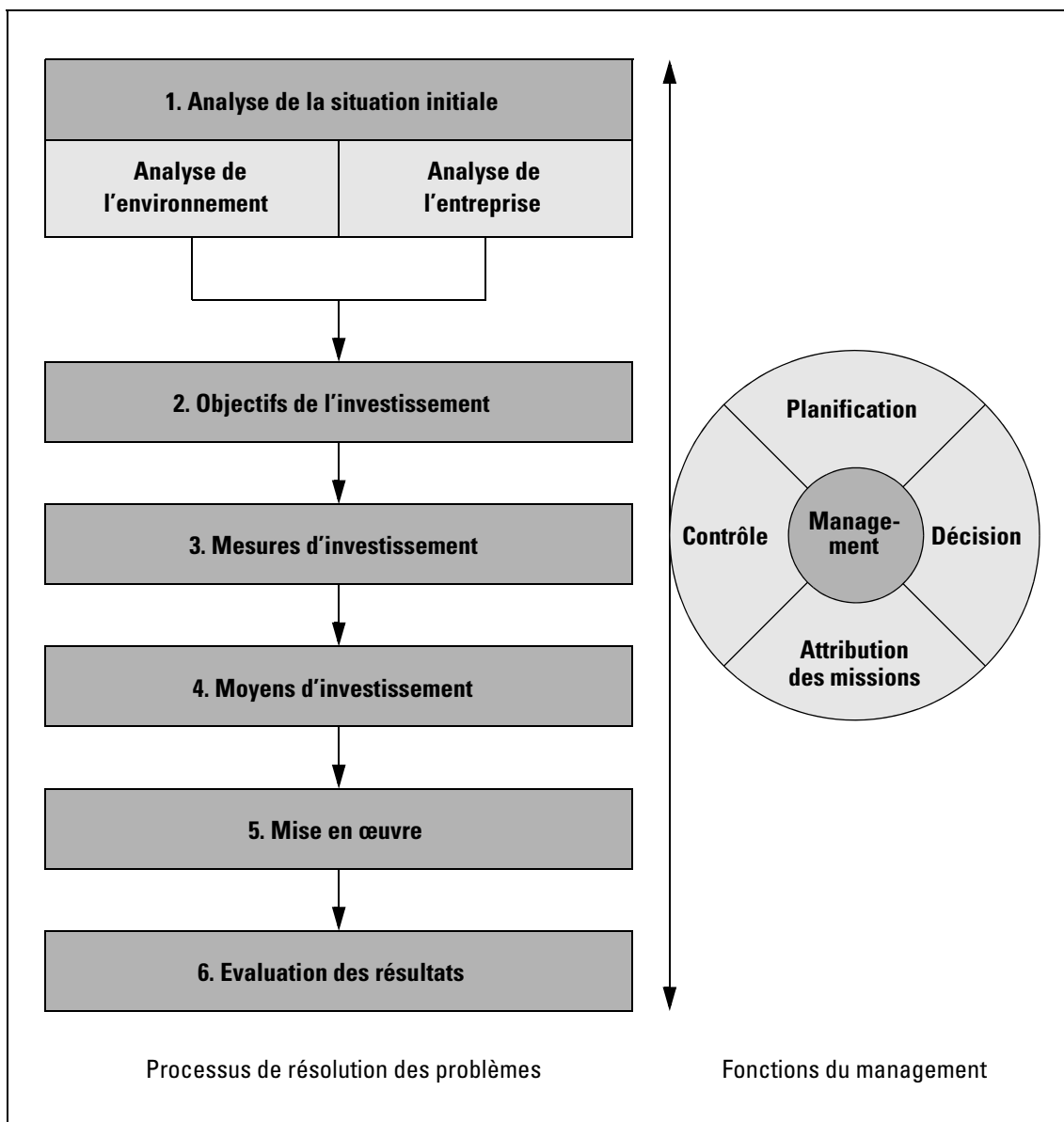
<b>Soit</b>	Capital global: 1 000 000 fr. Taux de rémunération des capitaux étrangers: 5% Rendement du capital global: 10% Capitaux propres, variante 1: 80% Capitaux propres, variante 2: 40%																					
<b>Question</b>	Quelle est la rentabilité des capitaux propres pour chacune des variantes 1 et 2?																					
<b>Calculs</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"><b>Variante 1</b></th> <th style="text-align: center;"><b>Variante 2</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capitaux propres</td> <td style="text-align: center;">800 000</td> <td style="text-align: center;">400 000</td> </tr> <tr> <td>Capitaux étrangers</td> <td style="text-align: center;">200 000</td> <td style="text-align: center;">600 000</td> </tr> <tr> <td>Capital global</td> <td style="text-align: center;">1 000 000</td> <td style="text-align: center;">1 000 000</td> </tr> <tr> <td>Bénéfice avant déduction des intérêts sur CE</td> <td style="text-align: center;">100 000</td> <td style="text-align: center;">100 000</td> </tr> <tr> <td>Intérêts sur CE</td> <td style="text-align: center;">10 000</td> <td style="text-align: center;">30 000</td> </tr> <tr> <td>Bénéfice après déduction des intérêts sur CE (bénéfice net)</td> <td style="text-align: center;">90 000</td> <td style="text-align: center;">70 000</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Rentabilité des capitaux propres <math>\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%</math>      <math>\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%</math></p> <p>On obtient des résultats identiques en utilisant la formule (4):</p> <p>■ <math>r_{p1} = 0,1 + \frac{200\,000}{800\,000} (0,1 - 0,05) = 0,1125</math></p> <p>■ <math>r_{p2} = 0,1 + \frac{600\,000}{400\,000} (0,1 - 0,05) = 0,175</math></p>		<b>Variante 1</b>	<b>Variante 2</b>	Capitaux propres	800 000	400 000	Capitaux étrangers	200 000	600 000	Capital global	1 000 000	1 000 000	Bénéfice avant déduction des intérêts sur CE	100 000	100 000	Intérêts sur CE	10 000	30 000	Bénéfice après déduction des intérêts sur CE (bénéfice net)	90 000	70 000
	<b>Variante 1</b>	<b>Variante 2</b>																				
Capitaux propres	800 000	400 000																				
Capitaux étrangers	200 000	600 000																				
Capital global	1 000 000	1 000 000																				
Bénéfice avant déduction des intérêts sur CE	100 000	100 000																				
Intérêts sur CE	10 000	30 000																				
Bénéfice après déduction des intérêts sur CE (bénéfice net)	90 000	70 000																				

▲ Fig. 170 Exemple d'effet de levier

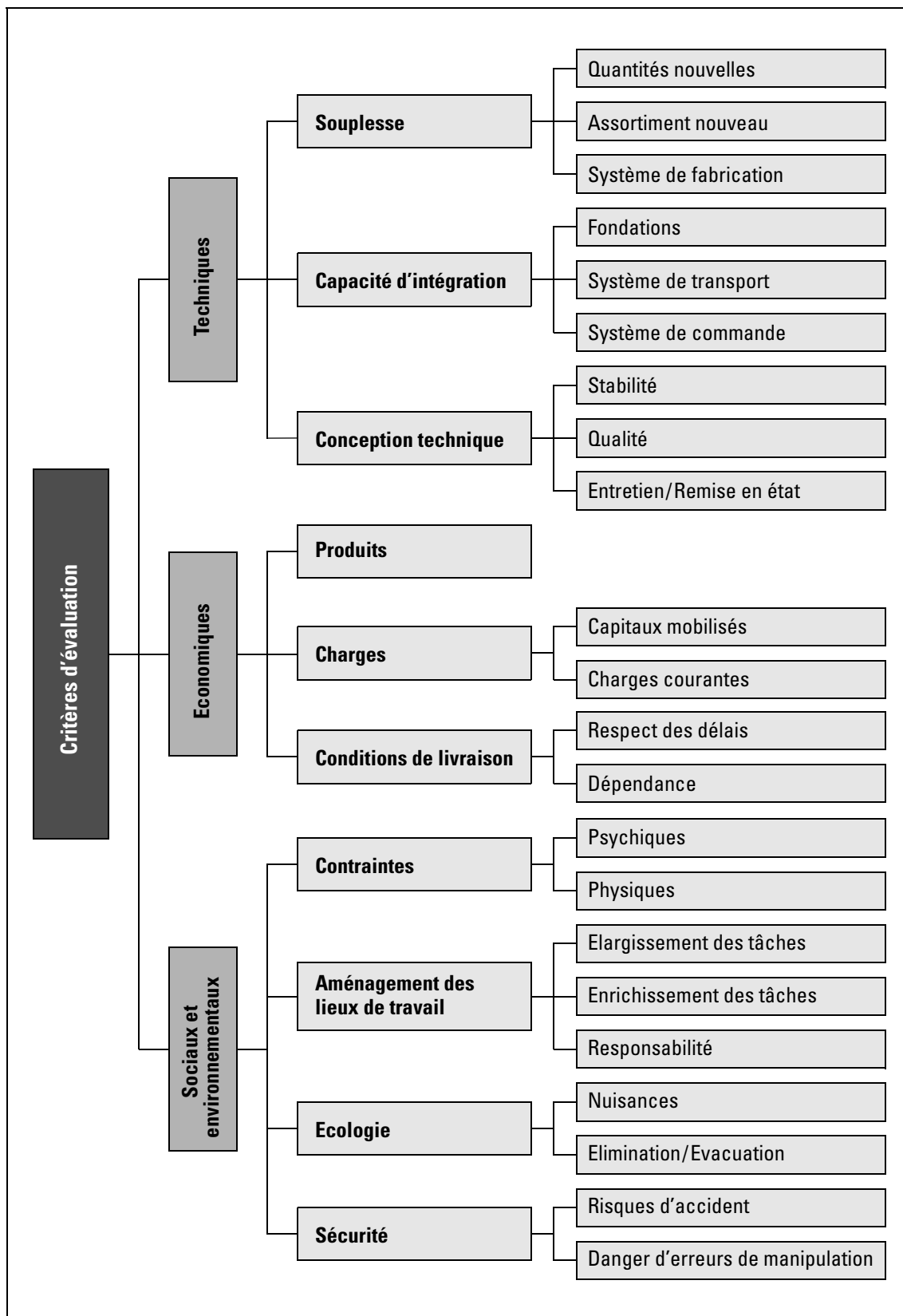
CE : CP $r_g$		A) Taux d'intérêt moyen servi sur les capitaux étrangers: 5%			B) Taux d'intérêt moyen servi sur les capitaux étrangers: 3%		
		1 : 9	1 : 1	9 : 1	1 : 9	1 : 1	9 : 1
20		$r_p = 21,7$	$r_p = 35$	$r_p = 155$	$r_p = 21,9$	$r_p = 37$	$r_p = 173$
10		10,6	15	55	10,8	17	73
7		7,2	9	5	7,4	11	43
5		5,0	5	5	5,2	7	23
3		2,8	1	-15	3,0	3	3
0		-0,6	-5	-45	-0,3	-3	-27
-2		-2,8	-9	-65	-2,6	-7	-47
-5		-6,1	-15	-95	-5,9	-13	-77
Formule $r_p =$		$\frac{10 r_g - 5}{9}$	$2 r_g - 5$	$10 r_g - 45$	$\frac{10 r_g - 3}{9}$	$2 r_g - 3$	$10 r_g - 27$

▲ Fig. 171 Rentabilité des capitaux propres et degré d'endettement

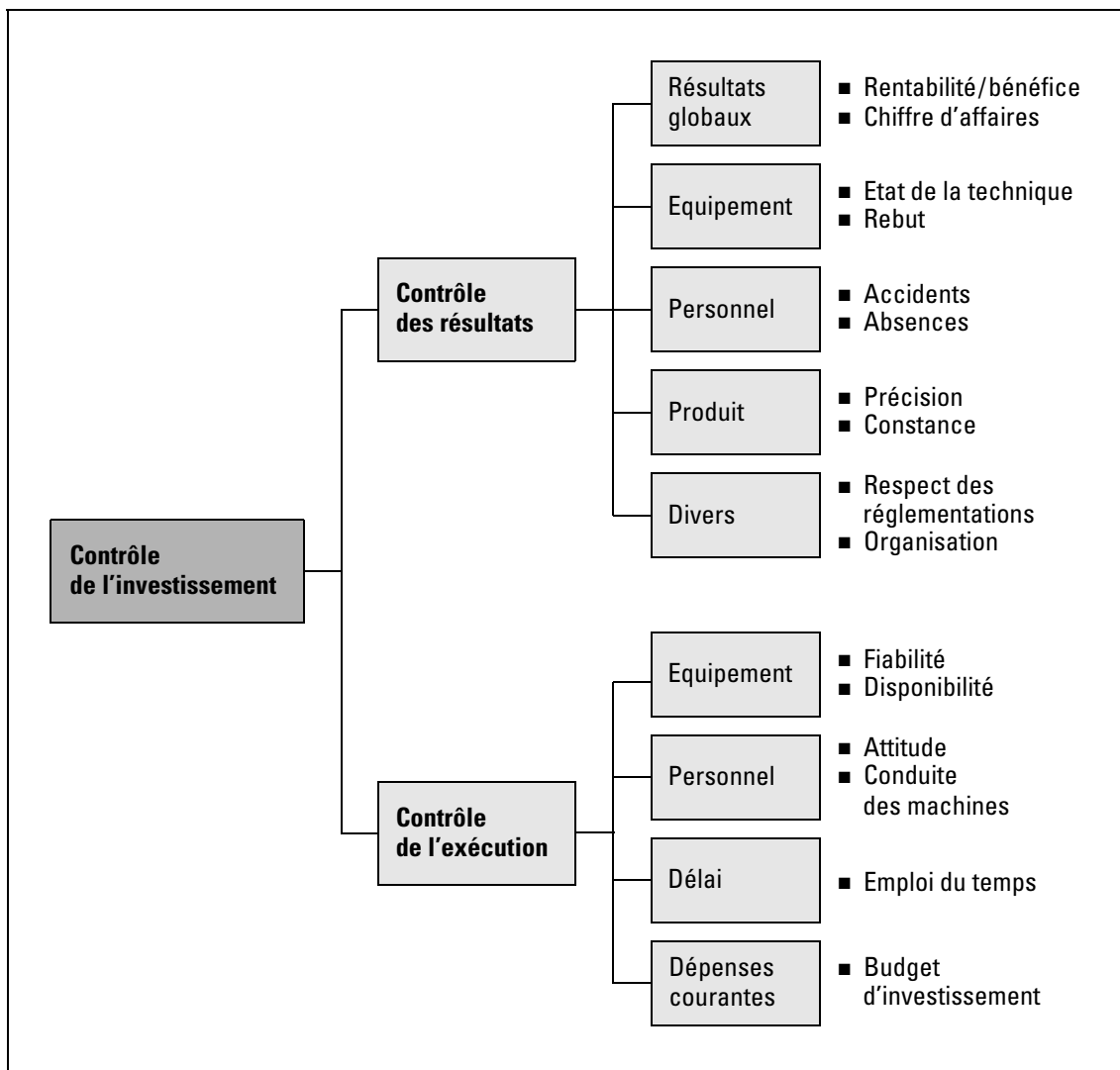
### VII<sup>e</sup> partie: Investissement et évaluation d'entreprise



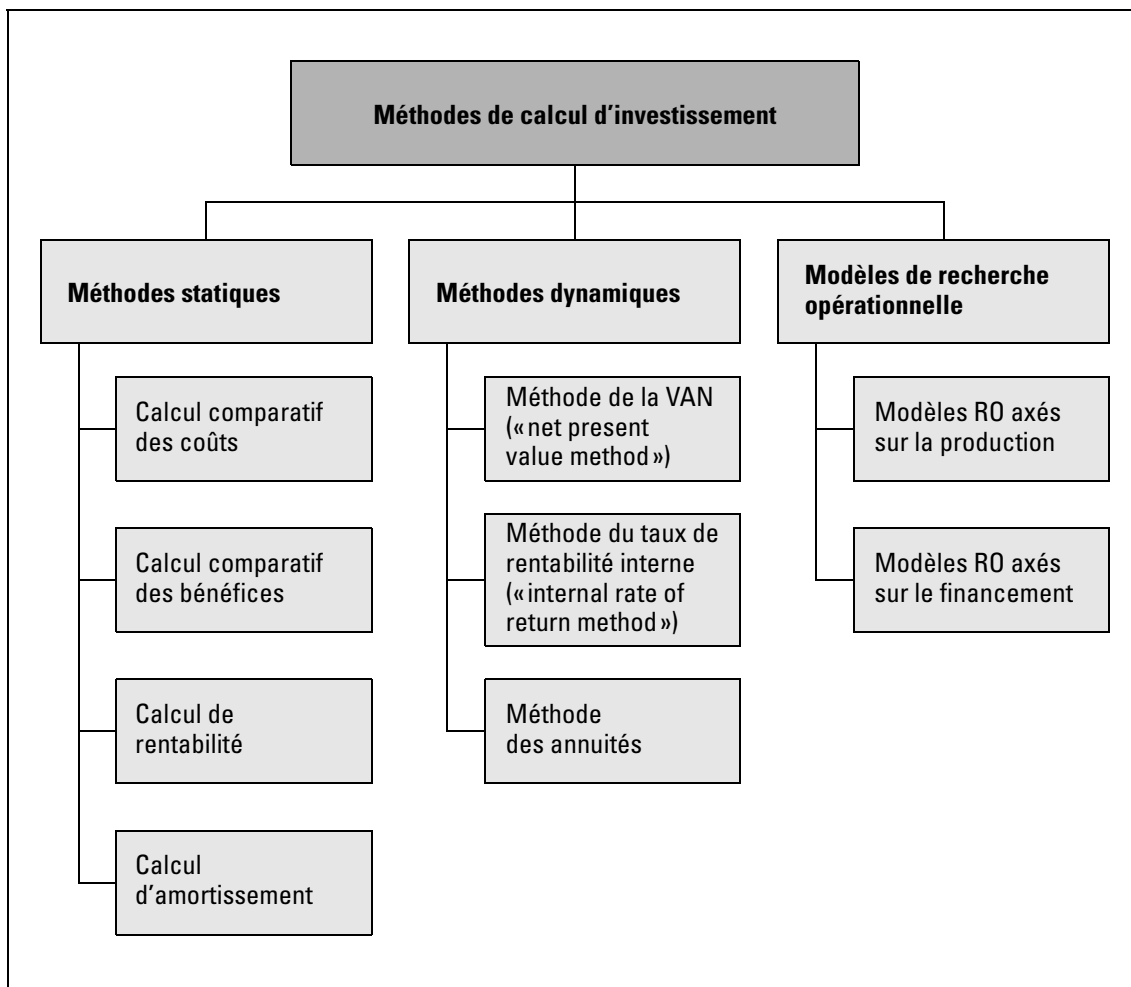
▲ Fig. 172    Processus de résolution des problèmes d'investissement



▲ Fig. 173 Critères d'évaluation à appliquer (Siegwart/Kunz 1982, p. 55)



▲ Fig. 174 Fonctions de contrôle

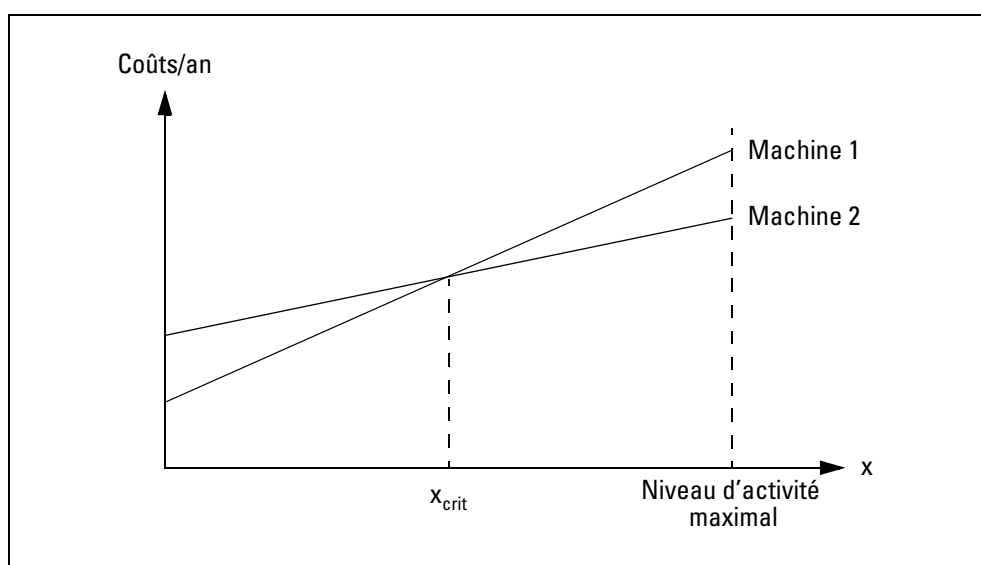


▲ Fig. 175 Vue d'ensemble des méthodes de calcul d'investissement



A. Coûts par an	Equipement 1		Equipement 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Données initiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Coût d'acquisition</li> <li>□ Durée d'utilisation</li> <li>□ Produit de la liquidation</li> <li>□ Capacité/période</li> <li>□ Utilisation/période</li> </ul> </li> <li>■ <b>Coûts financiers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Amortissements</li> <li>□ Intérêts (10%)</li> </ul> </li> <li>■ <b>Coûts d'exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Coûts salariaux</li> <li>□ Coûts des matières</li> <li>□ Coûts d'entretien</li> <li>□ Coûts d'énergie</li> <li>□ Autres coûts d'exploitation</li> </ul> </li> <li>■ <b>Coûts globaux annuels</b></li> </ul>	260 000		190 000	
	5		6	
	10 000		10 000	
	12 000		10 000	
	10 000		10 000	
	50 000		30 000	
	13 500	63 500	10 000	40 000
	30 000		40 000	
	25 000		26 000	
	10 000		12 000	
	4 000		6 000	
	15 000	84 000	18 000	102 000
		147 500		142 000
B. Coûts par unité produite	Equipement 1		Equipement 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Données initiales</b> comme A, mais utilisation/période</li> <li>■ <b>Coûts financiers/unité produite</b></li> <li>■ <b>Coûts d'exploitation/unité produite</b></li> <li>■ <b>Coût global par unité produite</b></li> </ul>	10 000	12 000		10 000
	6,35	5,29		4,00
	8,40	8,40		10,20
	14,75	13,69		14,20

▲ Fig. 176 Exemple de calcul comparatif des coûts



▲ Fig. 177 Analyse du seuil de rentabilité

<b>1. Données initiales</b>	<b>Equipement 1</b>	<b>Equipement 2</b>
■ Coût d'acquisition	100 000	50 000
■ Durée d'utilisation en années	10	8
■ Produit de liquidation	10 000	10 000
■ Capacité annuelle	10 000	8 000
■ Recette/unité produite	2.50	2.00
■ Coûts d'exploitation variables/unité produite	0.40	0.50
■ Coûts d'exploitation fixe	2 000	1 000
■ Taux d'intérêt	10%	10%
<b>2. Comparaison des coûts</b>	<b>Equipement 1</b>	<b>Equipement 2</b>
a) Coûts fixes:		
■ Amortissements	9 000	5 000
■ Intérêts	5 500	3 000
■ Autres	2 000	1 000
Total des coûts fixes par an	16 500	9 000
b) Coûts variables par an	4 000	4 000
c) Coûts globaux annuels	20 500	13 000
d) Coût unitaire	2.05	1.625
<b>3. Comparaison des bénéfices</b>	<b>Equipement 1</b>	<b>Equipement 2</b>
a) Recette par période	25 000	16 000
b) Bénéfice par période	4 500	3 000
c) Bénéfice unitaire	0.45	0.375
d) Bénéfice dégagé par le projet (sur toute la durée d'utilisation)	45 000	24 000
<b>4. Analyses supplémentaires</b>	<b>Equipement 1</b>	<b>Equipement 2</b>
a) Marge contributive/unité produite	2.10	1.50
b) Marge contributive par période	21 000	12 000
c) Seuil de rentabilité		
■ absolu	7 857	6 000
■ en % de la capacité	78,57%	75%

▲ Fig. 178 Exemple de calcul comparatif des bénéfices

<b>1. Calcul de la moyenne</b>	<b>Equipement 1</b>	<b>Equipement 2</b>	<b>Equipement 3</b>
■ Coût d'acquisition	100	80	80
■ Durée d'utilisation en années	8	8	5
■ Amortissements/année	12.5	10	16
■ Bénéfice annuel	7.5	7.5	9
■ Flux de recettes annuels	20	17.5	25
■ Délai de récupération (en années)	5	4,57	3,2
<b>2. Calcul du solde de recettes cumulé</b>	<b>Equipement 1</b>	<b>Equipement 2</b>	<b>Equipement 3</b>
■ Coût d'acquisition	50	50	50
■ Durée d'utilisation en années	5	5	5
■ Amortissements			
1 <sup>re</sup> année	10	5	10
2 <sup>e</sup> année	10	10	20
3 <sup>e</sup> année	10	20	10
4 <sup>e</sup> année	10	10	5
5 <sup>e</sup> année	10	5	5
■ Bénéfice			
1 <sup>re</sup> année	4	2	4
2 <sup>e</sup> année	4	4	8
3 <sup>e</sup> année	4	8	4
4 <sup>e</sup> année	4	4	2
5 <sup>e</sup> année	4	2	2
■ Flux de recettes cumulés			
1 <sup>re</sup> année	14	7	14
2 <sup>e</sup> année	28	21	42
3 <sup>e</sup> année	42	49	56
4 <sup>e</sup> année	56	63	63
5 <sup>e</sup> année	70	70	70
■ Délai de récupération (en années)	3,57	3,07	2,57

▲ Fig. 179 Exemples de calcul d'amortissement (en milliers de francs)

**Table A: Facteur d'actualisation  $v = \frac{1}{(1+i)^t} = (1+i)^{-t}$**

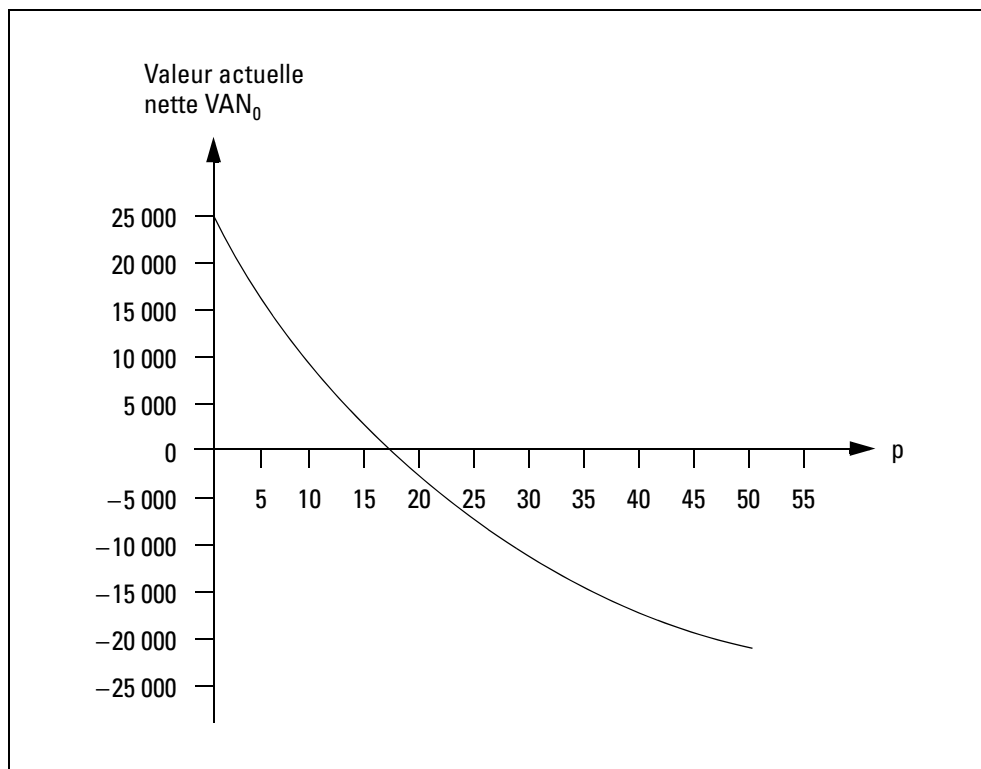
Années	Taux d'intérêt i (%)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30										
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769										
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826	0,797	0,769	0,743	0,718	0,694	0,672	0,650	0,630	0,610	0,592										
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751	0,712	0,675	0,641	0,609	0,579	0,551	0,524	0,500	0,477	0,455										
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683	0,636	0,592	0,552	0,516	0,482	0,451	0,423	0,397	0,373	0,350										
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621	0,567	0,519	0,476	0,437	0,402	0,370	0,341	0,315	0,291	0,269										
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564	0,507	0,456	0,410	0,370	0,335	0,303	0,275	0,250	0,227	0,207										
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513	0,452	0,400	0,354	0,314	0,279	0,249	0,222	0,198	0,178	0,159										
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467	0,404	0,351	0,305	0,266	0,233	0,204	0,179	0,157	0,139	0,123										
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460	0,424	0,361	0,308	0,263	0,225	0,194	0,167	0,144	0,125	0,108	0,094										
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422	0,386	0,322	0,270	0,227	0,191	0,162	0,137	0,116	0,099	0,085	0,073										
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429	0,388	0,350	0,287	0,237	0,195	0,162	0,135	0,112	0,094	0,079	0,066	0,056										
12	0,887	0,788	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397	0,356	0,319	0,257	0,208	0,168	0,137	0,112	0,092	0,076	0,062	0,052	0,043										
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368	0,326	0,290	0,229	0,182	0,145	0,116	0,093	0,075	0,061	0,050	0,040	0,033										
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340	0,299	0,263	0,205	0,160	0,125	0,099	0,078	0,062	0,049	0,039	0,032	0,025										
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315	0,275	0,239	0,183	0,140	0,108	0,084	0,065	0,051	0,040	0,031	0,025	0,020										

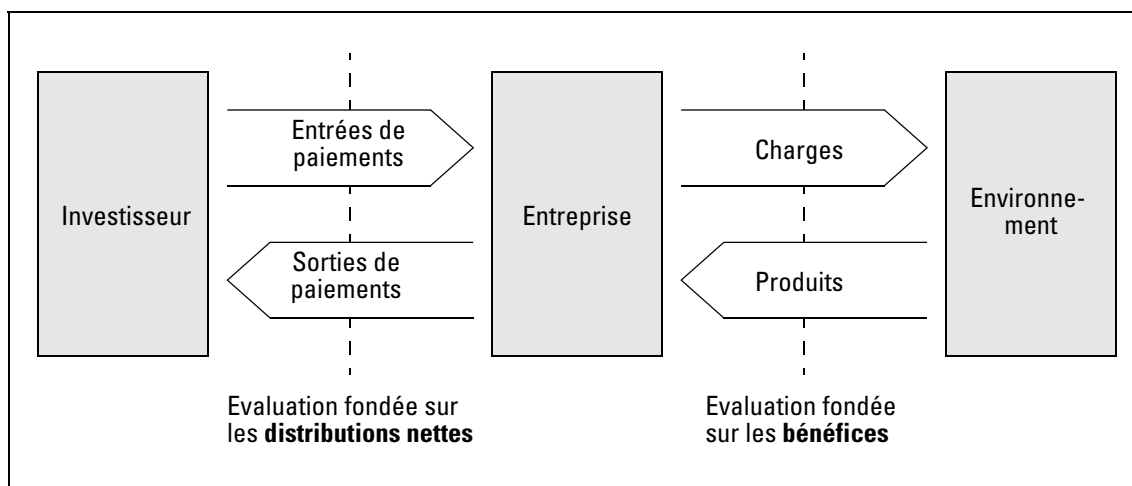
**Table B: Facteur de valeur actuelle de rente  $\bar{a}_t = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$**

1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759	1,736	1,690	1,647	1,605	1,566	1,528	1,492	1,457	1,424	1,392	1,361
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577	2,531	2,487	2,402	2,322	2,246	2,174	2,106	2,042	1,981	1,923	1,868	1,816
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240	3,170	3,037	2,914	2,798	2,690	2,589	2,494	2,404	2,320	2,241	2,166
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890	3,791	3,605	3,433	3,274	3,127	2,991	2,864	2,745	2,635	2,532	2,436
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486	4,355	4,111	3,889	3,685	3,498	3,326	3,167	3,020	2,885	2,759	2,643
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033	4,868	4,564	4,288	4,039	3,812	3,605	3,416	3,242	3,083	2,937	2,802
8	7,652	7,325	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535	5,335	4,968	4,639	4,344	4,078	3,837	3,619	3,421	3,241	3,076	2,925
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,802	6,515	6,247	5,995	5,759	5,328	4,946	4,607	4,303	4,031	3,786	3,566	3,366	3,184	3,019
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710	6,418	6,145	5,650	5,216	4,833	4,494	4,192	3,923	3,682	3,465	3,269	3,092
11	10,368	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,493	7,139	6,805	6,495	5,938	5,453	5,029	4,656	4,327	4,035	3,776	3,543	3,335	3,147
12	11,255	10,575	9,954	9,385	8,863	8,384	7,937	7,536	7,161	6,814	6,194	5,660	5,197	4,793	4,439	4,127	3,851	3,606	3,387	3,190
13	12,134	11,348	10,635	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904	7,487	7,103	6,424	5,842	5,342	4,910	4,533	4,203	3,912	3,656	3,427	3,223
14	13,004	12,106	11,296	10,563	9,899	9,295	8,745	8,244	7,786	7,367	6,628	6,002	5,468	5,008	4,611	4,265	3,962	3,695	3,459	3,249
15	13,865	12,849	11,938	11,118	10,380	9,712	9,108	8,559	8,061	7,606	6,811	6,142	5,575	5,092	4,675	4,315	4,001	3,726	3,483	3,268

▲ Fig. 180 Facteurs d'actualisation et facteurs de valeur actuelle de rente



▲ Fig. 181 Rapport valeur actuelle nette – taux d'actualisation



▲ Fig. 182 Evaluation sur la base des distributions nettes ou des bénéfices (Helbling 1982, p. 1)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années suivantes
■ Bénéfice avant intérêts	48,0	50,0	52,0	58,0	65,0	70,0
■ Amortissement	36,0	38,0	38,0	40,0	40,0	40,0
■ Variation du fonds de roulement net opérationnel	-4,0	-5,0	-6,0	-6,0	-5,0	0,0
■ Investissements en actif immobilisé	-40,0	-33,0	-54,0	-32,0	-30,0	-40,0
<b>«Free cash flows» [FCF]</b>	<b>40,0</b>	<b>50,0</b>	<b>30,0</b>	<b>60,0</b>	<b>70,0</b>	<b>70,0</b>
<b>Valeurs actuelles FCF</b>						
Années 1–5 [20%]	<b>33,33</b>	<b>34,72</b>	<b>17,36</b>	<b>28,94</b>	<b>28,13</b>	<b>350,00<sup>1</sup></b>
<b>Valeurs actuelles FCF</b>						
Années 6 et suivantes [20%]						<b>140,66<sup>2</sup></b>
Somme des valeurs actuelles (FCF année 1–5)	142,4					
Valeur résiduelle année 5	140,7					
<b>Valeur brute de l'entreprise</b>	<b>283,1</b>					
– Valeur capital étranger	-120,0					
<b>Valeur de l'entreprise (nette)</b>	<b>163,1</b>					

Hypothèses: ■ Coût du capital 20%  
 ■ Capital étranger durant l'année 0 = 120

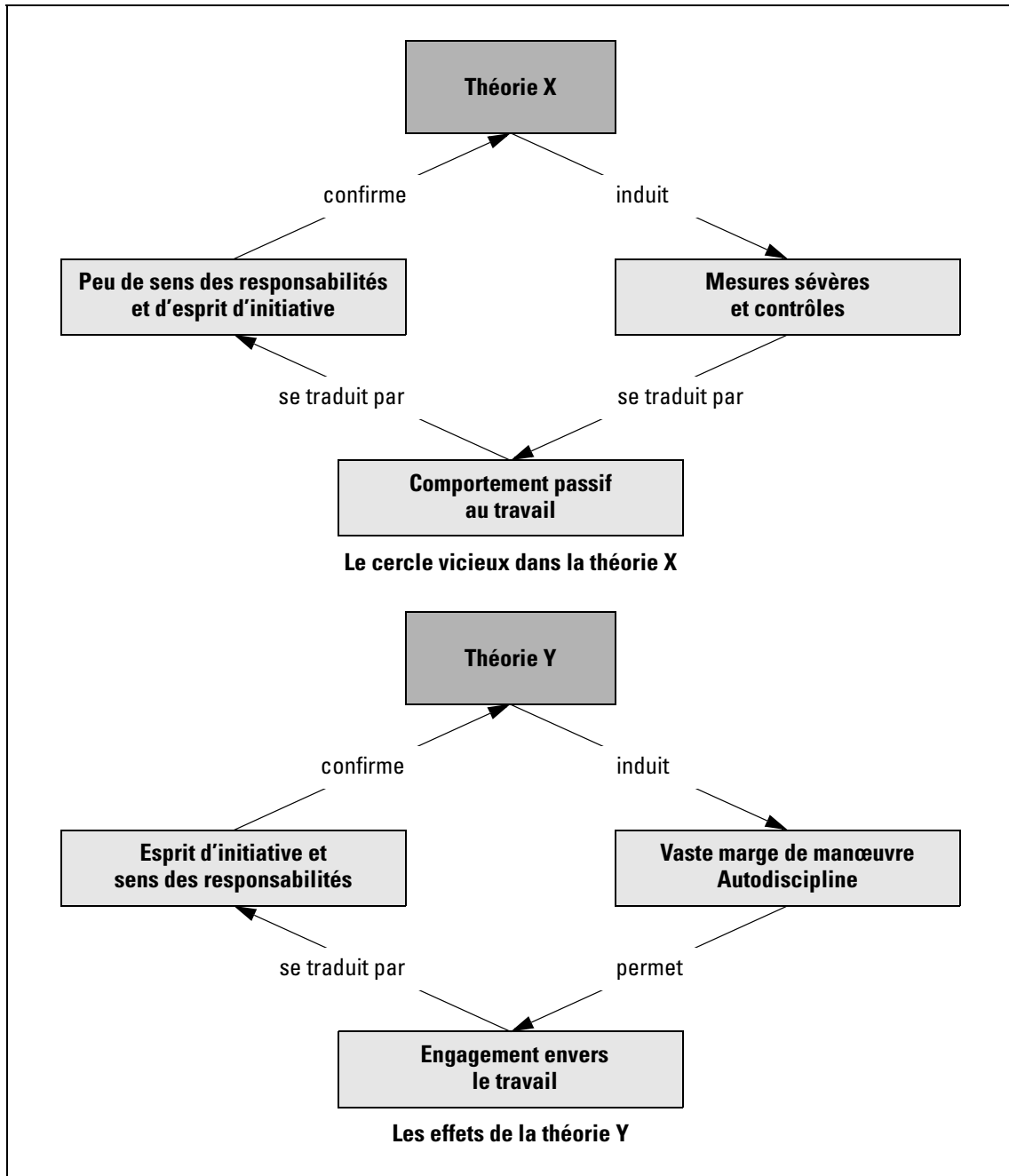
1 Valeur actuelle des années suivantes au début de l'année 6  
 2 Valeur actuelle des années suivantes actualisée à l'année 0

▲ Fig. 183 Exemple d'application de la méthode du «discounted cash flow» (chiffres en millions d'USD) (Volkart 2001c, p. 35)

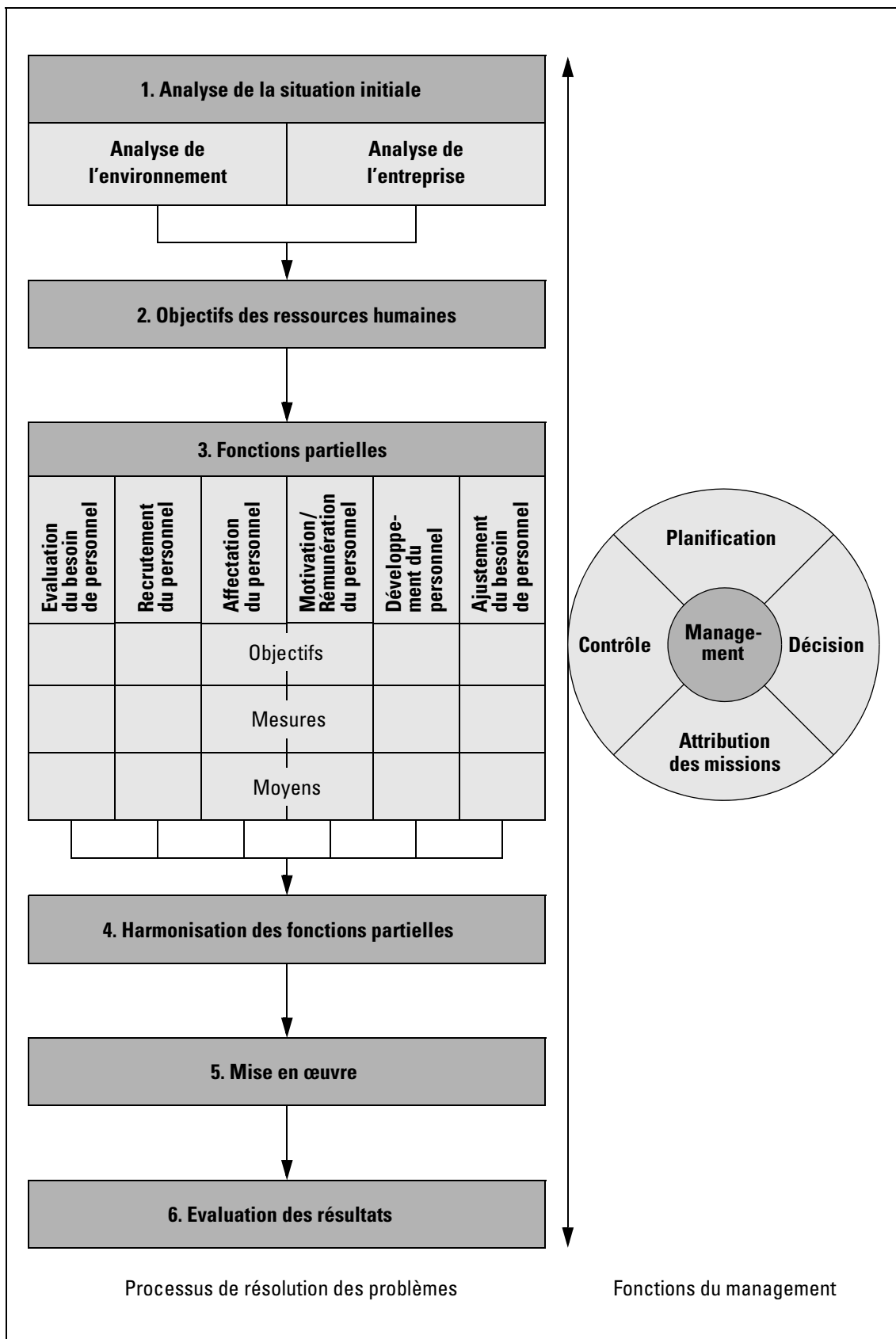
«Net operating profit after tax» (NOPAT)	WACC	Capital investi (CI)
Bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT) + Charges inscrites à l'actif – Amortissement sur charges inscrites à l'actif + Intérêt sur provisions pour retraites + Produits des actifs non opérationnels – Impôts = <b>Résultat opérationnel avant intérêts et après impôts</b>	<b>Coût moyen pondéré total des capitaux propres et des capitaux étrangers</b>	Total du bilan – Engagements opérationnels (p.ex. ventes et prestations de service, provisions) + Cumul des charges inscrites à l'actif moins amortissements (p.ex. «goodwill» dérivatif, loyers, redevances de crédit-bail et dépenses de R&D) + Provisions pour retraites – Actifs non opérationnels = <b>Capital investi</b>

▲ Fig. 184 NOPAT, coût du capital (WACC) et capital investi (CI)

**VIII<sup>e</sup> partie: Ressources humaines**

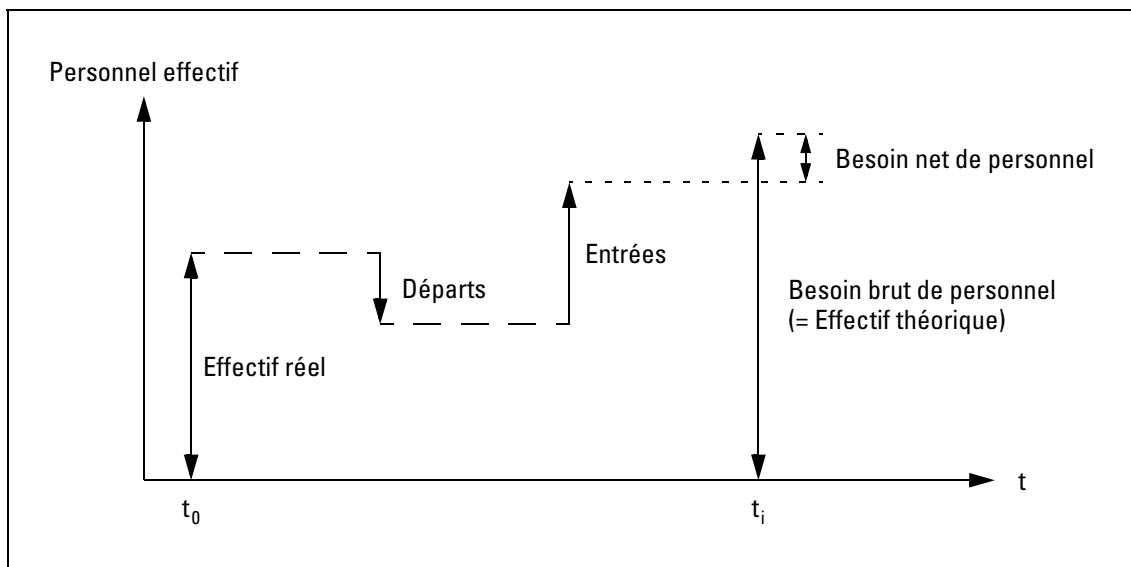


▲ Fig. 185 Théorie X et théorie Y (Ulrich/Baitsch/Alioth 1983, p. 18s.)



▲ Fig. 186 Gestion du processus de résolution des problèmes de ressources humaines





▲ Fig. 187 Représentation schématique du besoin de personnel

<b>1. Congés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Congés légaux prévus par contrat</li> <li>■ Congés non payés</li> <li>■ Cas particuliers (décès d'un parent proche, déménagement)</li> </ul>
<b>2. Obligations civiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Service militaire</li> <li>■ Protection civile</li> <li>■ Fonctions publiques</li> </ul>
<b>3. Maladies et accidents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accidents (professionnels et non professionnels)</li> <li>■ Maladies</li> <li>■ Cures de santé</li> </ul>
<b>4. Formation continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Congé de formation</li> <li>■ Recyclage</li> </ul>
<b>5. Absences non justifiées</b>	

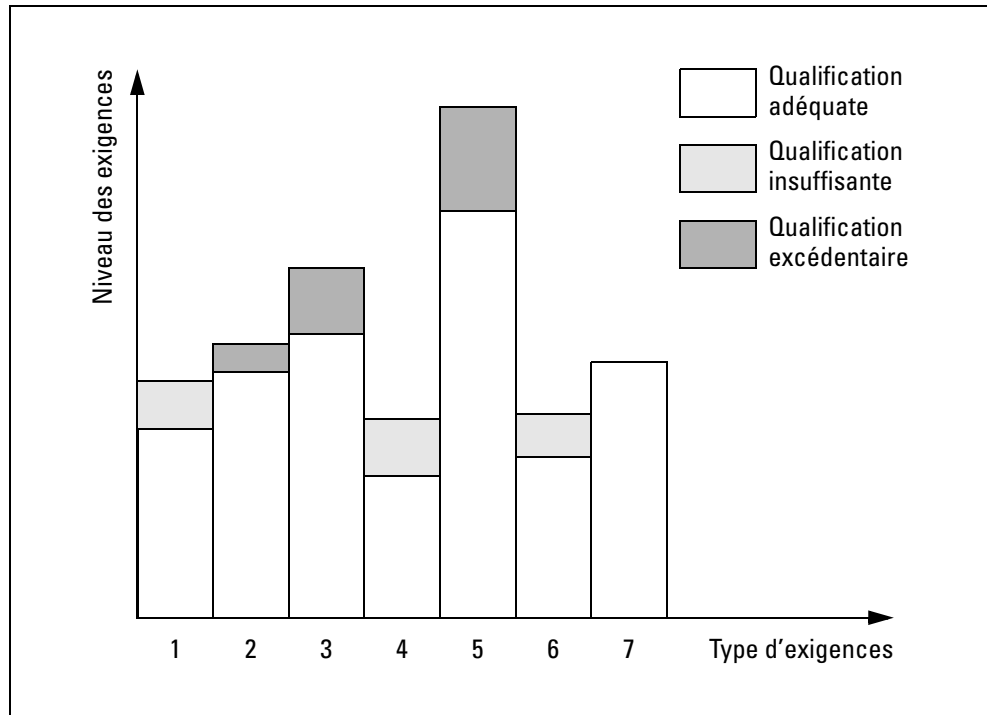
▲ Fig. 188 Absences

<b>Connaissances</b>	Formation	Classifiable dans les plans de formation, nombre d'années évaluable
	Expérience, faculté de réflexion	En partie classifiable
<b>Charge intellectuelle</b>	Attention, faculté de réflexion	Durée mesurable, fréquence de l'événement dénombrable, intensité classifiable
<b>Habilité</b>	Dextérité, agilité	Classifiable
<b>Charge musculaire</b>	Travail musculaire dynamique, statique et unilatéral	Intensité et durée mesurables, fréquence de l'événement dénombrable
<b>Responsabilité</b>	individuelle, de tiers, de la fonction, de la structure et du processus	Descriptible de manière générale, ampleur des dommages possibles estimable, probabilité des dommages classifiable
<b>Conditions extérieures</b>	Température, bruit, éclairage, vibrations, poussière	Intensité et durée mesurables, fréquence de l'événement dénombrable
	Humidité, huile, graisse, saleté, gaz, vapeurs	Intensité classifiable, durée mesurable, fréquence dénombrable
	Vêtements de protection, risque de refroidissement, prestige social négatif	Descriptible de manière générale

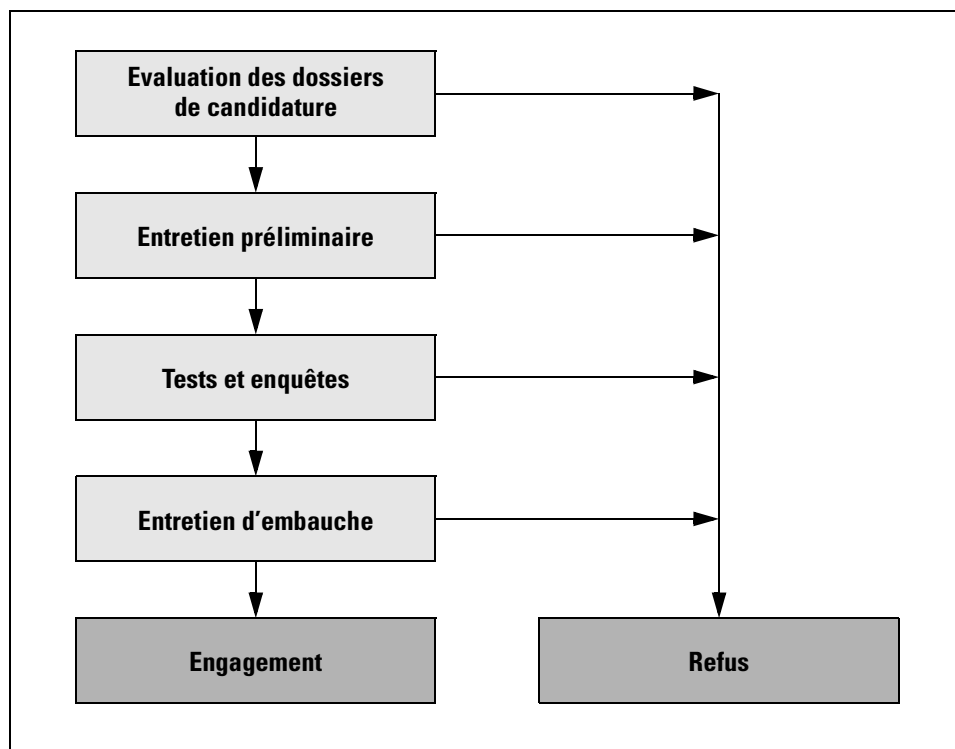
▲ Fig. 189 Types d'exigences (Pfeiffer/Doerrie/Stoll 1977, p. 190)

Entreprise: Emploi:		
<b>I. Instance</b>		
<i>a) Dénomination du poste</i>		
1. Nom du poste:		
2. Numéro du poste:		
3. Département:		
4. Titulaire:		
5. Rang hiérarchique:		
6. Classe de salaire:		
<i>b) Place dans la hiérarchie</i>		
7. Le titulaire reçoit ses instructions de:		
8. Le titulaire donne des instructions à:		
9. Suppléance		
■ Suppléance du titulaire:		
■ Suppléances assumées par le titulaire:		
10. Nombre de collaborateurs subordonnés (p.ex. chef de département, chef de groupe, collaborateur, contremaître, ouvrier):		
11. Compétences (p.ex. fondé de pouvoirs, mandataire commercial):		
<i>c) Relations de communication</i>		
12. Le titulaire fournit les rapports suivants à:		
13. Le titulaire reçoit les rapports suivants de:		
14. Participation à des conférences:		
15. La collaboration avec les postes suivants (internes, externes) est indispensable:		
<b>II. Tâches</b>		
16. Description des activités		
■ Tâches répétitives:		
■ Tâches apparaissant à intervalles irréguliers:		
17. Instruments de travail:		
18. Directives, prescriptions:		
<b>III. Rendement</b>		
<i>a) Exigences</i>		
19. Connaissances, capacités, expérience:		
20. Qualités personnelles liées au travail (p.ex. minutie, précision, sens des contacts):		
21. Comportement (p.ex. qualités de chef, capacité d'imposer sa volonté):		
<i>b) Normes de rendement</i>		
22. Normes quantitatives (p.ex. chiffre d'affaires):		
23. Normes qualitatives (p.ex. ambiance de travail):		
Chef du personnel	Date et signatures: Titulaire du poste	Supérieur hiérarchique

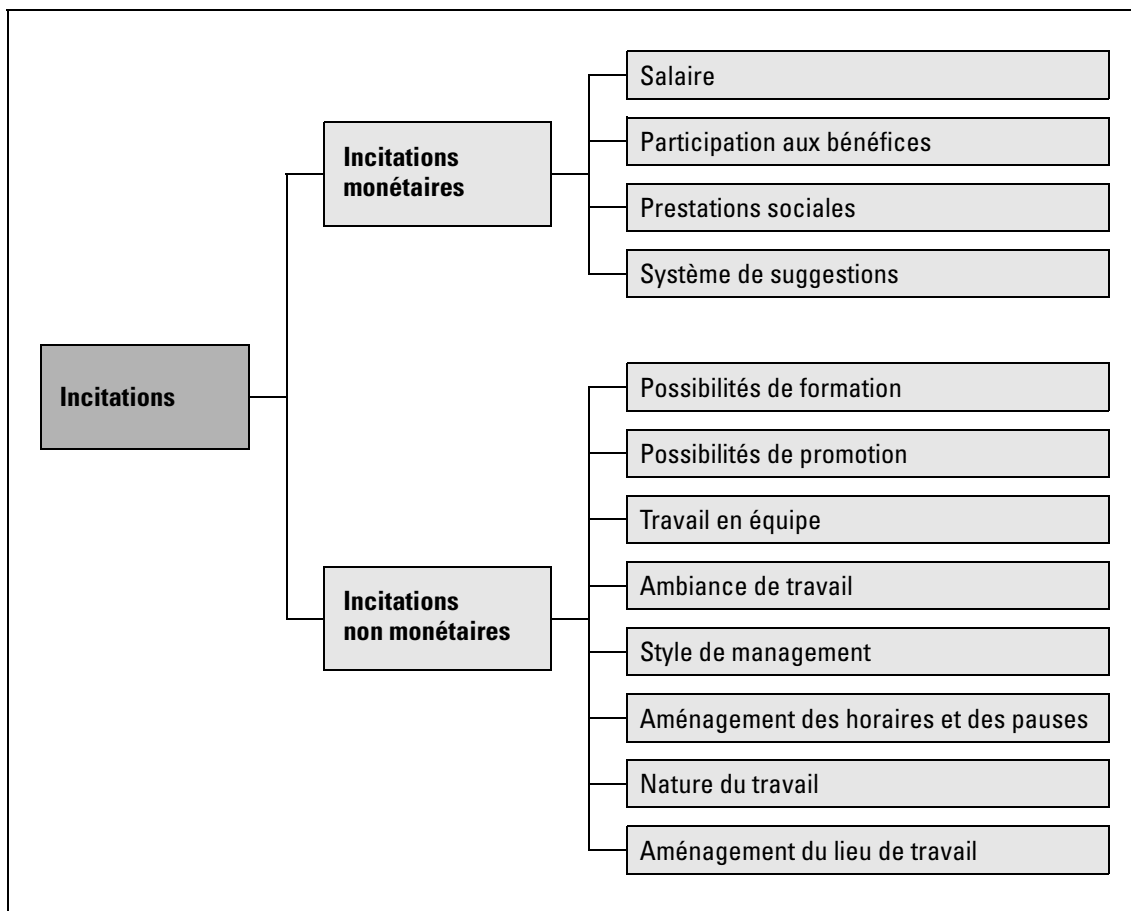
▲ Fig. 190 Description de poste (selon Hentze/Kammel 2001, p. 230ss.)



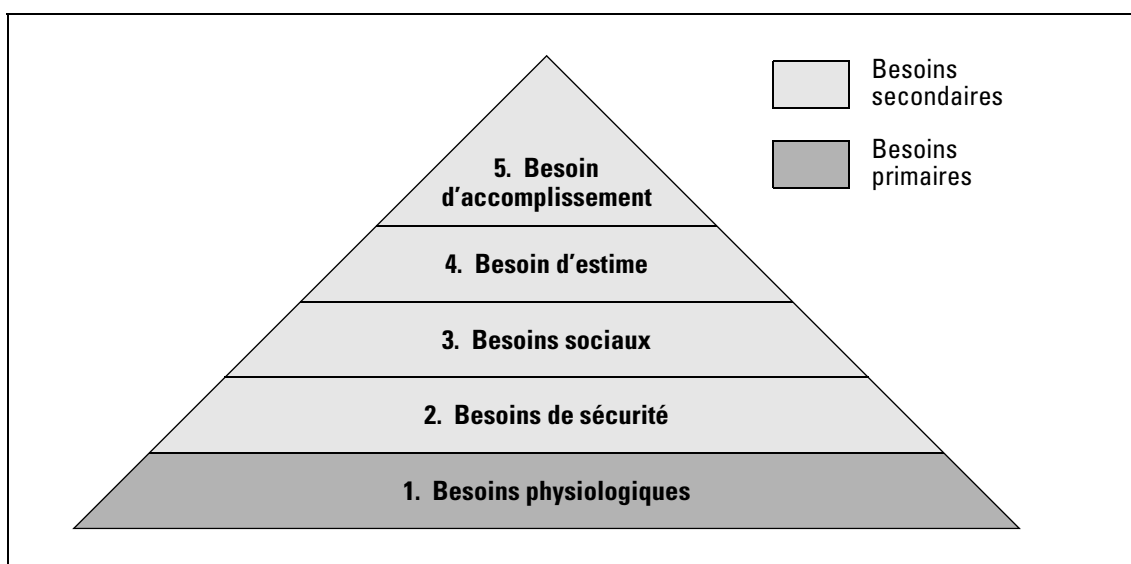
▲ Fig. 191 Schéma d'un profil d'exigences et des capacités



▲ Fig. 192 Schéma du processus de sélection des candidats



▲ Fig. 193 Les différentes catégories d'incitations



▲ Fig. 194 Pyramide des besoins selon Maslow

<b>Genre de méthode</b> <b>Genre de quantification</b>	<b>globale</b>	<b>analytique</b>
<b>Classement ordinal</b>	Rangement	Comparaison par facteurs
<b>Classification</b>	Classification par catégories de salaires	Méthode par points

▲ Fig. 195 Méthodes d'évaluation des tâches

<b>Catégorie de salaire 1</b>	Travaux simples et peu pénibles, qui peuvent être effectués sans formation particulière et après une brève période d'apprentissage (75% du salaire de base)
<b>Catégorie de salaire 2</b>	Travaux nécessitant une formation particulière et une période d'apprentissage d'une certaine durée (85% du salaire de base)
<b>Catégorie de salaire 3</b>	Travaux requérant un diplôme d'apprentissage (100% du salaire de base)
<b>Catégorie de salaire 4</b>	Travaux nécessitant, outre un diplôme d'apprentissage, une formation complémentaire et une expérience professionnelle de plusieurs années (115% du salaire de base)
<b>Catégorie de salaire 5</b>	Travaux hautement qualifiés requérant un grand savoir-faire et des connaissances approfondies ainsi qu'une large autonomie et un sens aigu des responsabilités (133% du salaire de base)

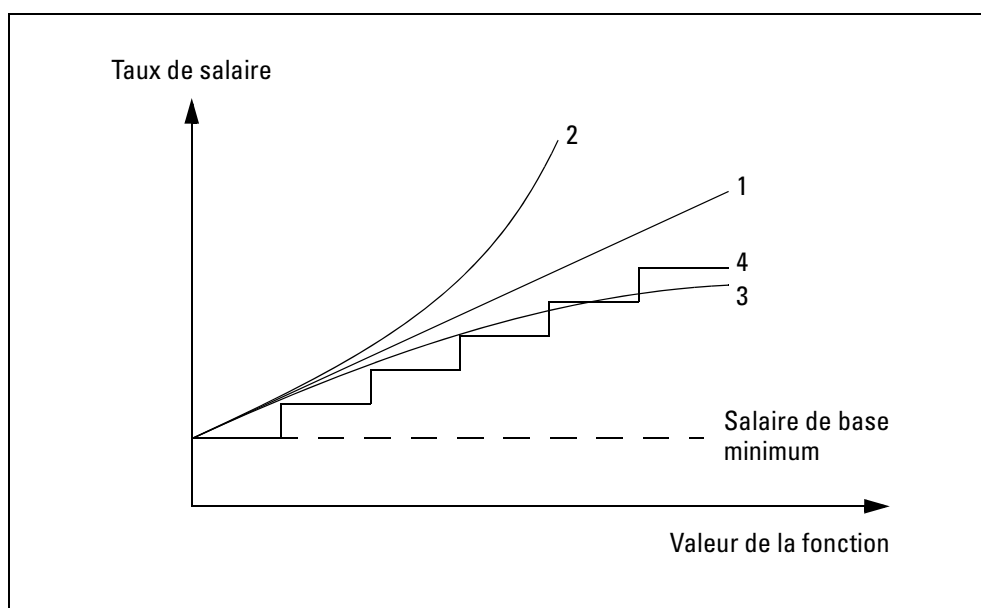
▲ Fig. 196 Exemples de catégories de salaires dans une entreprise industrielle

<b>Genre d'exigence</b>	<b>Niveau d'appréciation</b>	<b>Nombre de points</b>
Responsabilité	restreinte	0,5
	moyenne	2
	grande	4
Pénibilité	restreinte	1
	moyenne	2
	moyenne/importante	3
	importante	4
	très importante	5

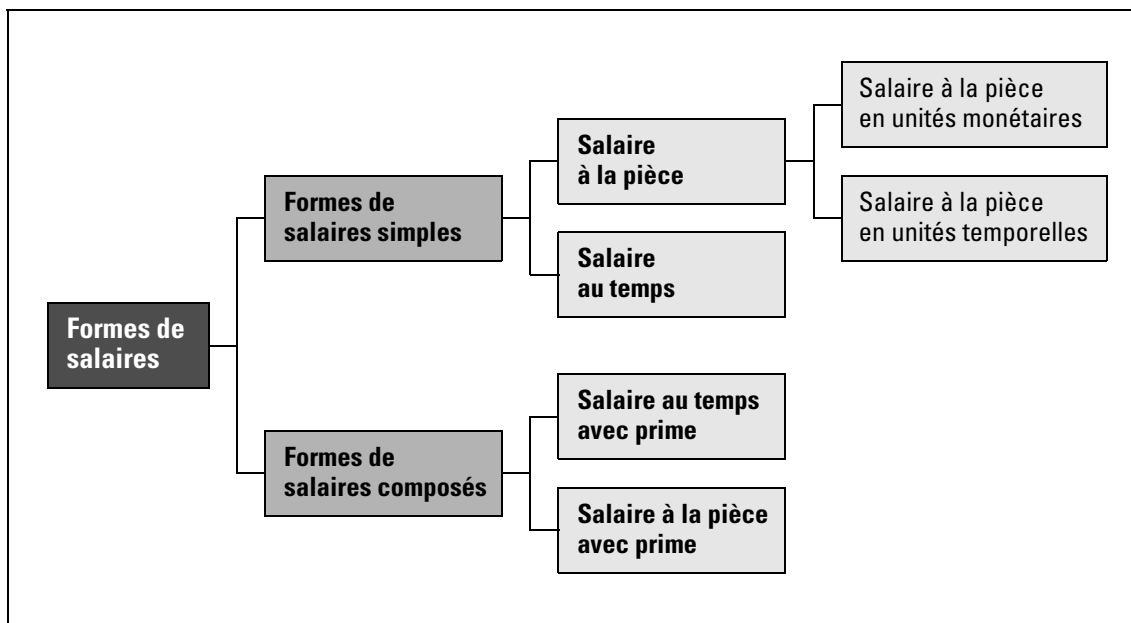
▲ Fig. 197 Exemple d'application de la méthode par points

Nombre de points de la valeur globale de la fonction	Catégorie de salaire	Echelle en pourcentage
jusqu'à 5 points	1	75 %
5-10	2	80 %
10-15	3	86 %
15-20	4	93 %
20-25	5	100 % (salaire de référence)
25-30	6	107 %
30-35	7	115 %
35-40	8	124 %
40-45	9	133 %

▲ Fig. 198 Exemple de fixation des salaires



▲ Fig. 199 Possibilités de différenciation des taux de salaire



▲ Fig. 200 Aperçu des formes de salaires

<b>Prestation sociale de l'entreprise</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Prévoyance</b>	<b>Dispositifs sociaux</b>	<b>Loisirs</b>
<b>Prévoyance vieillesse</b>		•		
<b>Assurance-maladie et accidents</b>		•		
<b>Protection contre le chômage</b>		•		
<b>Logements d'entreprise</b>			•	
<b>Allocations familiales</b>			•	
<b>Restaurant d'entreprise</b>			•	
<b>Indemnités de transport</b>			•	
<b>Service de santé et d'aide sociale</b>			•	
<b>Sport d'entreprise</b>				•
<b>Associations et clubs d'entreprise</b>				•
<b>Offres et rabais de vacances (p.ex. chèques REKA à prix préférentiel)</b>				•
<b>Autres rabais (p.ex. sur certains achats)</b>			•	

▲ Fig. 201 Prestations sociales de l'entreprise



Les **éléments variables du salaire** gagnent en importance. Au salaire de base traditionnel viennent s'ajouter les **paiements spéciaux (boni)** et toute une série de compléments salariaux ou «fringe benefits». La particularité de ces éléments est d'être versés de manière sélective et irrégulière. En 2002, 25,3% de l'ensemble des salariés ont reçu des paiements spéciaux (boni). La valeur moyenne de ces boni s'est montée à 690 francs bruts par mois. Leur montant varie beaucoup selon la branche. Pour les personnes occupant les postes exigeant la plus haute qualification, la part des paiements spéciaux dans le salaire brut annuel varie entre 14% dans le commerce de détail et près de 45% dans les banques. Alors qu'en 1996, ces prestations ne représentaient que 1,5% des salaires bruts effectivement versés, leur part avait déjà doublé en 2000. Chez les cadres, elles ont passé de 4,4% à 12,2%. En 2000, les «top managers» ont reçu environ 30% de leur salaire sous cette forme.

84% des plus grandes entreprises accordent des «**fringe benefits**» à toutes les catégories de salariés. Parmi les compléments salariaux, on peut citer les produits/services gratuits ou à prix réduits (63%), la participation au 2<sup>e</sup> pilier au-delà des exigences légales (49%), la voiture privée (48%) ou encore la prise en charge des primes d'assurance maladie/accident (22%). Pour 87% de ces entreprises, on estime que la valeur monétaire de ces «fringe benefits» représente jusqu'à 10% du salaire brut annuel total. Dans 4% des entreprises, cette proportion peut excéder 20% pour les cadres supérieurs.

(Source: Office fédéral de la statistique)

▲ Fig. 202 Diversification croissante des systèmes de rémunération (Credit Suisse 2004, p. 15)

### Cercles de qualité

L'idée de cercle de qualité est née au cours des années 50 dans les universités américaines. Il s'agissait à l'origine d'un outil d'amélioration de la qualité des produits (et ultérieurement des services). Cependant, l'opposition des syndicats, des salariés et les traditions profondément ancrées dans la société en ont empêché la concrétisation dans les entreprises américaines.

C'est sous l'égide de la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) que les cercles de qualité furent introduits en 1962 au Japon. A l'origine, ils servaient à améliorer les conditions et le sens du travail. L'objectif premier des cercles de qualité ne consistait donc ni à accroître la productivité ni à contrôler la qualité.

Au vu de l'immense succès des entreprises japonaises, les sociétés américaines ressortirent l'idée de cercle de qualité des tiroirs. Or, à cette époque, les Japonais bénéficiaient déjà d'une avance de quelque deux décennies en la matière.

Les innombrables formes de cercles de qualité comportent plusieurs **caractéristiques** communes: un cercle de qualité

- est composé d'environ cinq collaborateurs (ou plus) assumant conjointement la responsabilité d'un produit ou d'une gamme de produits;
- se réunit volontairement et régulièrement (environ une heure par semaine);
- collecte des informations, analyse des problèmes et des perturbations, formule des pro-

positions ou prend des décisions ayant trait à la résolution de problèmes de qualité;

- assume la responsabilité des problèmes de qualité et de la concrétisation de mesures propres à les résoudre;
- utilise des méthodes et des techniques qui lui ont été enseignées au préalable;
- fait, le cas échéant, appel à des spécialistes appartenant à l'entreprise;
- est animé par un responsable (chef d'équipe, agent de maîtrise, ingénieur d'exploitation) disposant d'une formation adéquate.
- Bon nombre d'entreprises récompensent les meilleures contributions à l'amélioration de la productivité et de la qualité.

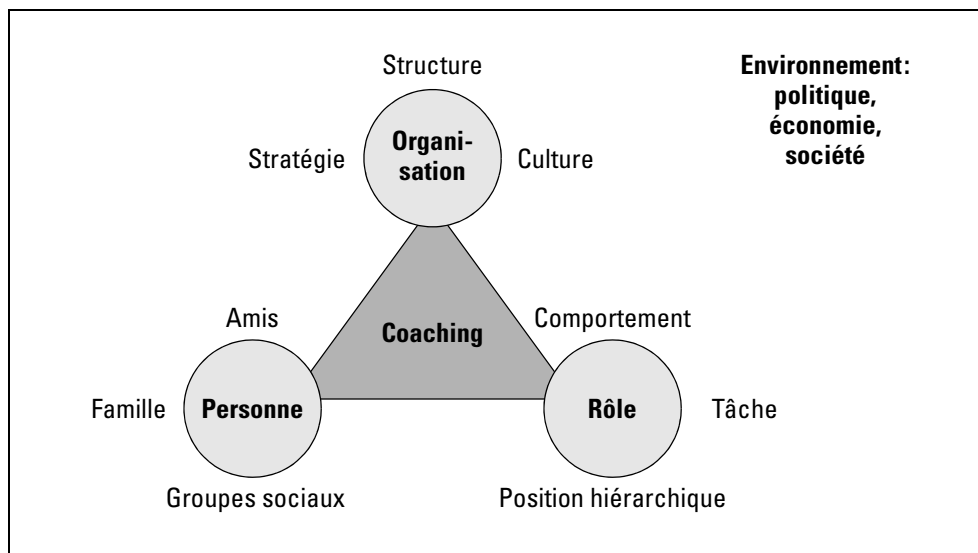
Aujourd'hui, la fonction du cercle de qualité dépasse la réalisation de propositions concrètes d'amélioration. On le considère généralement comme une **mesure de développement du personnel** apte à accroître l'esprit d'initiative et la réflexion individuelle ainsi que les relations de communication au sein de l'entreprise.

Toutefois, les premières expériences révèlent le danger qu'il y a à considérer le cercle de qualité comme une mesure isolée sans intégrer ces projets de changement dans un contexte général. On a effectivement tendance à planifier les cercles de qualité *en dehors* du travail. Or, à long terme, leur succès ne peut être assuré que s'ils font partie intégrante du travail normal.

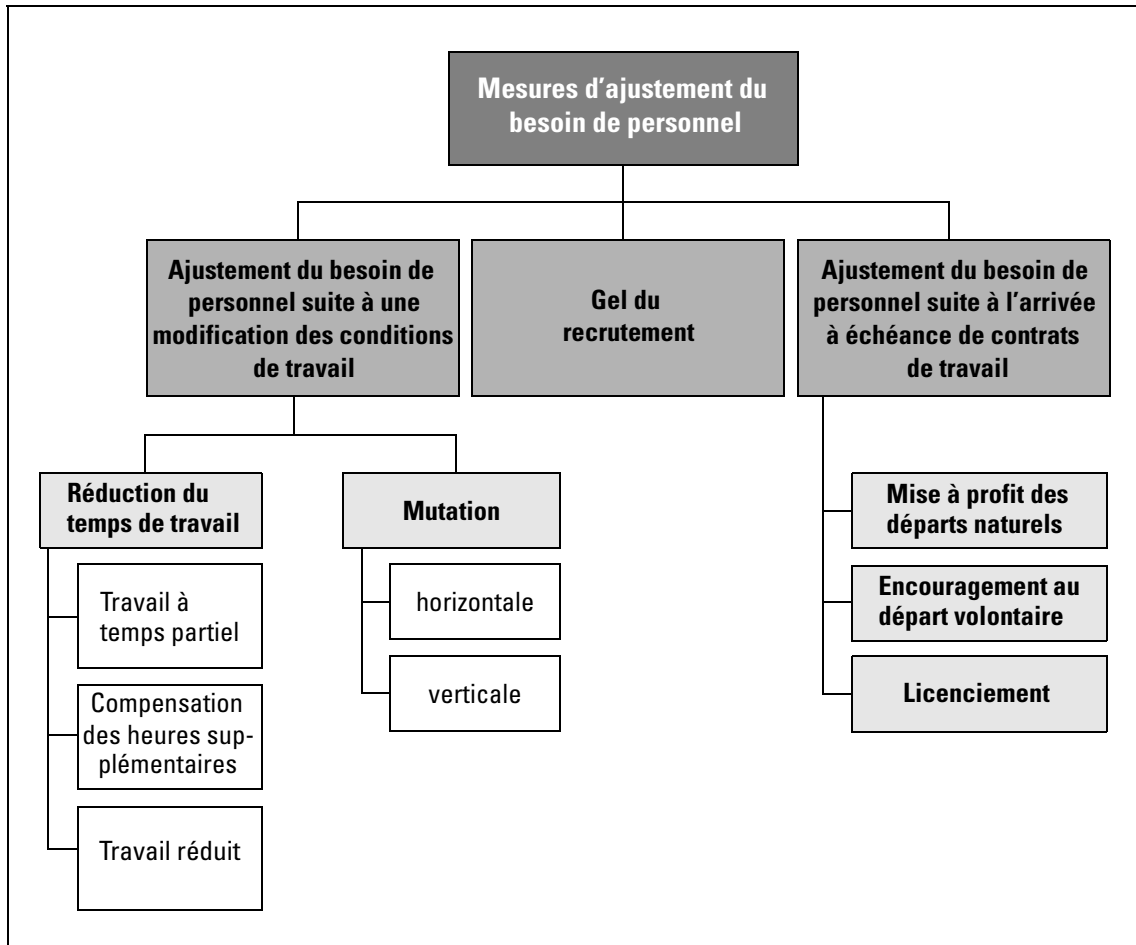
▲ Fig. 203 Cercles de qualité (Imai 1992, p. 132ss., Steinmann/Schreyögg 1997, p. 505ss.)

Principe	Mesures
« Into the job »	Préparation à l'exercice d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle fonction (p.ex. formation professionnelle, mise au courant, programme pour stagiaires)
« On the job »	Restructuration du travail appliquée directement sur le lieu de travail (p.ex. élargissement des tâches, enrichissement des tâches, élaboration d'un projet)
« Near the job »	Mesures de formation proches du travail par la localisation, le moment et le contenu (p.ex. cercle de qualité)
« Off the job »	Mesures de formation éloignées du travail par la localisation et souvent par le moment et le contenu (p.ex. séminaires internes et externes, congrès, « outdoor-training »)
« Along the job »	Définition de la durée, de la localisation et de la nature de l'engagement, la planification s'étendant la plupart du temps sur deux à cinq ans (planification de carrière)
« Out of the job »	Mesures de préparation à la retraite (p.ex. retraite progressive, activité interne de conseil)
« Parallel to the job »	Mesures de conseil qualifié qui assistent et motivent le collaborateur dans l'exécution de sa tâche (p.ex. coaching, mentorat)

▲ Fig. 204 Instruments du développement du personnel

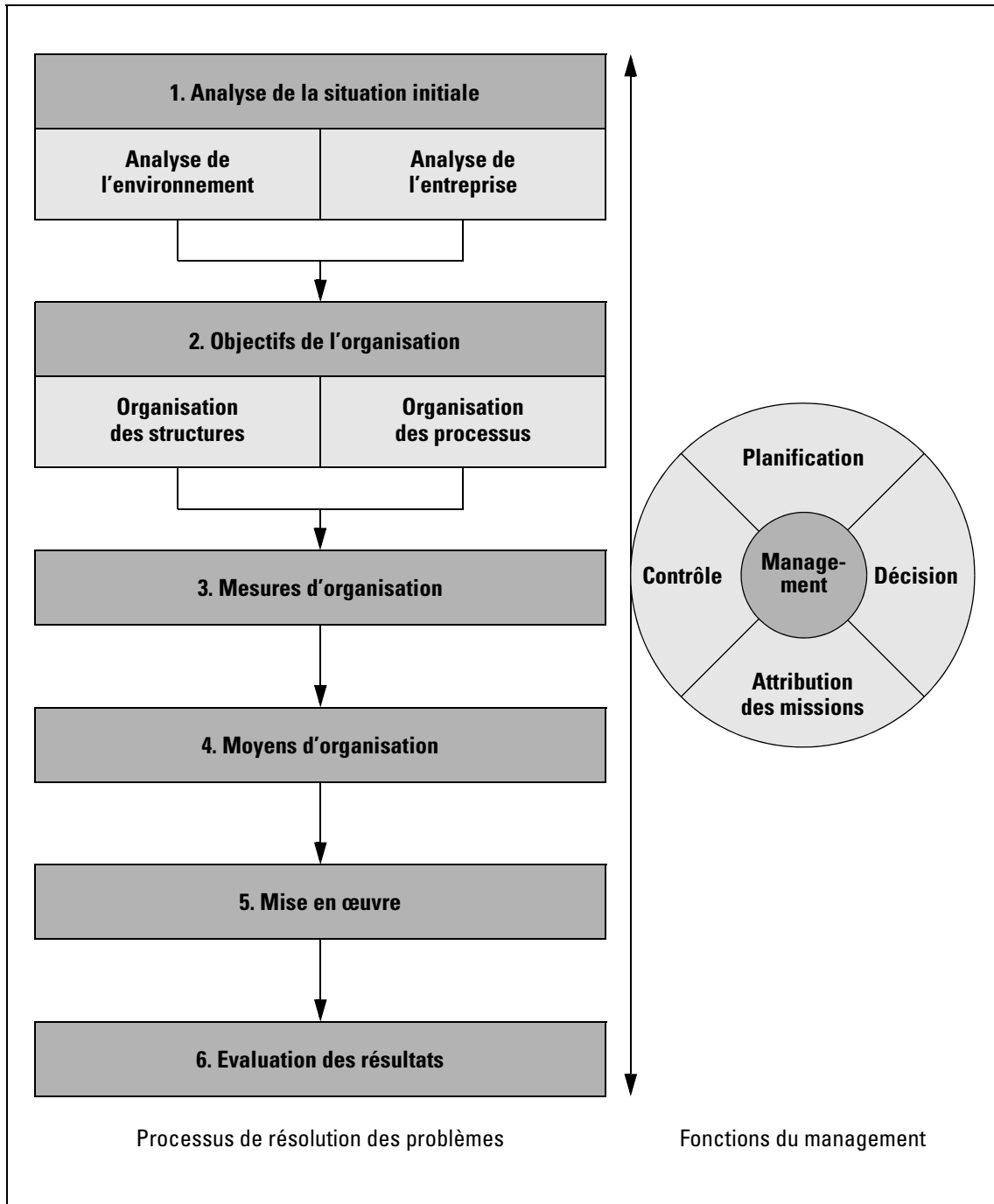


▲ Fig. 205 Coaching: les conflits à résoudre (d'après Backhausen/Thommen 2006, p. 20)

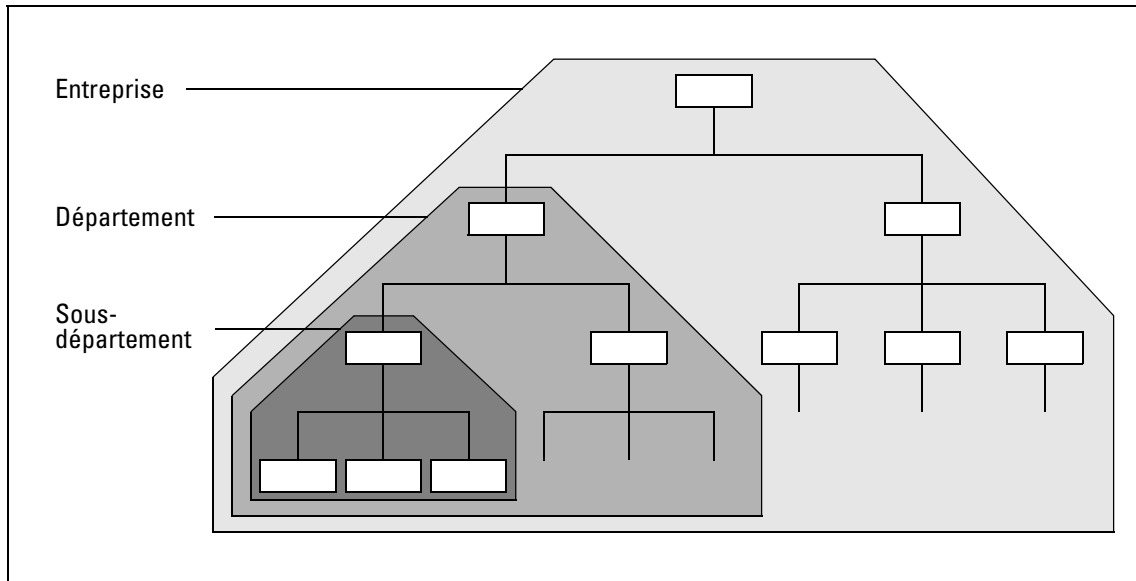


▲ Fig. 206 Vue d'ensemble des mesures d'ajustement du besoin de personnel (nach Hentze/Graf 2005, p. 373)

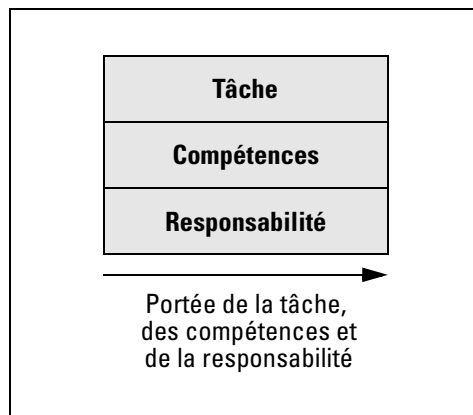
**IX<sup>e</sup> partie: Organisation**



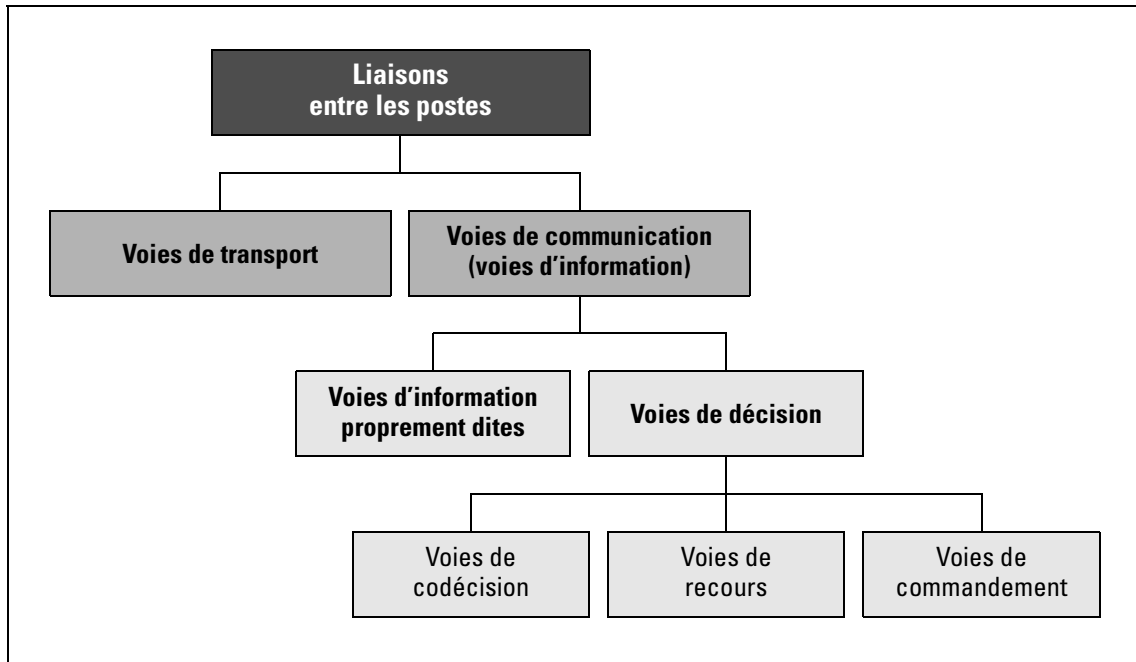
▲ Fig. 208    Processus de résolution des problèmes d'organisation



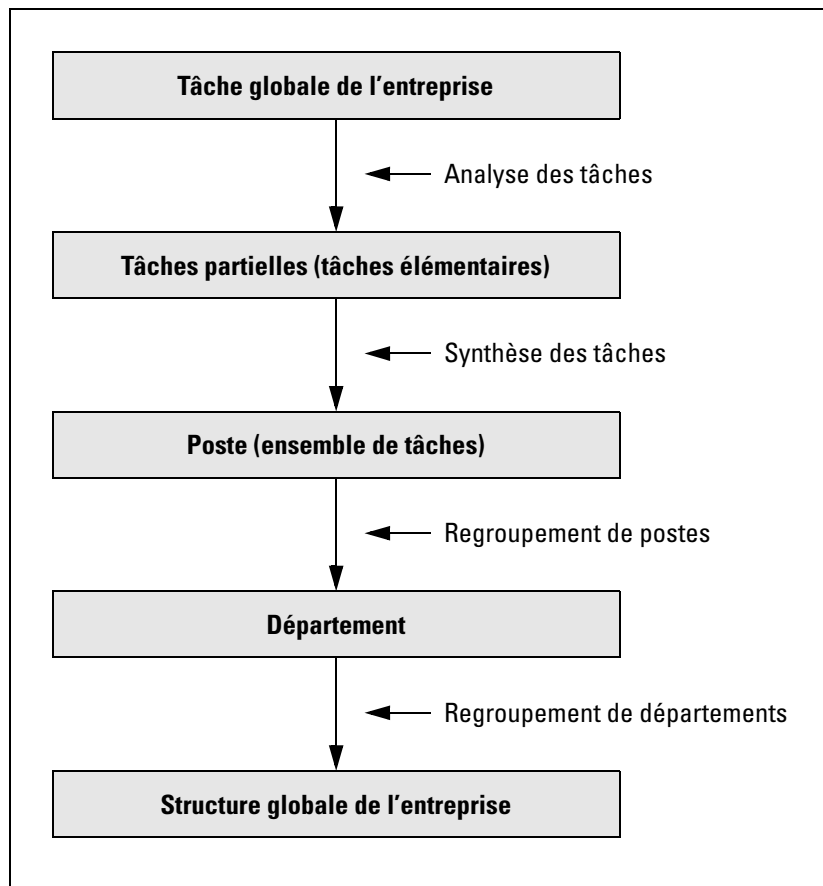
▲ Fig. 209 Départements et sous-départements



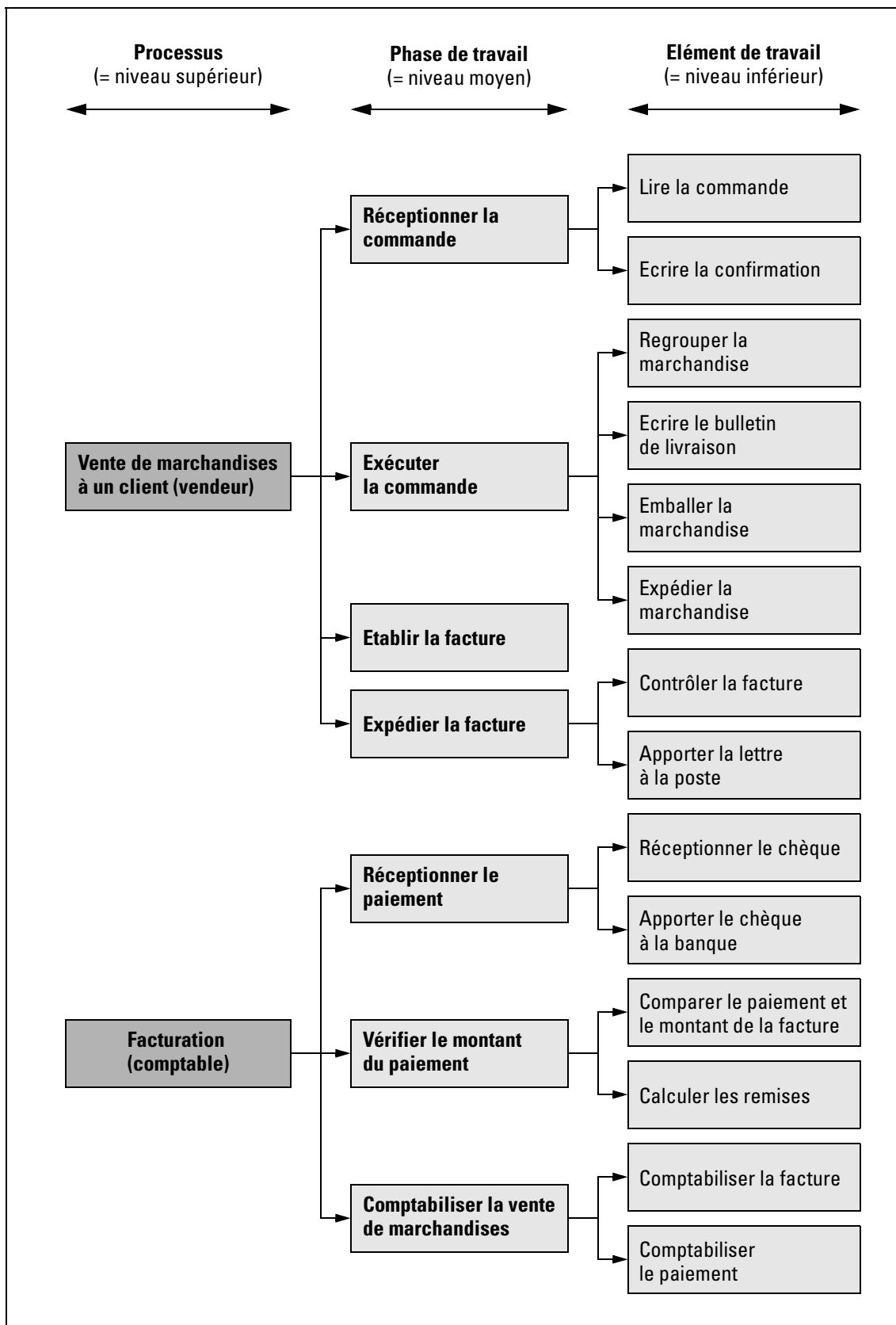
▲ Fig. 210 Coïncidence de la tâche, des compétences et de la responsabilité



▲ Fig. 211 Liaisons entre les postes (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994, p. 138)

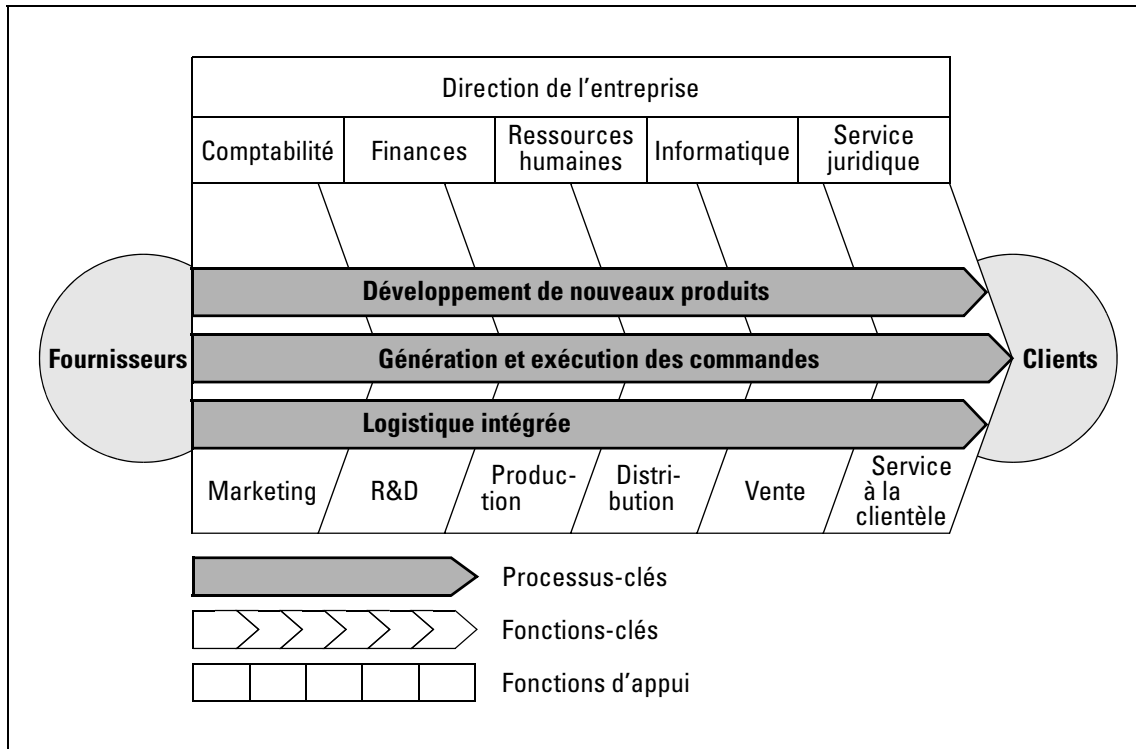


▲ Fig. 212 Processus de création de l'organisation des structures

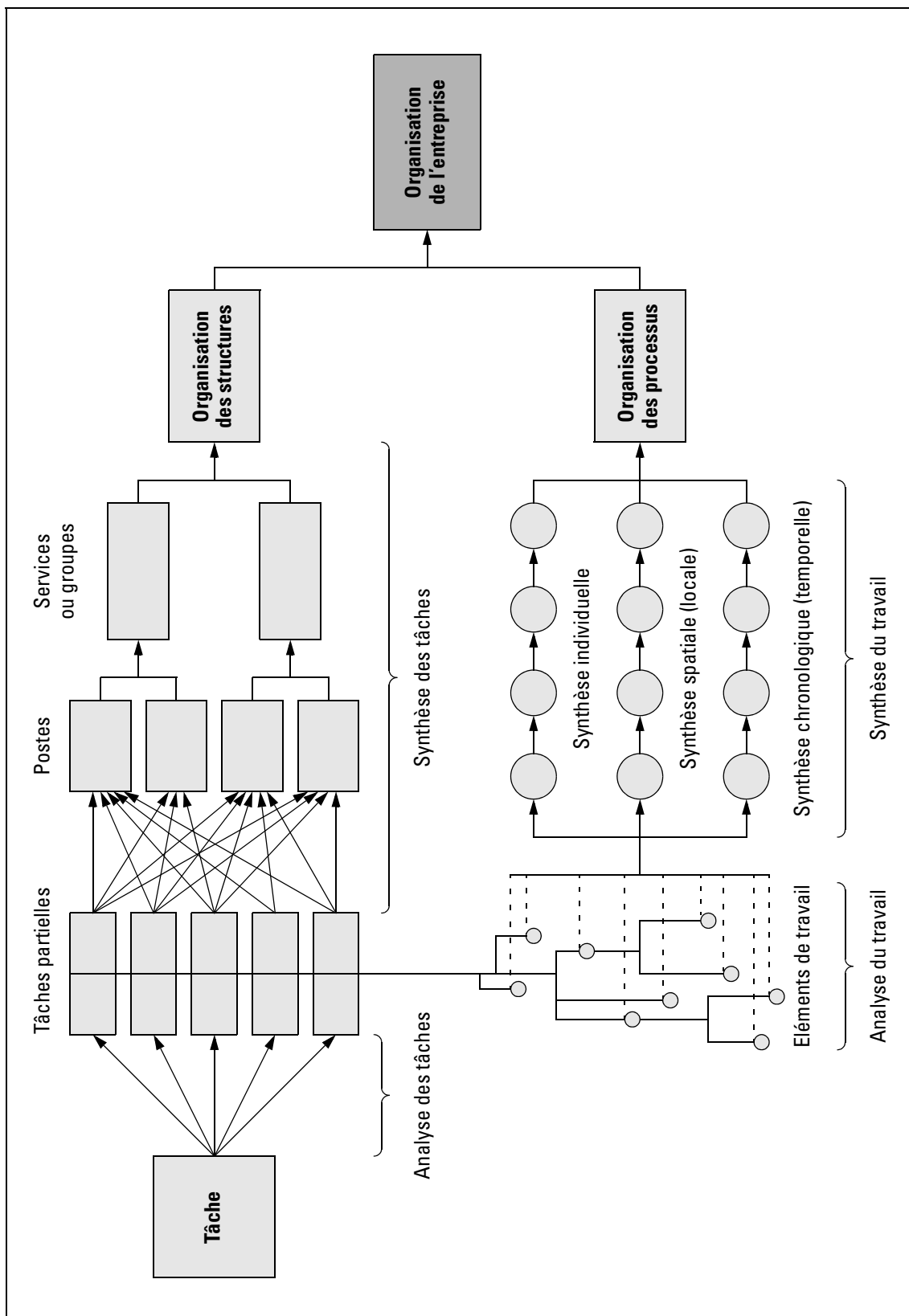


▲ Fig. 213 Exemple d'éléments et de phases de travail (Spitschka 1975, p. 47)

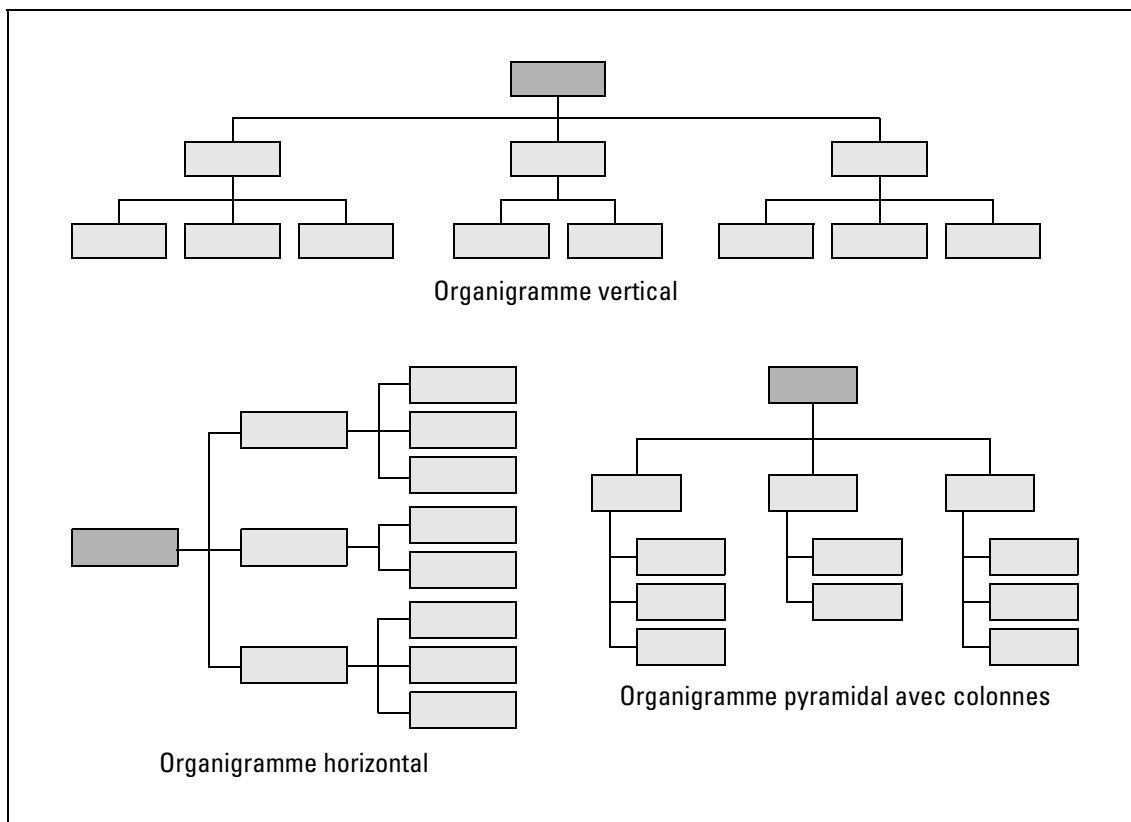




▲ Fig. 214 Chaîne de valeur avec processus-clés



▲ Fig. 215 Liens entre organisation des structures et organisation des processus (Bleicher 1991, p. 49)



▲ Fig. 216 Les différentes formes d'organigramme

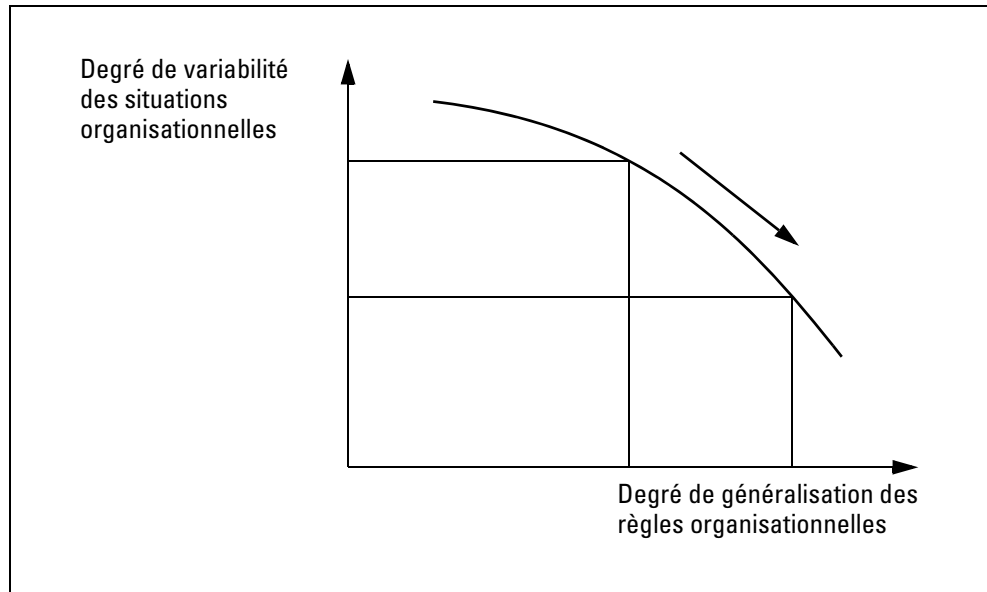
Postes / Tâches	Conseil d'administration	Direction	Départements				Remarques
			R&D	Production	Marketing	Administration	
<b>Définition de la politique de l'entreprise</b>	D	P	CD	CD	CD	CD	
<b>Etablissement des plans quinquennaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evolution du chiffre d'affaires</li> <li>■ Evolution coûts-bénéfice</li> <li>■ Investissements</li> </ul>	D D D	P	P	P	P	P	
<b>Etablissement du budget annuel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ventes</li> <li>■ Coûts d'exploitation</li> <li>■ Investissements</li> </ul>		D D D	P	P P	P P	P	jus- qu'au 10. 11.
<b>Etablissement et suivi des plans d'action annuels</b>		E					
<b>Calcul de ratios de gestion</b>						E	

P = planifier, D = décider, CD = droit de codécision, E = exécuter, C = contrôler

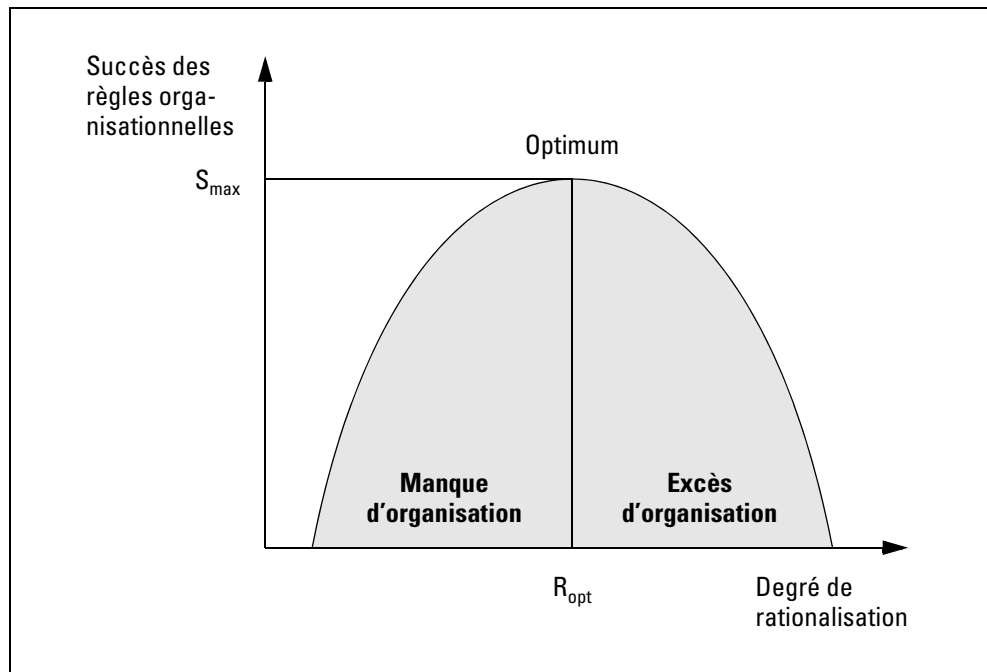
▲ Fig. 217 Exemple de diagramme de fonctions (Nauer 1993, p. 171)

Postes					Processus: Stock de matériel d'exploitation		
Dir	Pr	Ach	V	Adm	N°	Tâches, activités	Remarques
					1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procéder à l'inventaire hebdomadaire</li> <li>■ Définir les articles et quantités à commander</li> <li>■ Etablir une commande</li> </ul>	Fichier des fournisseurs du service des achats
					2	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compléter la commande par les prix et les conditions de livraison</li> <li>■ Inscrire le numéro de centre de coûts</li> <li>■ Ecrire la commande</li> </ul>	Production
					3	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contrôler la commande, signer</li> <li>■ Inscrire la quantité commandée dans le fichier de stock</li> <li>■ Transmettre à l'administration</li> </ul>	Fichier de stock pourrait être tenu par le service des achats
					4	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prendre connaissance et contrôler</li> <li>■ Expédier et distribuer les copies de la commande</li> </ul>	Pourquoi pas le service des achats?
					5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réceptionner la confirmation de commande</li> <li>■ Prendre connaissance, transmettre</li> </ul>	
					6	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contrôler les données</li> <li>■ Inscrire les délais de livraison</li> <li>■ Transmettre les informations à la production</li> </ul>	
					7	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contrôler les données</li> <li>■ Inscrire les délais de livraison</li> </ul>	Doublon!
					8	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réceptionner la marchandise</li> <li>■ Comparer la marchandise livrée avec la confirmation de commande</li> <li>■ Etablir le bordereau d'entrée de marchandise</li> <li>■ Inscrire dans le fichier de stock</li> <li>■ Transmettre les copies</li> </ul>	

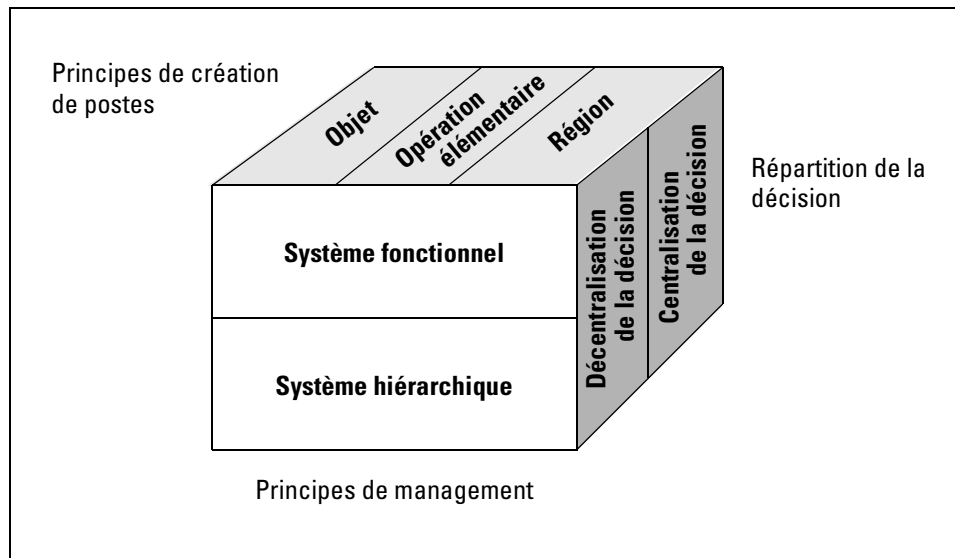
▲ Fig. 218 Exemple de diagramme de processus (Nauer 1993, p. 211)



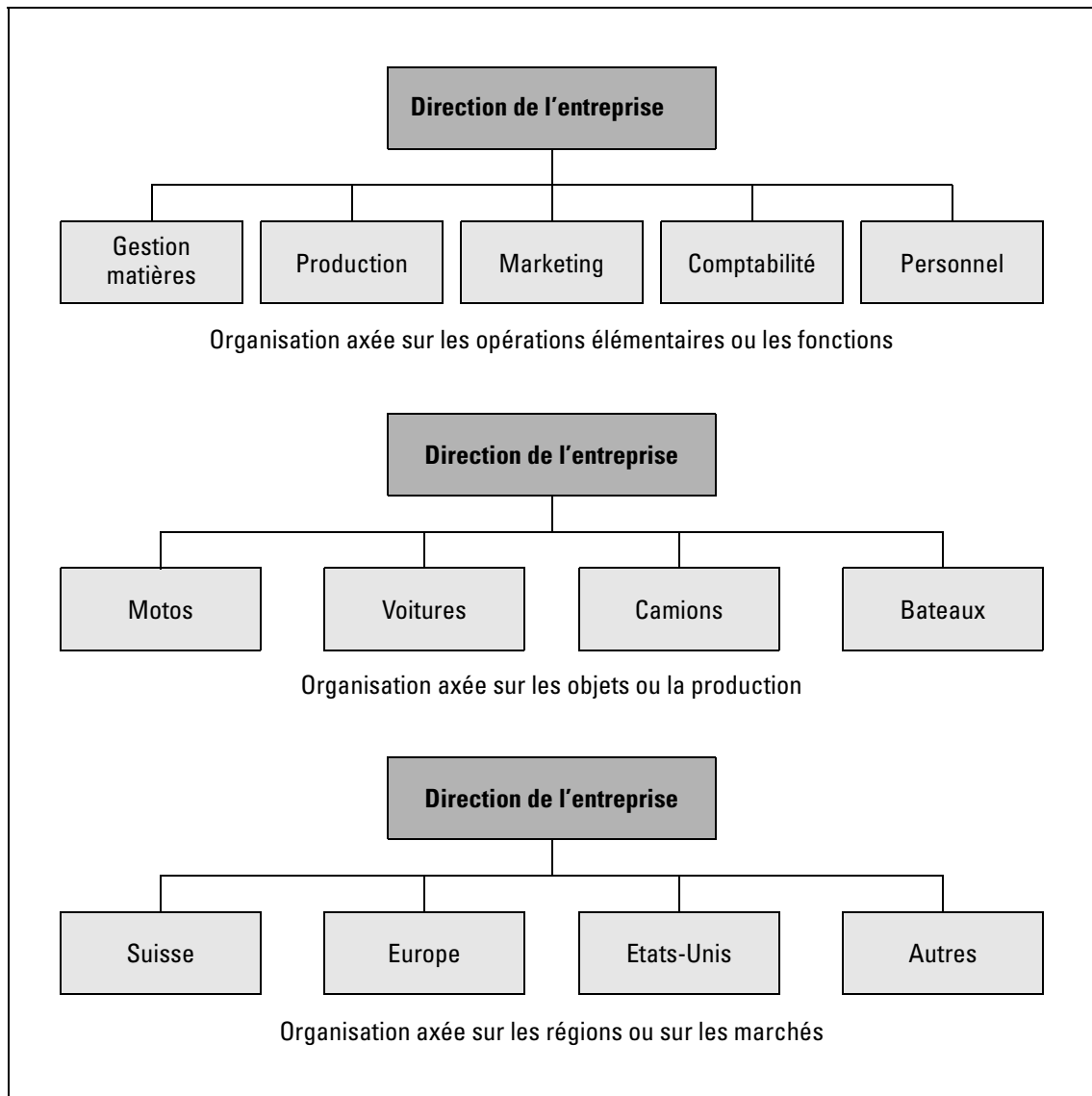
▲ Fig. 219 Principe de substitution de l'organisation (Kieser 1981, p. 71)



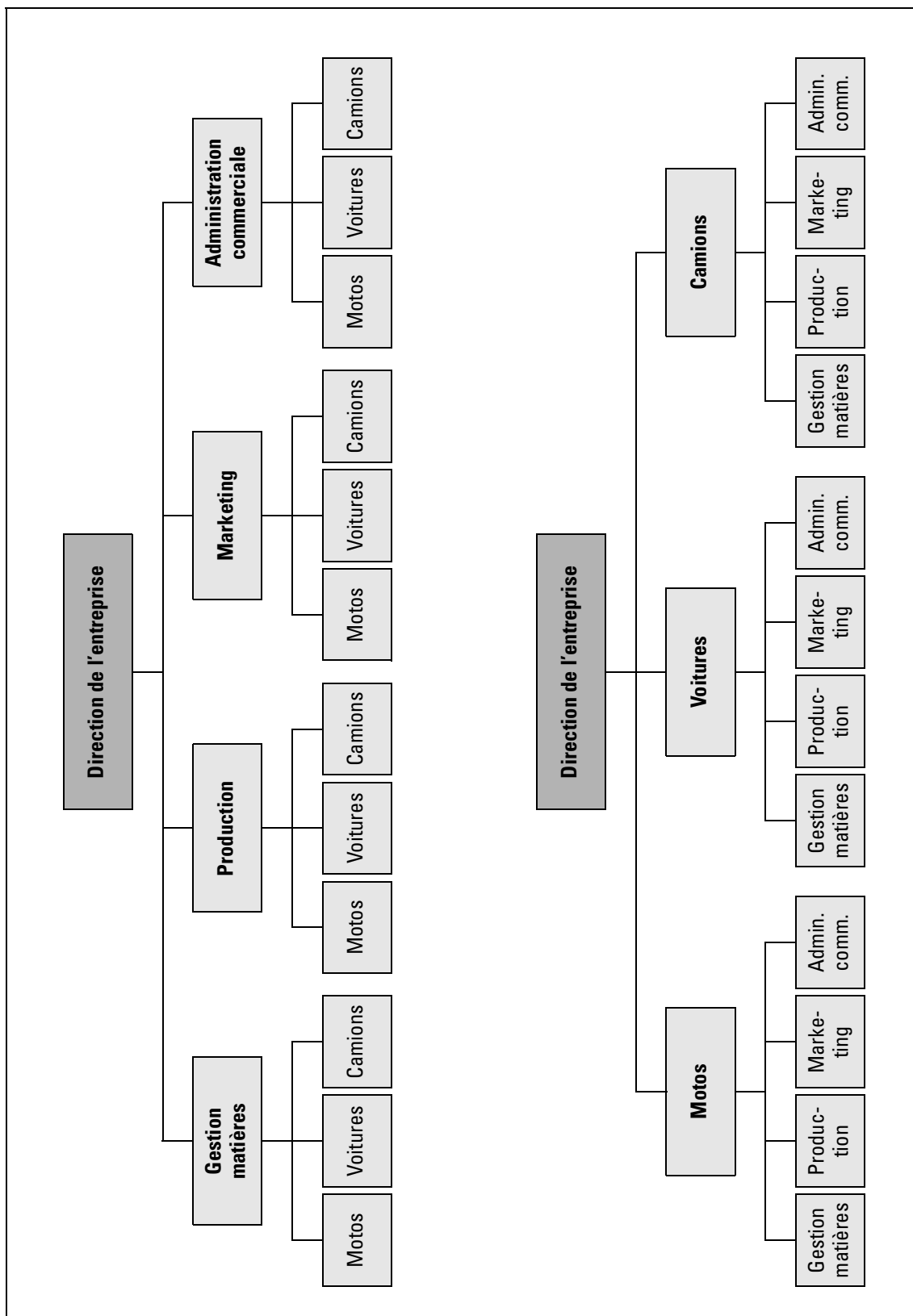
▲ Fig. 220 Degré optimal d'organisation (Kieser 1981, p. 72)



▲ Fig. 221 Principes d'aménagement organisationnel

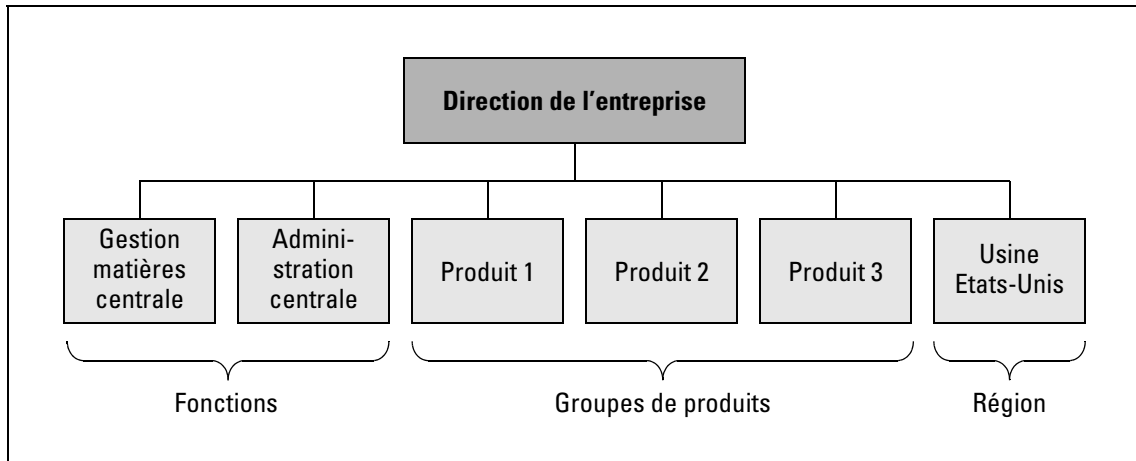


▲ Fig. 222 Principes de la création de postes

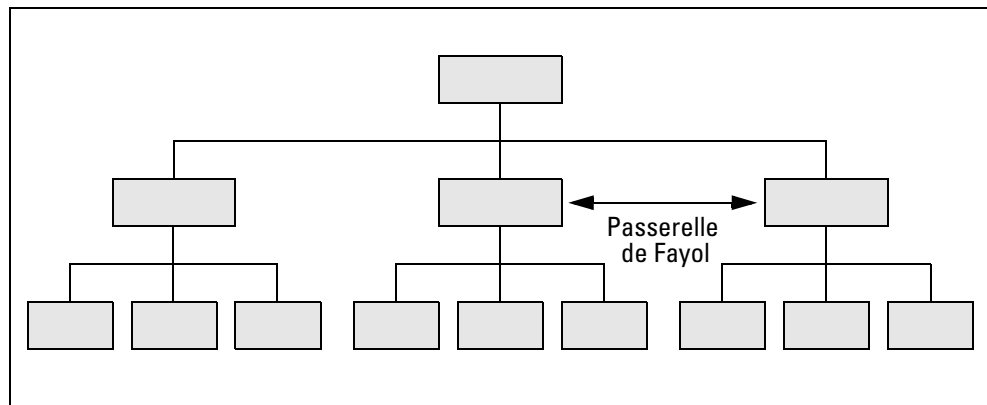


▲ Fig. 223 Critères d'aménagement de postes sur trois niveaux hiérarchiques

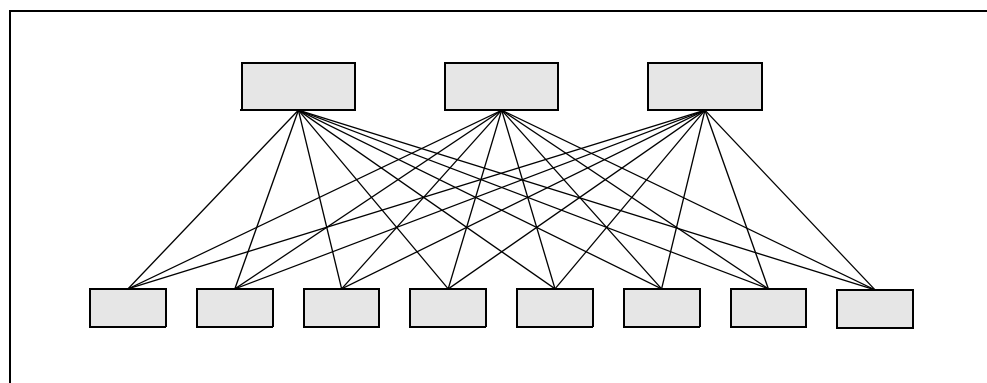




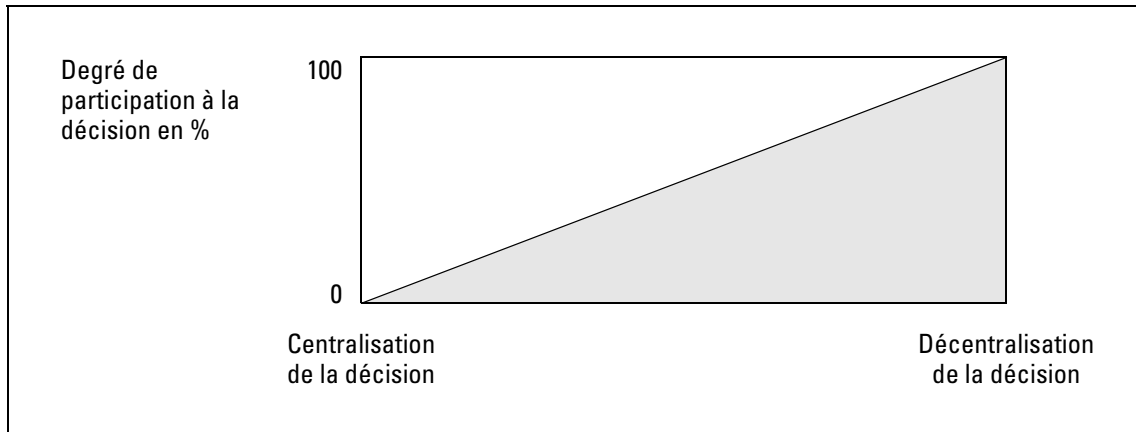
▲ Fig. 224 Plusieurs critères d'aménagement au même échelon hiérarchique



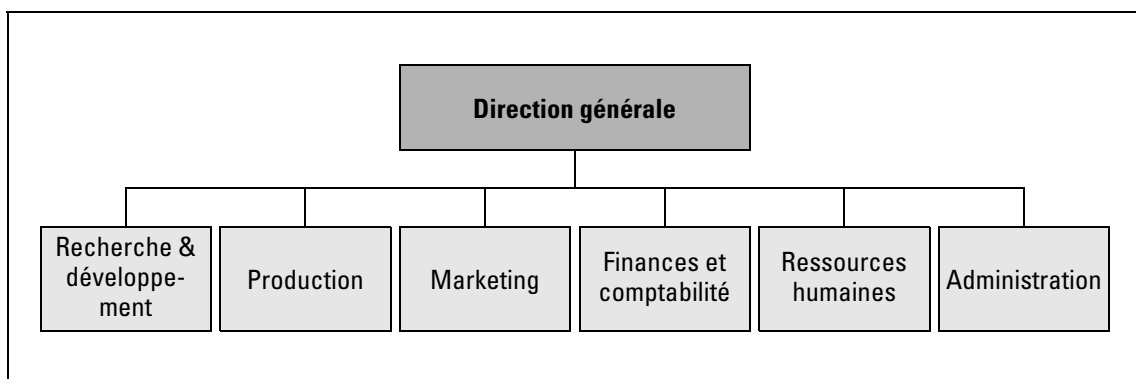
▲ Fig. 225 Système hiérarchique de Fayol



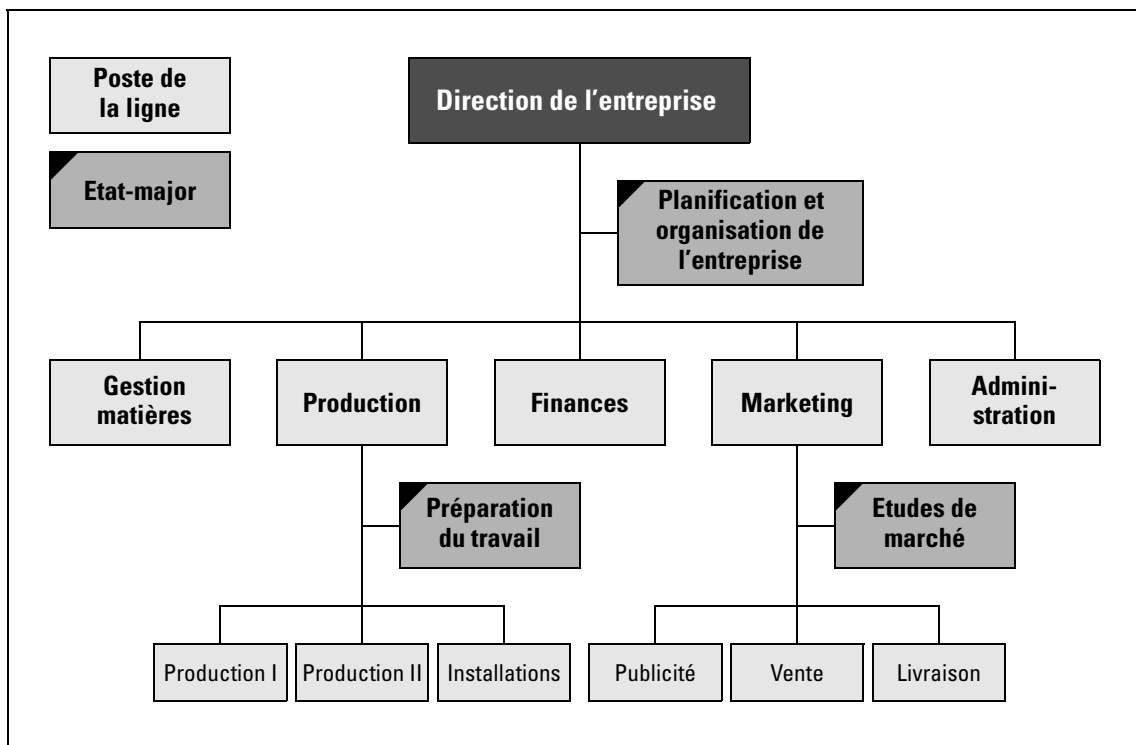
▲ Fig. 226 Système fonctionnel de Taylor



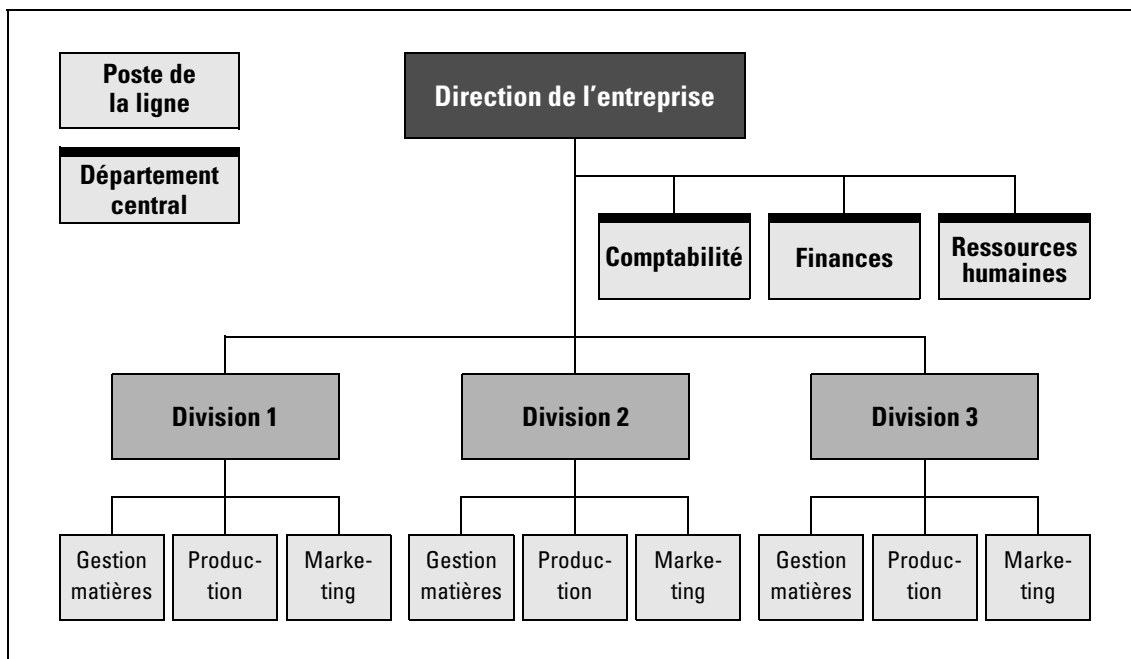
▲ Fig. 227 Intensité de la participation à la décision



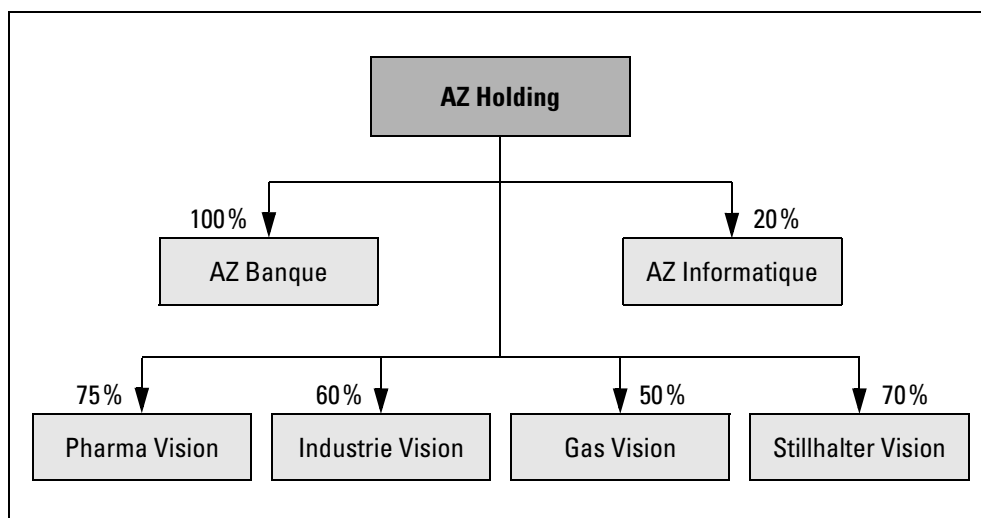
▲ Fig. 228 Organisation fonctionnelle pure



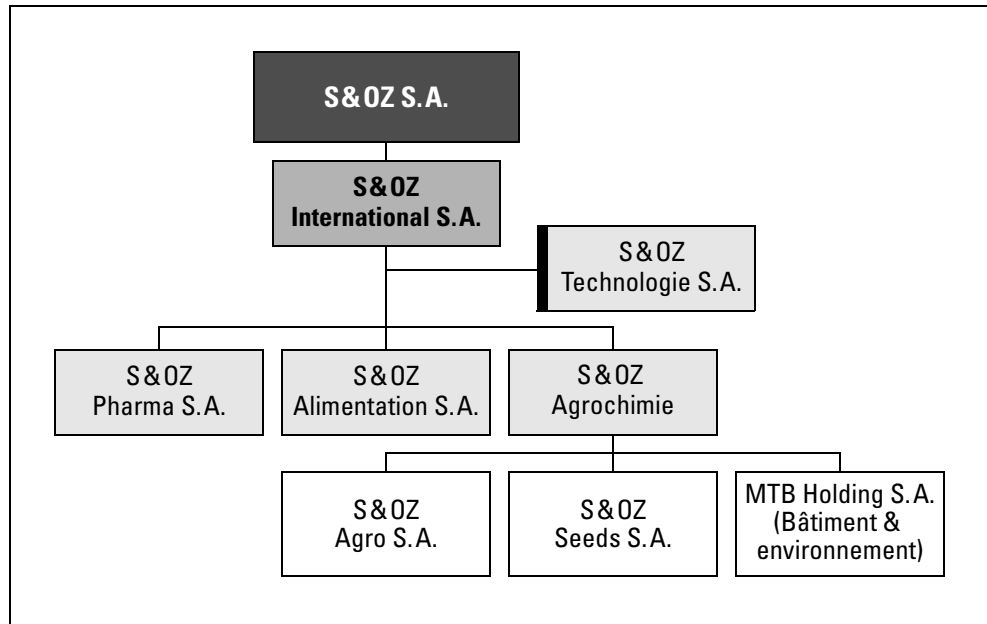
▲ Fig. 229 Schéma de l'organisation mixte (« staff and line »)



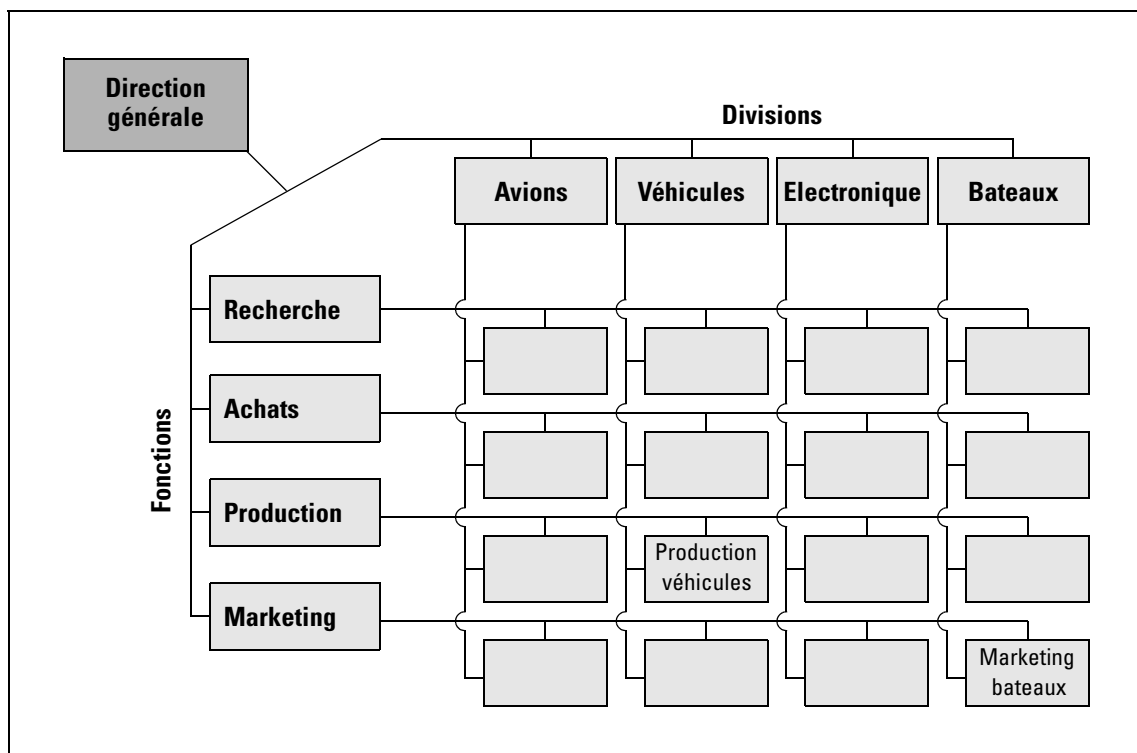
▲ Fig. 230 Schéma de l'organisation divisionnelle



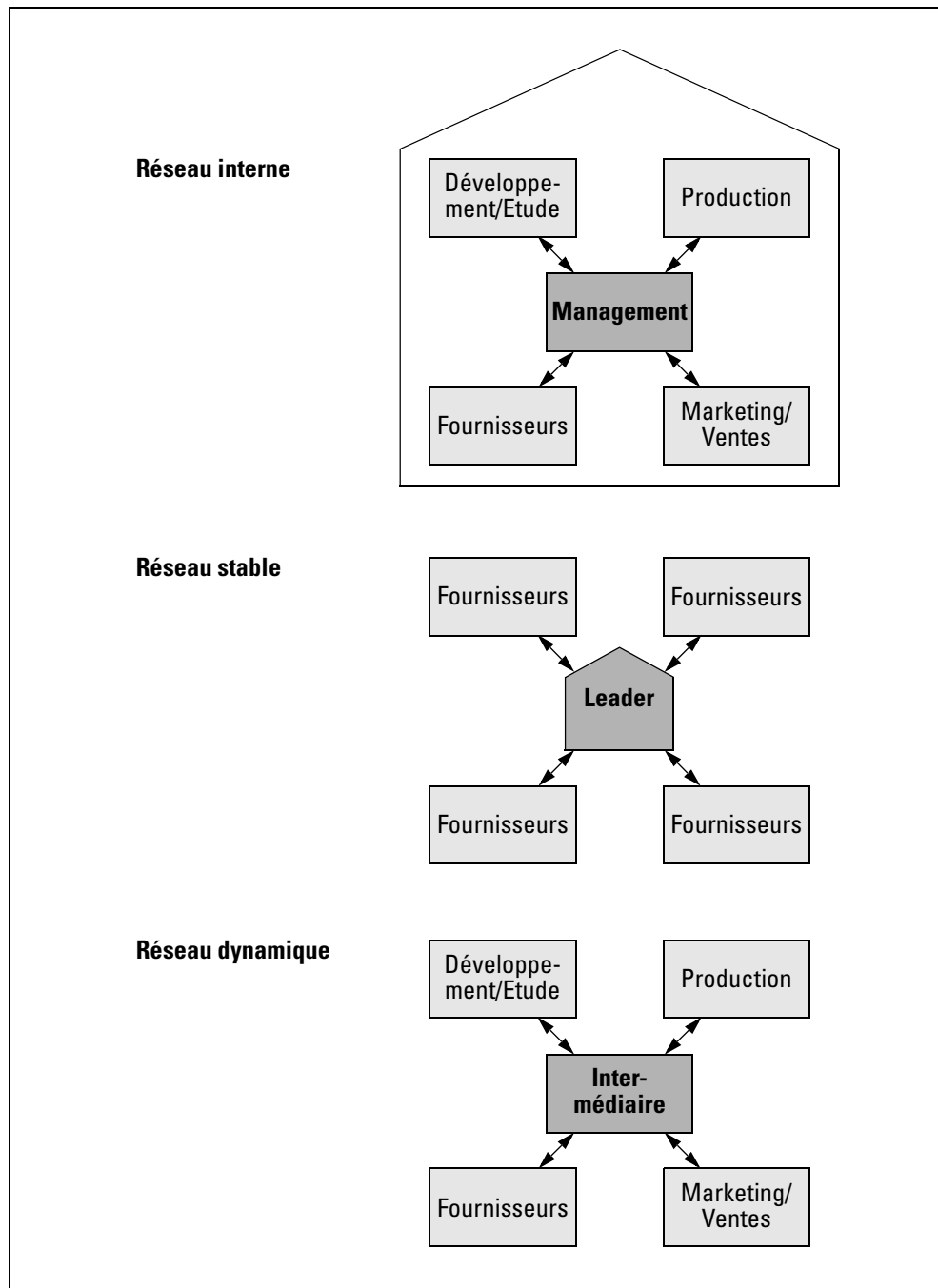
▲ Fig. 231 Exemple de holding financière



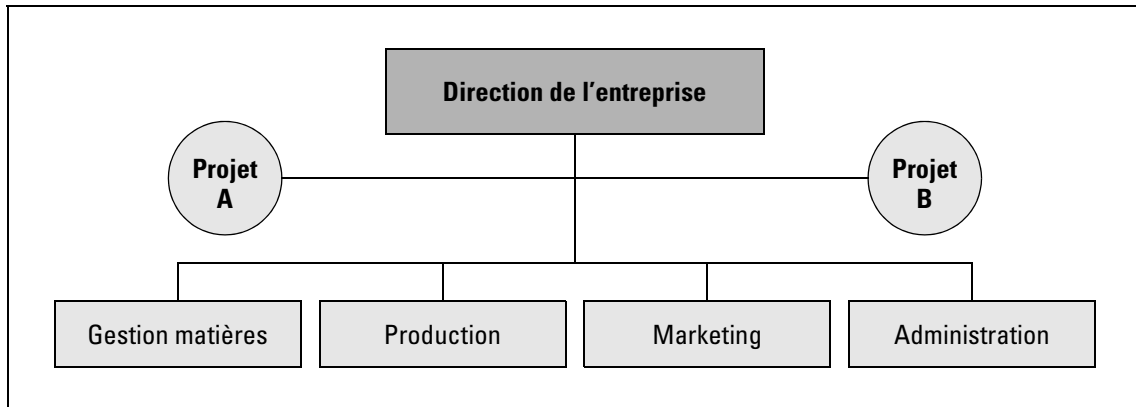
▲ Fig. 232 Organisation de S&OZ S.A.



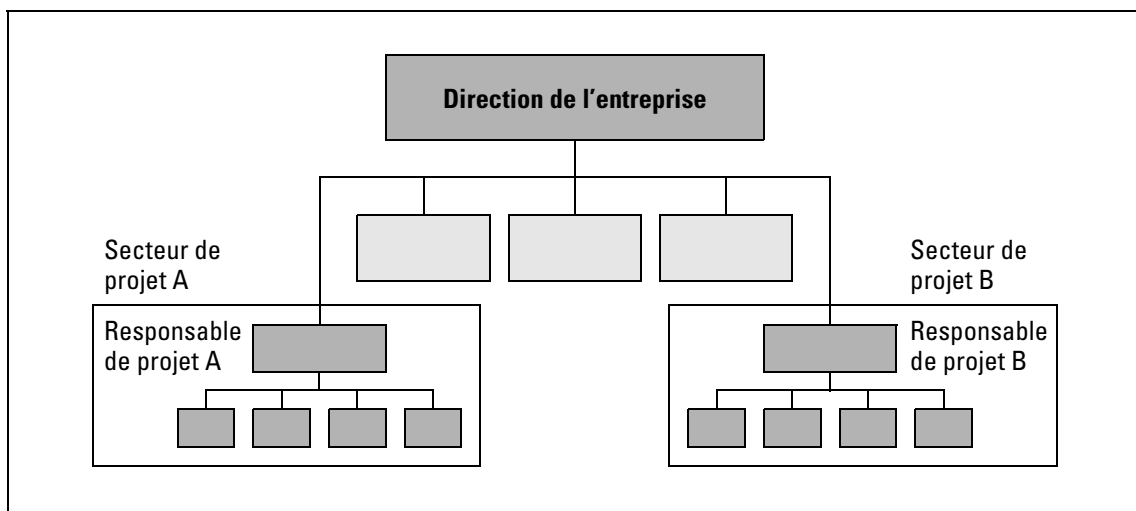
▲ Fig. 233 Schéma de l'organisation matricielle



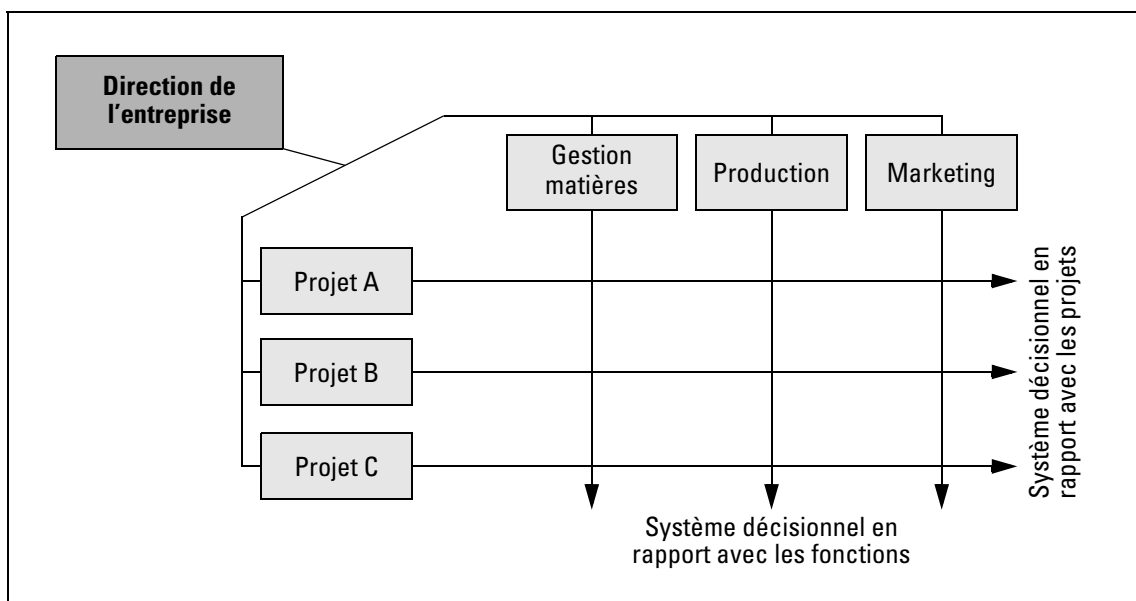
▲ Fig. 234 Formes d'organisation en réseau



▲ Fig. 235 Organisation de projet en état-major (Frese 2005, p. 507)



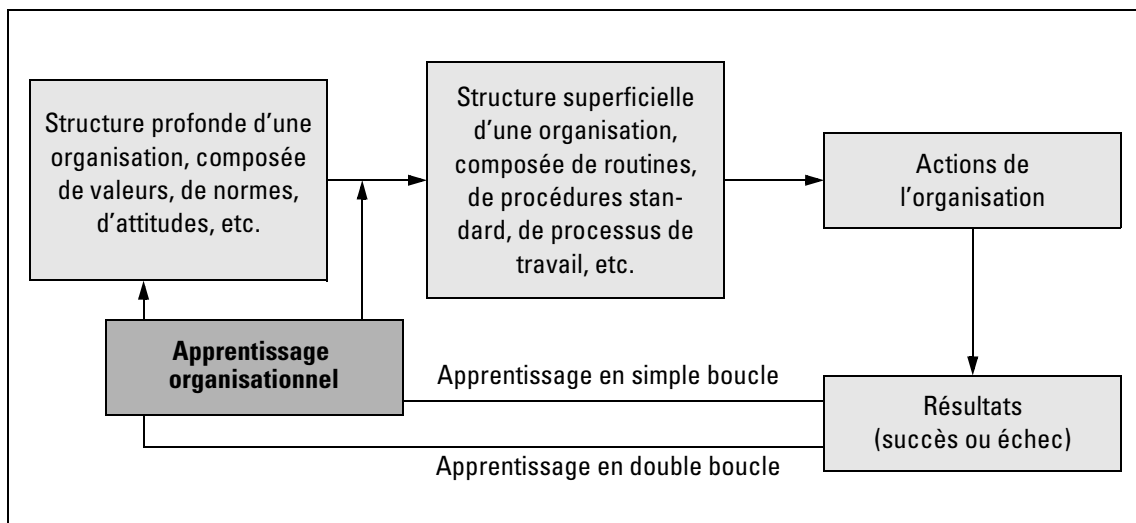
▲ Fig. 236 Organisation de projet pure (Frese 2005, p. 510)



▲ Fig. 237 Organisation de projet matricielle (Frese 2005, p. 508)

Forme d'organisation		Principe de structuration						
		Organisation fonctionnelle	Organisation divisionnelle	Holding de gestion	Organisation matricielle	Organisation en réseau et virtuelle	Organisation de projet	Organisation en équipes
Création de postes	Objet		•	•	•		•	•
	Opération élémentaire	•			•	•		•
	Région		•	•	•	•		•
Principe de management	Système hiérarchique	•	•	•			•	•
	Système fonctionnel				•	•	•	•
Décision	Centralisation	•					•	
	Décentralisation (délégation)		•	•	•	•	•	•

▲ Fig. 238 Comparaison des formes d'organisation



▲ Fig. 239 Modèle de base des processus d'apprentissage

		Point d'arrivée	
		Savoir tacite	Savoir explicite
Point de départ	Savoir tacite	<b>Socialisation</b> (savoir sympathique)	<b>Externalisation</b> (savoir conceptionnel)
	Savoir explicite	<b>Internalisation</b> (savoir opérationnel)	<b>Combinaison</b> (savoir systémique)

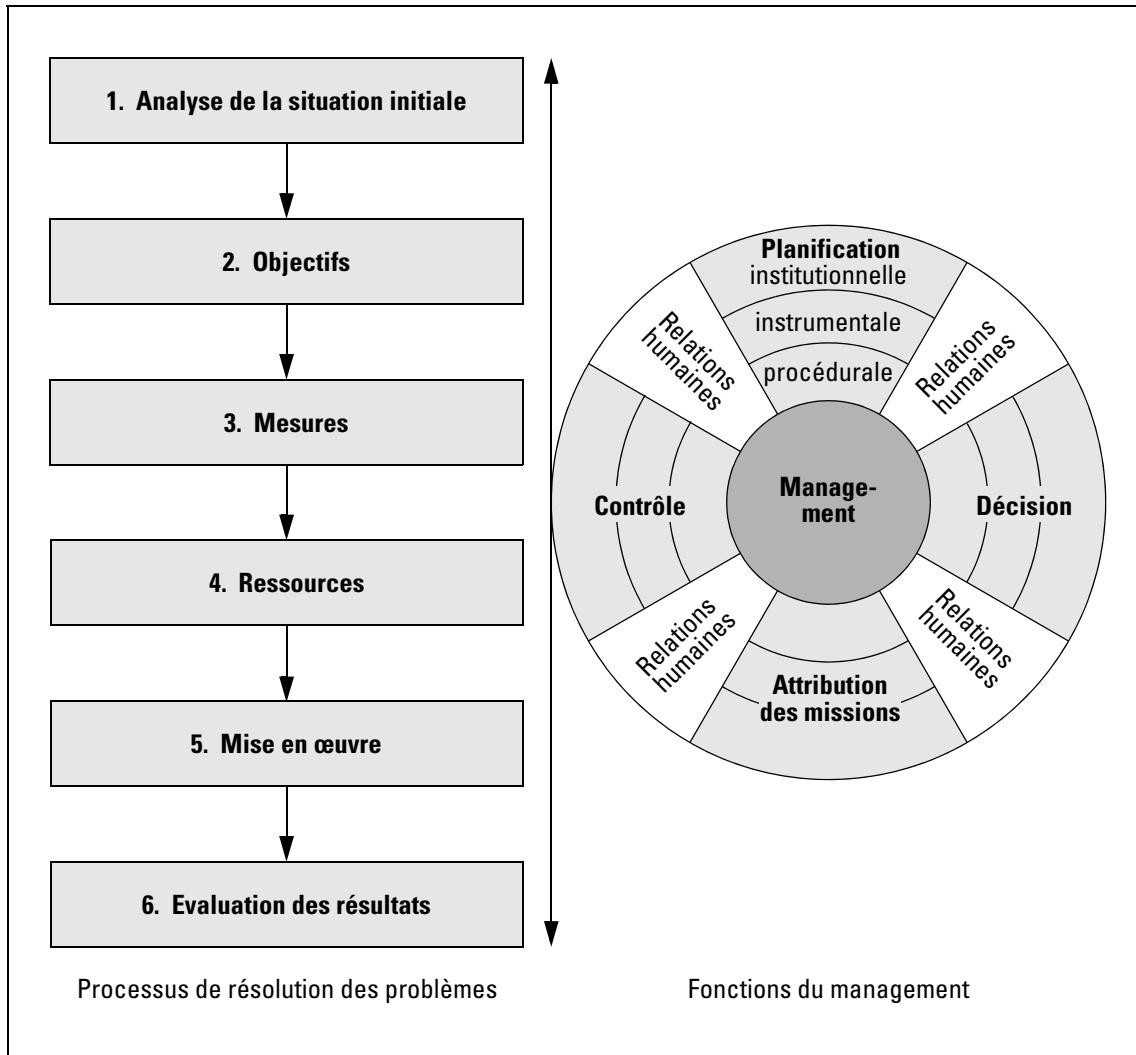
▲ Fig. 240 Formes de conversion du savoir (Nonaka/Takeuchi 1997, p. 75)



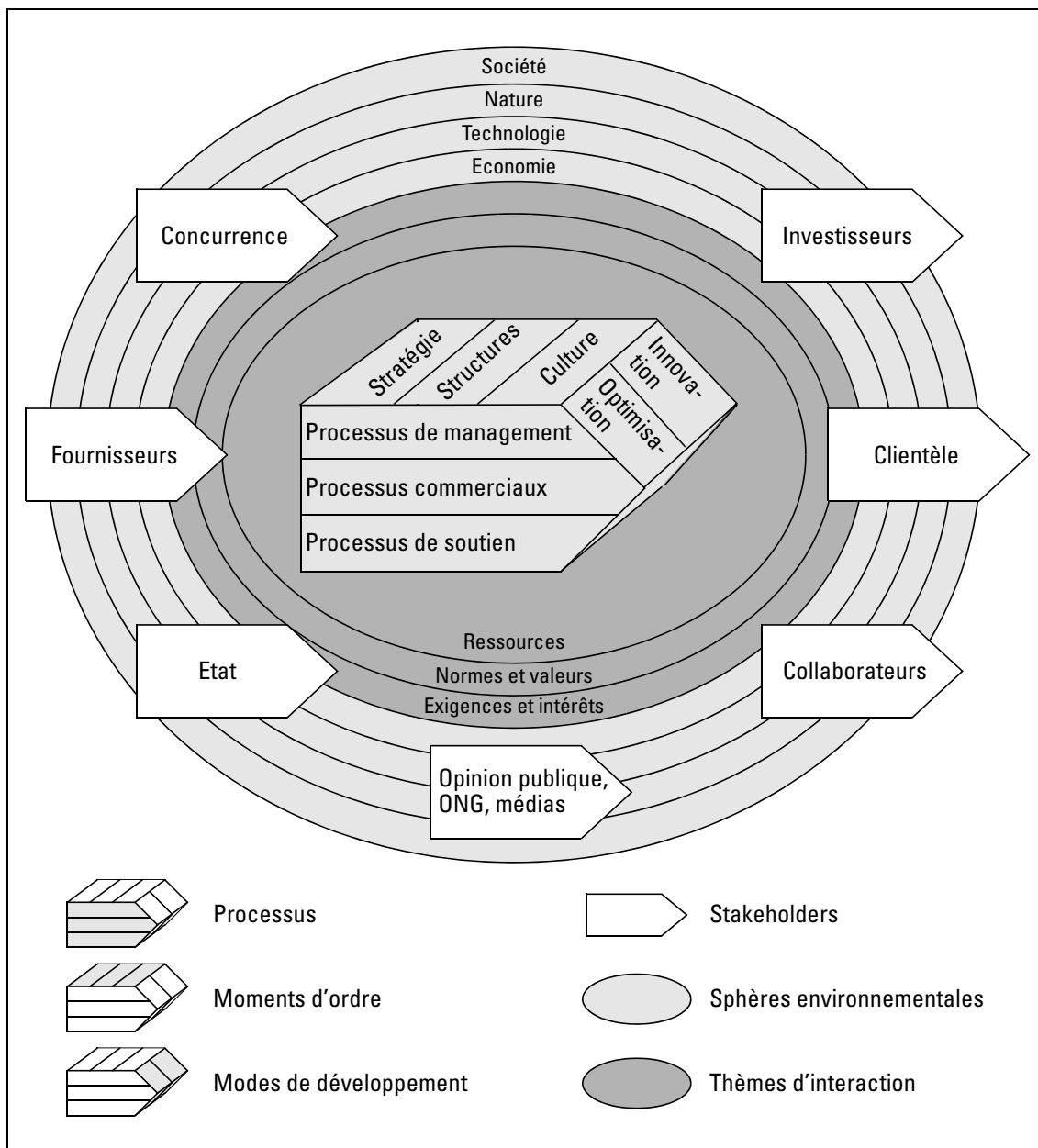
**X<sup>e</sup> partie: Management**

	<b>Management par objectifs (MPO)</b> Management par assignation ou négociation d'objectifs	<b>Management par exception (MPE)</b> Management par contrôle des écarts et intervention en cas d'exception
<b>Principe</b>	<p>Les supérieurs et les subordonnés élaborent des objectifs communs pour tous les échelons de la hiérarchie (management axé sur les objectifs). On se contente de fixer des objectifs, sans définir aucune prescription relative à leur réalisation. Le choix des ressources est du ressort exclusif de l'exécutant.</p> <p>A tous les niveaux de la hiérarchie, les fonctions d'exécution s'orientent en fonction des sous-objectifs convenus. Les deux piliers de ce modèle de management sont la division du travail dans le cadre du processus d'accomplissement des tâches et la délégation des pouvoirs de décision et d'instruction et des responsabilités qui vont de pair.</p>	<p>Les collaborateurs travaillent de manière autonome jusqu'à ce que les marges de tolérance fixées soient dépassées ou que la survenance d'événements imprévus (cas d'exception) exigent l'intervention du supérieur. Celui-ci n'exerce son pouvoir de décision qu'en cas d'exception. En situation normale, les responsabilités et les compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches quotidiennes sont déléguées à la condition que l'exécutant vise certains objectifs clairement définis.</p> <p>Le MPE requiert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la fixation d'objectifs et de standards de performance ou la définition de critères d'évaluation et de critères de réussite;</li> <li>■ l'élaboration de directives relatives aux cas normaux et aux exceptions;</li> <li>■ la définition du contenu des informations de contrôle;</li> <li>■ une comparaison entre les prévisions et les réalisations et une analyse des écarts.</li> </ul>
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse de la situation initiale et divulgation des points forts et des points faibles, mais également des possibilités d'évolution de chaque poste.</li> <li>■ Le MPO nécessite la décomposition des objectifs de l'entreprise en un système hiérarchisé d'objectifs opérationnels répartis sur tous les niveaux de la structure verticale de l'organisation (décomposition des objectifs de l'entreprise en standards de performance).</li> <li>■ Délimitation des domaines de tâches et fixation des responsabilités.</li> <li>■ Divulgation des critères d'évaluation.</li> <li>■ Elaboration commune des objectifs par les supérieurs et les subordonnés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'existence d'un système d'information qui signale les cas d'exception (tableau de bord);</li> <li>■ une réglementation stricte des attributions;</li> <li>■ que tous les membres de l'organisation connaissent les objectifs et les marges de tolérance.</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobilisation des ressources intellectuelles des collaborateurs (motivation au rendement, encouragement de l'initiative personnelle et du goût de la responsabilité).</li> <li>■ Soulage le sommet de la hiérarchie.</li> <li>■ Grâce au processus pluriatéral de définition des objectifs, tous les acteurs peuvent s'identifier aux objectifs (convergence des objectifs); équilibre entre l'incitation et la contribution.</li> <li>■ Définition de tous les sous-objectifs et standards de performance en fonction des objectifs globaux.</li> <li>■ Création des critères nécessaires à une rémunération conforme au rendement, mais également encouragement au rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permet de gagner un temps considérable et de se consacrer à la résolution de problèmes.</li> <li>■ Augmentation de l'efficacité des cadres supérieurs.</li> <li>■ Mise en lumière des évolutions et des problèmes critiques.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La formulation d'objectifs opérationnels pour tous les échelons hiérarchiques est problématique.</li> <li>■ Le processus pluriatéral de planification et de fixation des objectifs est très long.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La créativité et l'initiative sont réservées aux seuls supérieurs hiérarchiques.</li> <li>■ Modèle orienté vers le passé (écart entre les prévisions et les réalisations); manque de «feed forward».</li> <li>■ Orientation exclusive sur les écarts négatifs; les écarts positifs n'apparaissent pas (conséquences pour la motivation).</li> </ul>

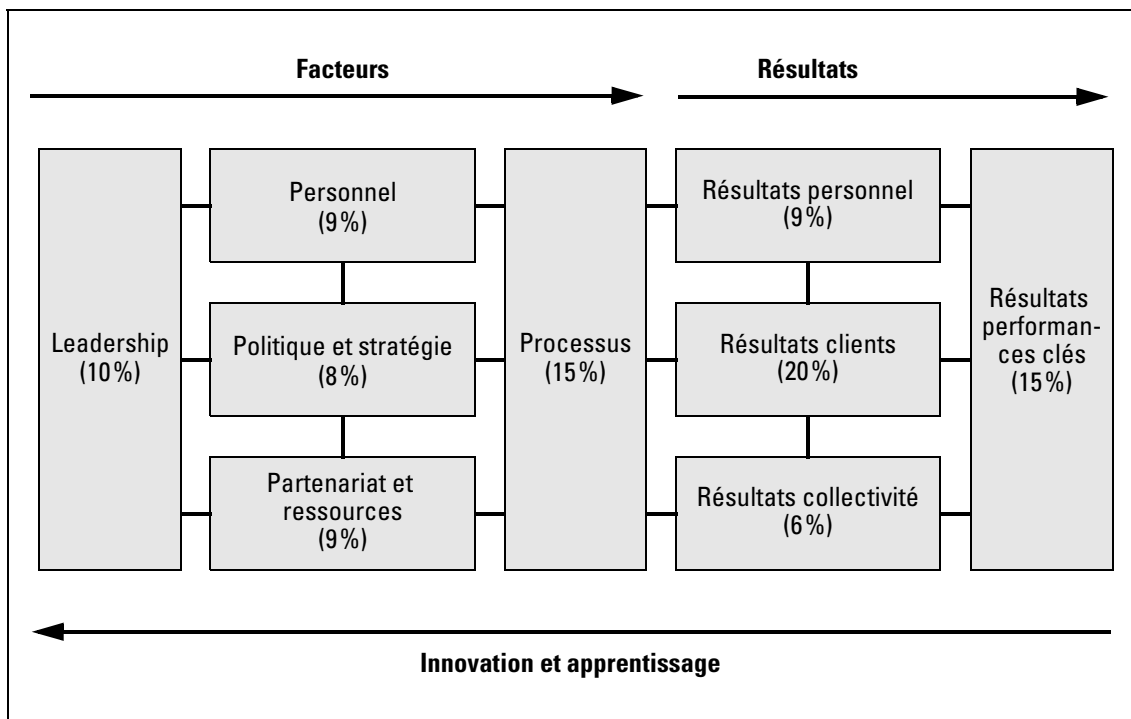
▲ Fig. 241 Techniques de « management par ... » (d'après Häusler 1977, p. 59/66s.)



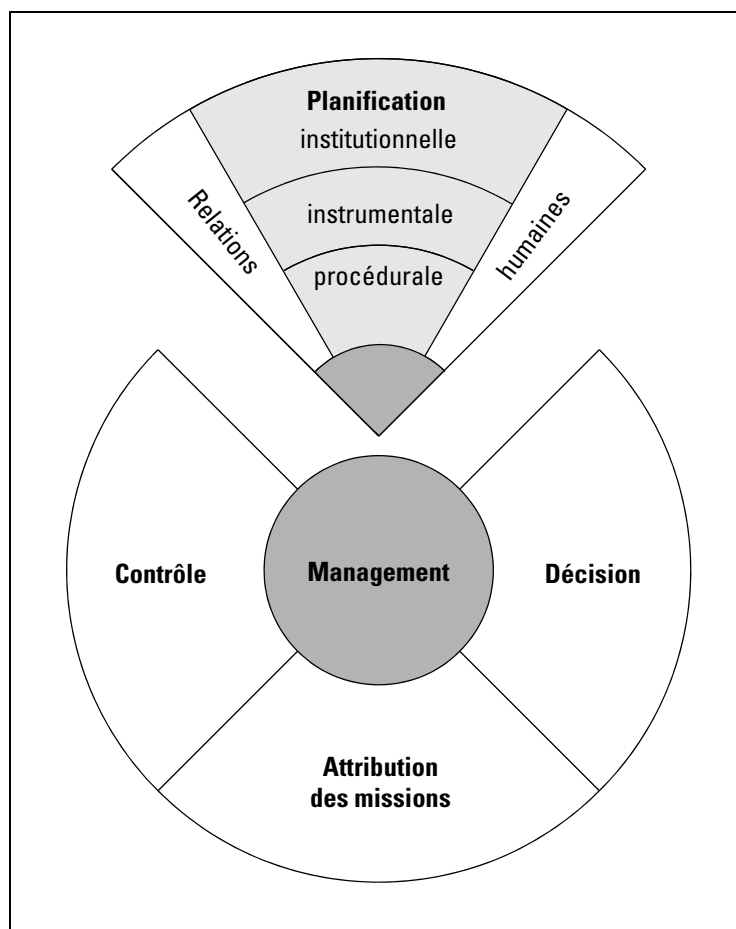
▲ Fig. 242 Modèle de management intégré



▲ Fig. 243 Nouveau modèle de management de l'université de Saint-Gall (Rüegg-Stürm 2003, p. 22)



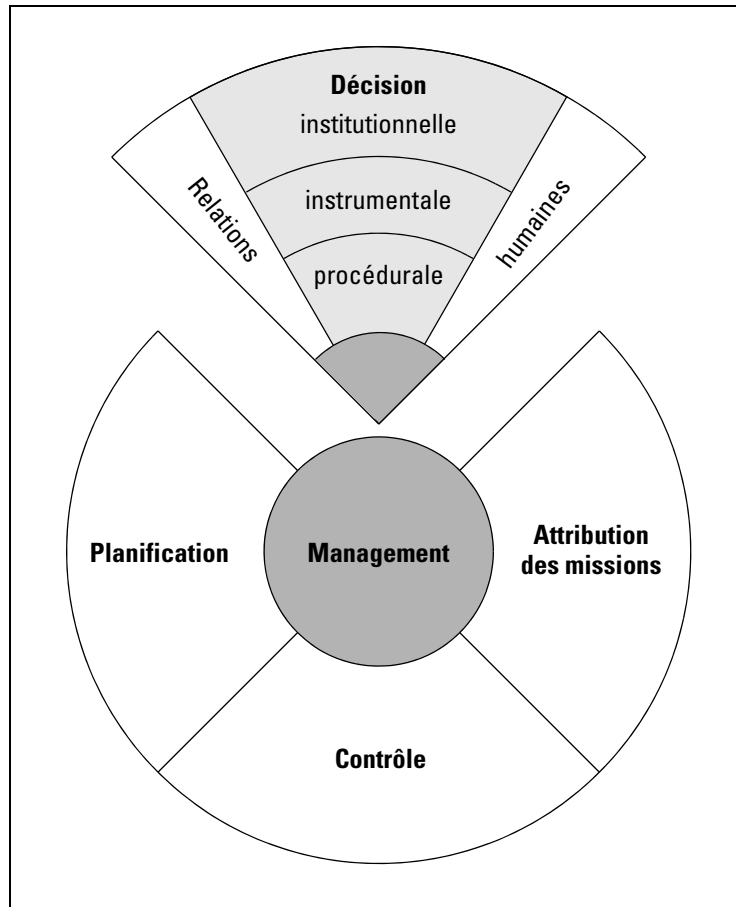
▲ Fig. 244 Modèle EFQM d'excellence (Source: [www.epg-business-excellence.ch/Pages/Business%20Excellence/Versexcellence.asp](http://www.epg-business-excellence.ch/Pages/Business%20Excellence/Versexcellence.asp), 30.6.2005)



▲ Fig. 245 Planification

<b>Type de planification</b> <b>Caractéristique</b>	<b>Planification stratégique</b>	<b>Planification opérationnelle</b>
<b>Niveau hiérarchique</b>	concerne essentiellement les cadres supérieurs	concerne tous les échelons, mais plus particulièrement les cadres moyens
<b>Degré d'incertitude</b>	relativement élevé	relativement bas
<b>Type de problèmes</b>	essentiellement non structurés et relativement complexes	relativement bien structurés et souvent répétitifs
<b>Horizon</b>	concerne essentiellement le long terme	concerne essentiellement le moyen et le court terme
<b>Informations nécessaires</b>	essentiellement externes (environnement)	essentiellement internes (secteurs)
<b>Options au choix</b>	possibilités très larges	possibilités limitées
<b>Portée</b>	est principalement centrée sur quelques problèmes essentiels	englobe tous les domaines fonctionnels
<b>Degré de détail</b>	relativement bas; informations globales	relativement élevé; informations concrètes

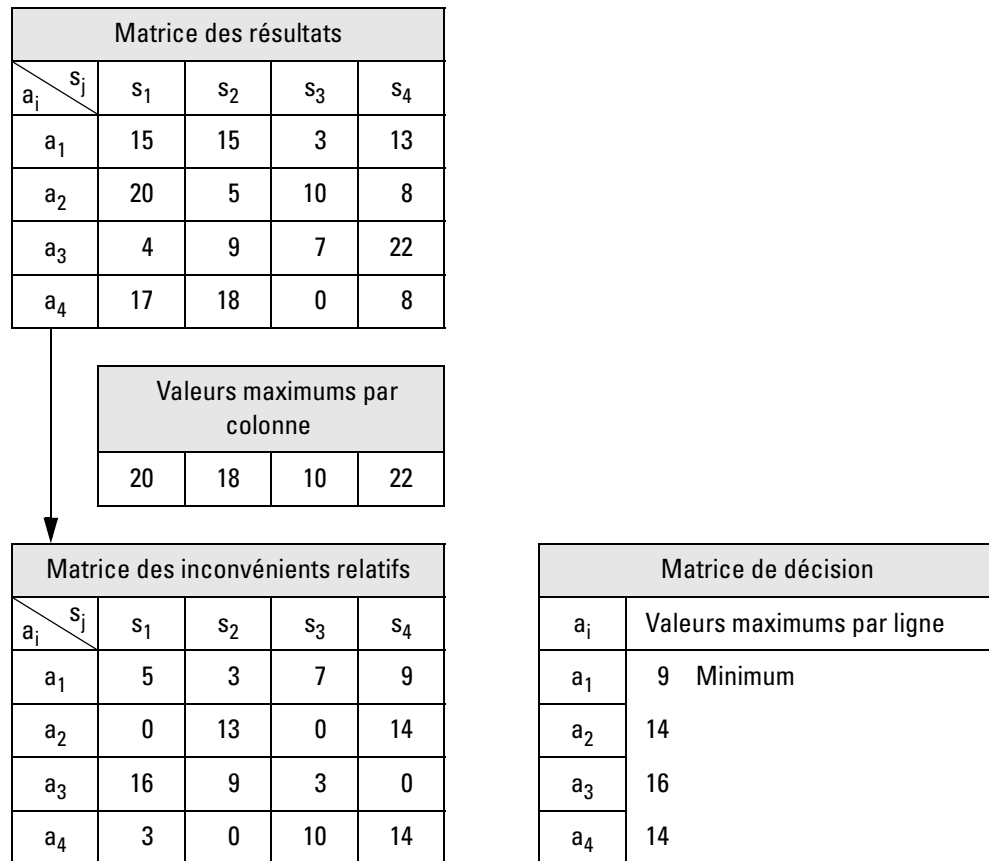
▲ Fig. 246 Comparaison entre la planification stratégique et la planification opérationnelle (Schierenbeck 2003, p. 129)



▲ Fig. 247 Décision

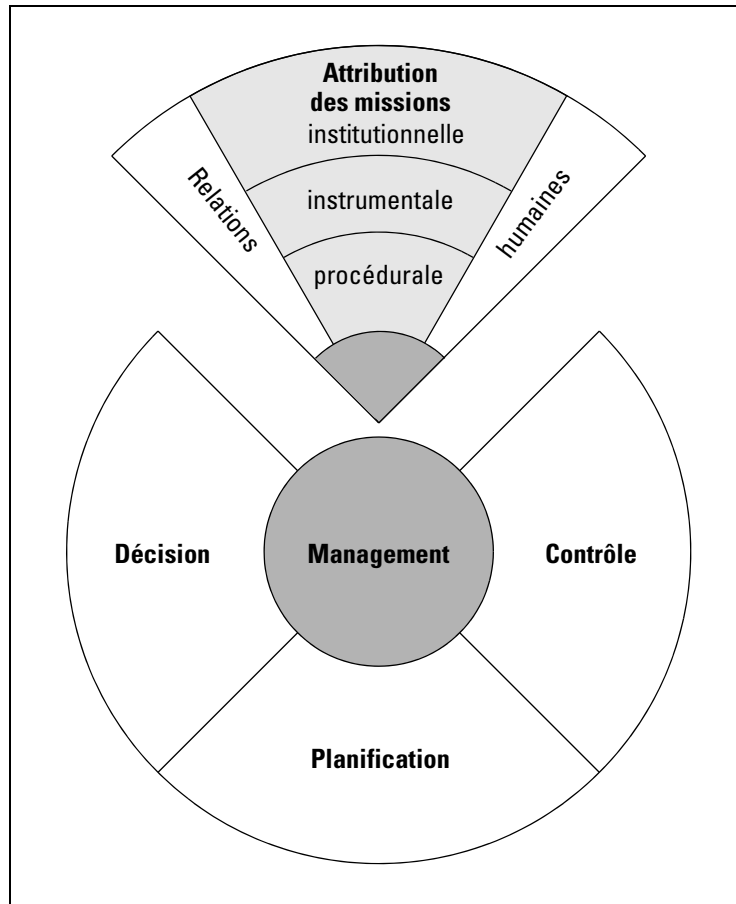
1 <sup>er</sup> critère de décision: l'espérance mathématique									
Matrice des résultats					Matrice de décision				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	Valeurs pondérées par ligne			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	$0,1 \cdot 15 + 0,5 \cdot 15 + 0,3 \cdot 3 + 0,1 \cdot 13 = 11,2$			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	$0,1 \cdot 20 + 0,5 \cdot 5 + 0,3 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 8,3$			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	$0,1 \cdot 4 + 0,5 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,1 \cdot 22 = 9,2$			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	$0,1 \cdot 17 + 0,5 \cdot 18 + 0,3 \cdot 0 + 0,1 \cdot 8 = 11,5$ Maximum			
2 <sup>e</sup> critère de décision: le minimax									
Matrice des résultats					Matrice de décision				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	Valeurs minimums par ligne			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	3			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	5 Maximum			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	4			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	0			
3 <sup>e</sup> critère de décision: le maximax									
Matrice des résultats					Matrice de décision				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	Valeurs maximums par ligne			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	15			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	20			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	22 Maximum			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	18			
4 <sup>e</sup> critère de décision: coefficients de pessimisme et d'optimisme									
Matrice des résultats					Matrice de décision				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	Valeurs pondérées par ligne			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	$0,6 \cdot 15 + 0,4 \cdot 3 = 10,2$			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	$0,6 \cdot 20 + 0,4 \cdot 5 = 14$			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	$0,6 \cdot 22 + 0,4 \cdot 4 = 14,8$ Maximum			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	$0,6 \cdot 18 + 0,4 \cdot 0 = 10,8$			

▲ Fig. 248 Critères de décision 1 à 4

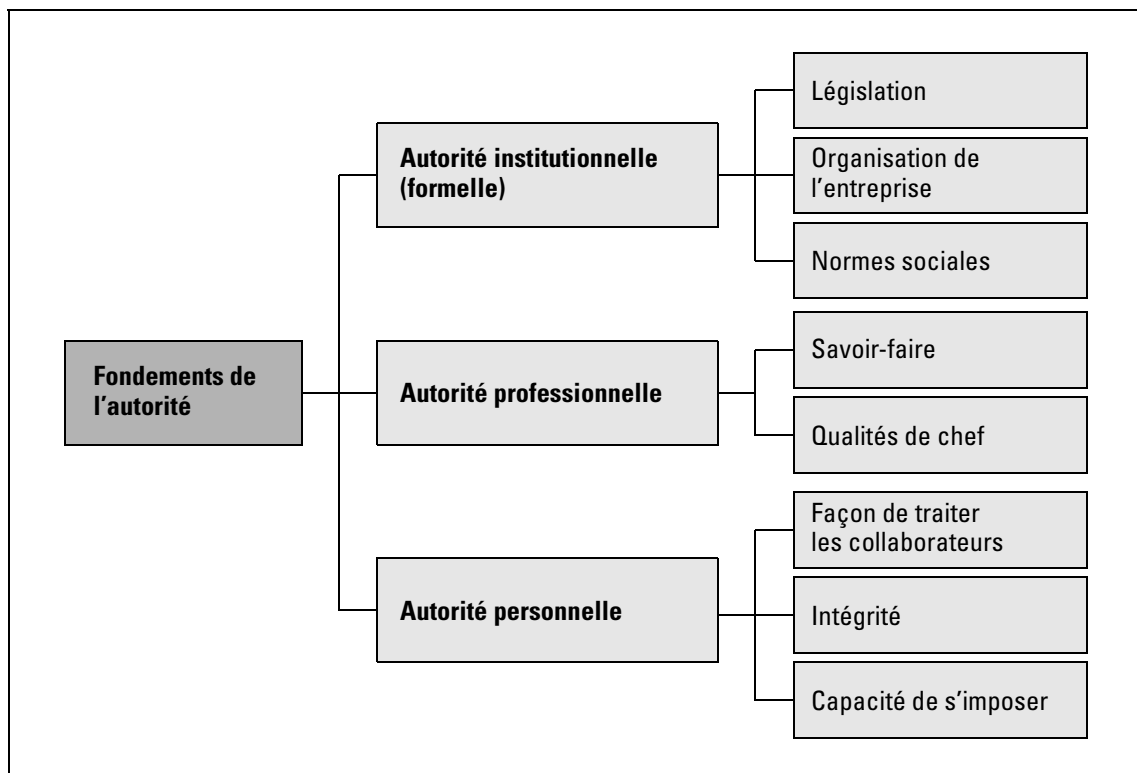


▲ Fig. 249 Critère de décision 5: critère du minimax regret

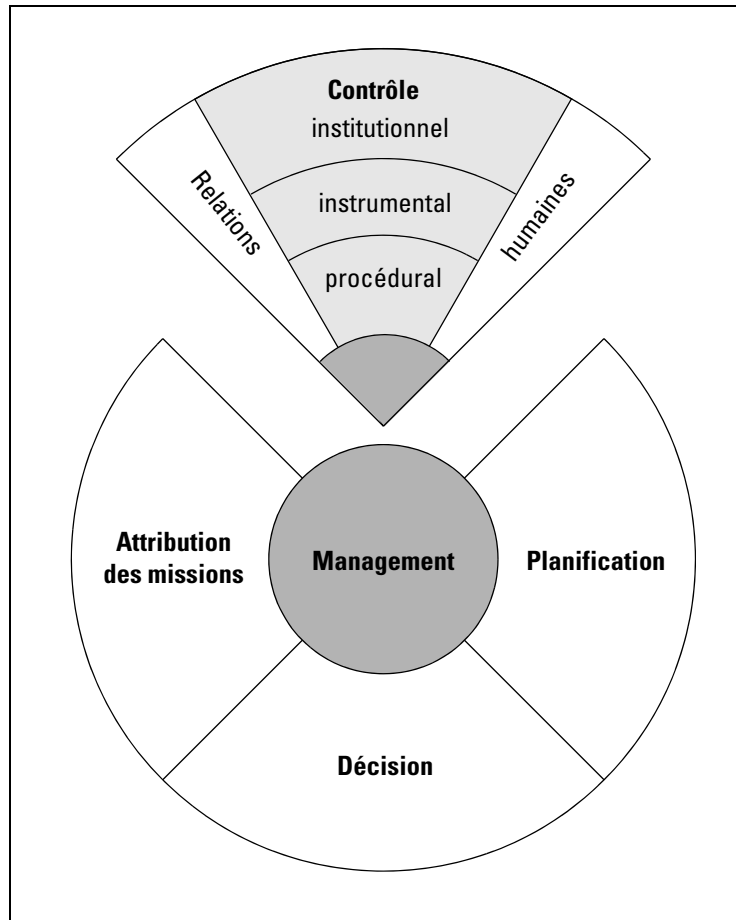




▲ Fig. 250 Attribution des missions



▲ Fig. 251 Fondements de l'autorité



▲ Fig. 252 Contrôle

	<b>Contrôle</b>	<b>Révision/Audit</b>
Quand la surveillance s'exerce-t-elle?	Pendant le travail ou avant et après l'exécution du travail	Après l'exécution des travaux et des contrôles; dans des cas précis, durant le travail
Quelle position la personne chargée de la surveillance occupe-t-elle?	Participe à l'exécution du travail, est autorisée à donner des instructions aux exécutants	Ne participe pas à l'exécution du travail, n'est pas habilitée à donner des instructions et n'obéit à aucune contrainte
Exemples	Supérieurs hiérarchiques fonctionnels et techniques, instances chargées du contrôle, moyens techniques	Organe de révision selon les art. 727 ss. CO et selon la LB, service de révision interne (inspectorat)
Comment juge-t-on, en général, le comportement quant aux normes imposées?	Sur la base des objectifs à atteindre et d'instructions	Sur la base de normes devant être souvent précisées pour la situation concrète
Comment peut-t-on influencer l'exécutant?	Par la motivation; par des directives tendant à corriger les erreurs; le cas échéant, par des sanctions à l'encontre de l'exécutant	Par la communication des résultats des vérifications aux organes dirigeants de la société ou aux instances de surveillance

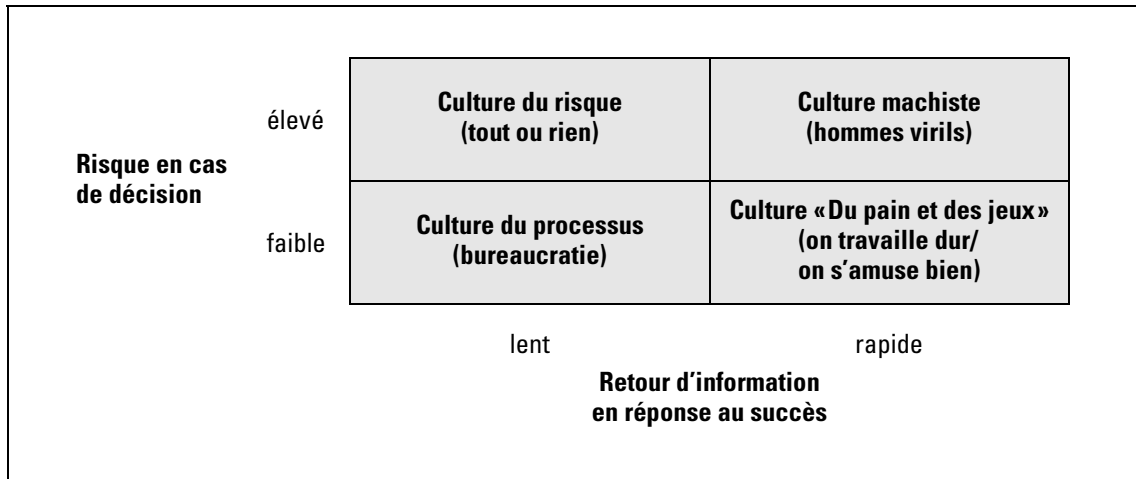
▲ Fig. 253 Contrôle et révision (MSA 1998b, p. 6)

Mesures d'organisation Contrôles automatiques, manuels et programmés		Contrôles indépendants par la direction	
<p>Contrôles par l'organisation mise en place, p.ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ contrôles automatiques</li> <li>■ structure des organes</li> <li>■ séparation des fonctions</li> <li>■ réglementation des processus de travail</li> <li>■ contrôles manuels</li> <li>■ contrôles programmés</li> </ul>	<p>Contrôles par l'emploi de moyens techniques, p.ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ installations de comptage</li> <li>■ installations de sécurité</li> <li>■ systèmes de traitement des calculs et données</li> </ul>	<p>Contrôles par la direction et les cadres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ selon un jugement libre et personnel</li> <li>■ basé sur une réglementation interne</li> </ul>	<p>Contrôles par des personnes mandatées (principe de la délégation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ assistants, état-major, comités, secrétariats, organisations de projets</li> <li>■ spécialistes externes et conseillers</li> </ul>
Auxiliaires d'organisation			
<p>Plan d'organisation, diagramme de cheminement et de fonctionnement, manuels, emploi de formules et de pièces, directives d'imputation, champs de numérotation et de vérification, horodateurs, réglementation des signatures, système de visas, codes de blocage, etc.</p>		<p>Règlement d'entreprise, cahiers des charges, descriptions des fonctions, budgets, systèmes de requête et de proposition, liste des délais, etc.</p>	

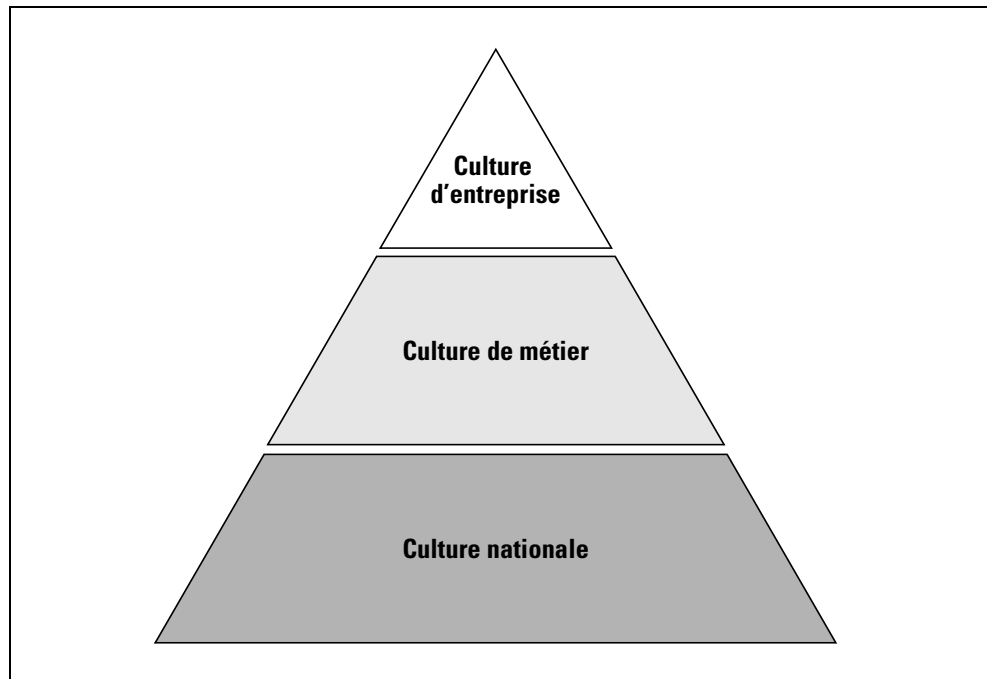
▲ Fig. 254 Contrôle interne (MSA 1998b, p. 181)

<b>Profil de la personnalité des dirigeants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Curriculum vitae:</b> Origine sociale; carrière professionnelle; ancienneté; durée des diverses fonctions; etc.</li> <li>■ <b>Notion des valeurs et mentalité:</b> Idéals; sens des problèmes de l'avenir; visions; ouverture à l'innovation; résistance au changement; aptitude à s'imposer et à tenir; ténacité; volonté d'apprendre; conception du risque; résistance aux frustrations; etc.</li> </ul>
<b>Rituels et symboles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comportement rituel des dirigeants:</b> Pratique en matière de promotions; sélection de la relève et des cadres; comportement en séance; attitude dans les décisions, dans les relations; relations personnelles; rôle d'exemple; etc.</li> <li>■ <b>Comportement rituel des collaborateurs:</b> Accueil des visiteurs; service du téléphone; manière de traiter les réclamations; estime portée aux clients; etc.</li> <li>■ <b>Symboles dans les locaux et leur aménagement:</b> Image; état et équipement des immeubles; aménagement des environs de l'immeuble; disposition, présentation et situation des bureaux; vêtements de travail; voitures de service; etc.</li> <li>■ <b>Rites et conventions institutionnalisés:</b> Accueil des hôtes; habillement; rituel de séance; placement; etc.</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Style de communication:</b> Attitude en matière d'information; dispositions pour le consensus et le compromis; etc.</li> <li>■ <b>Communication vers l'intérieur et vers l'extérieur:</b> Système de suggestions; cercles de qualité et autres formes de collaboration; voie hiérarchique; relations publiques; etc.</li> </ul>

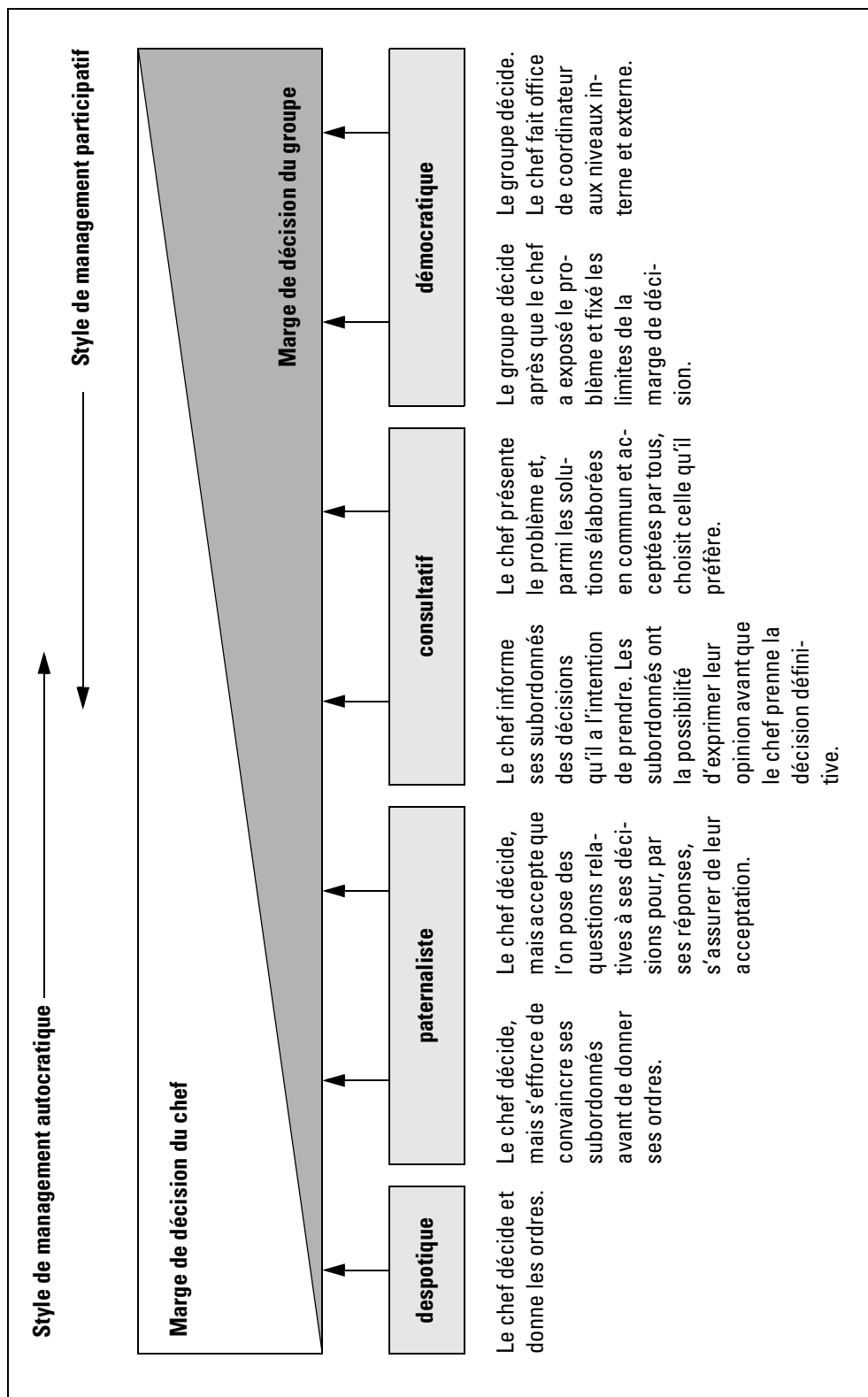
▲ Fig. 255 Facteurs centraux de la culture d'entreprise (Pümpin/Kobi/Wüthrich 1985, p. 12)



▲ Fig. 256 Types de culture selon Deal/Kennedy



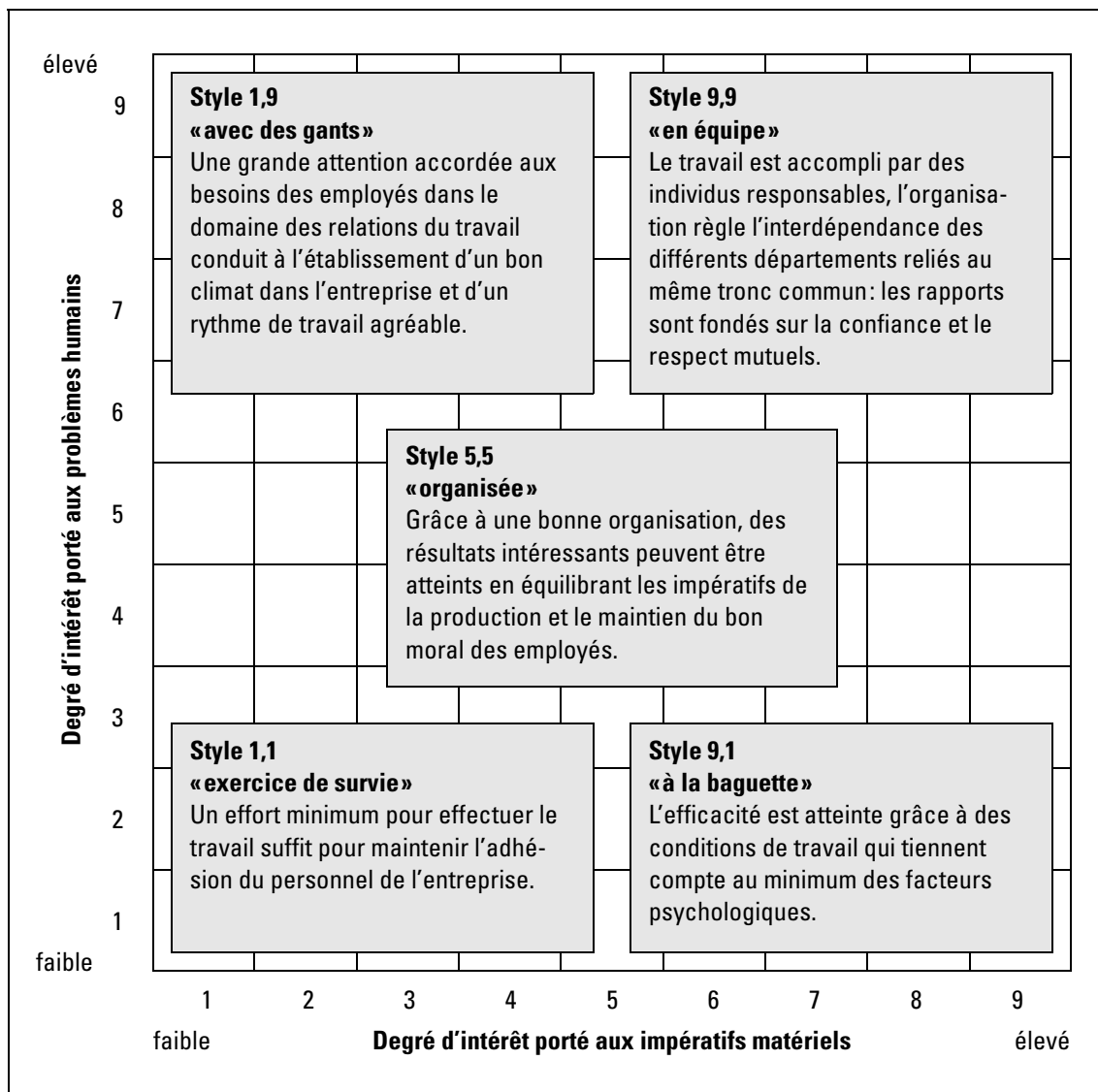
▲ Fig. 257 Pyramide des échelons de la culture



▲ Fig. 258 Styles de management (d'après Zepf 1972, p. 28)

Différences		Caractéristiques	Poids des caractéristiques							Caractéristiques									
			1	2	3	4	5	6	7										
Processus de management	Formation de la volonté	individuelle	Style de management extrêmement autocratique							Style de management extrêmement participatif	collégiale								
	Répartition des tâches de décision	centralisation									décentralisation								
	Application de la volonté	bilatérale									multilatérale								
	Echange d'informations	bilatéral									multilatéral								
	Contrôle	par un tiers									auto-contrôle								
	Lien entre le collaborateur et la hiérarchie	faible									solide								
Système de relations	Attitude du chef envers le collaborateur	méfiance																	franchise
	Attitude du collaborateur envers le chef	crainte, défensive																	estime, confiance
	Principe régissant les contacts entre chef et collaborateurs	distance																	égalité
	Fréquence des contacts entre chef et collaborateurs	rare																	nombreux
	Motivations du chef	sens du devoir, rendement																	intégration
	Motivations du collaborateur	sécurité, contrainte																	autonomie, discernement
	Climat social	tendu																	supportable
Degré d'organisation et de formalisme		élevé									faible								

▲ Fig. 259 Critères permettant de délimiter les styles de management autocratique et participatif (d'après Wöhe 1986, p. 119)

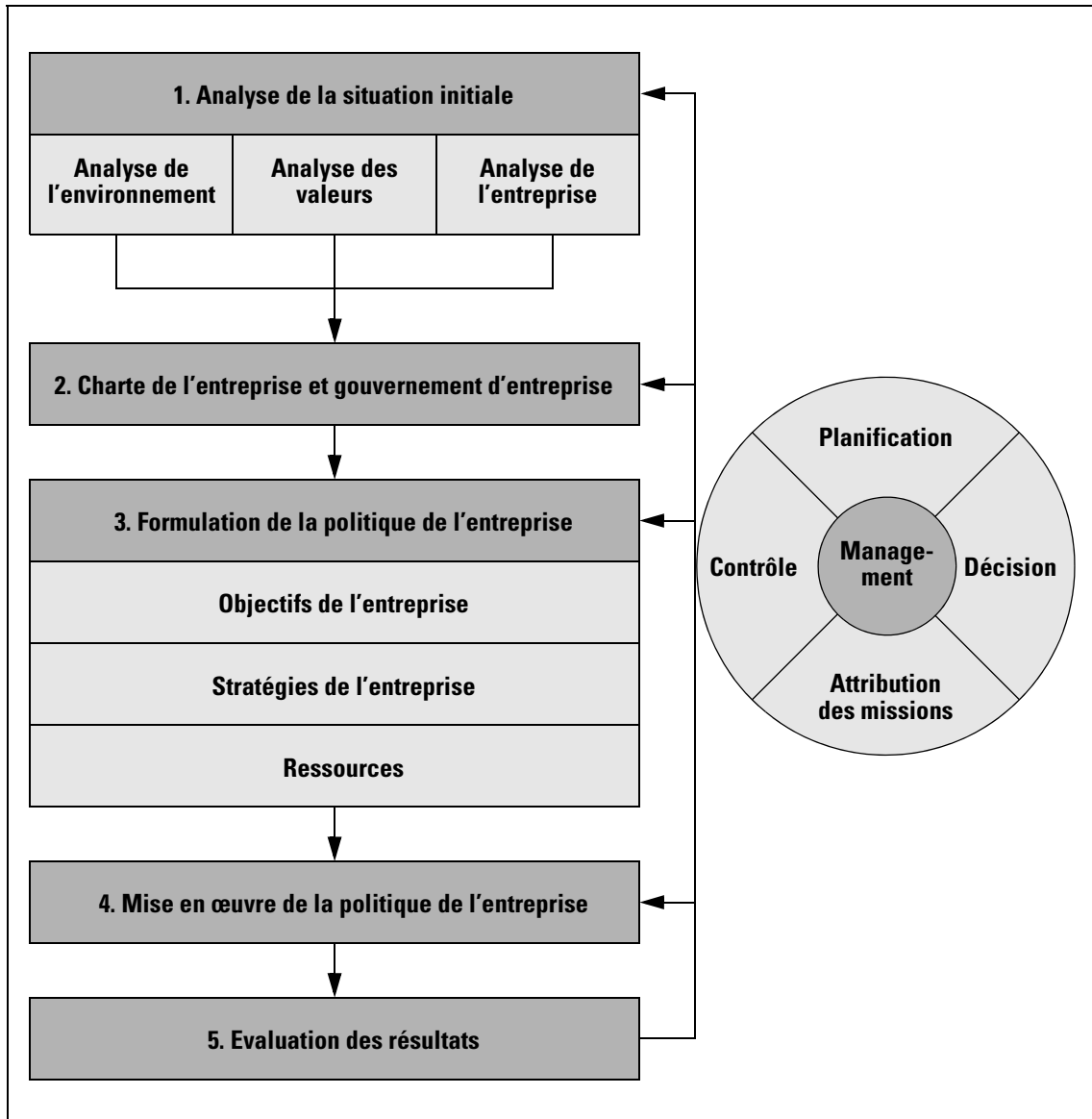


▲ Fig. 260 La grille de comportement de Blake/Mouton (1986, p. 28)

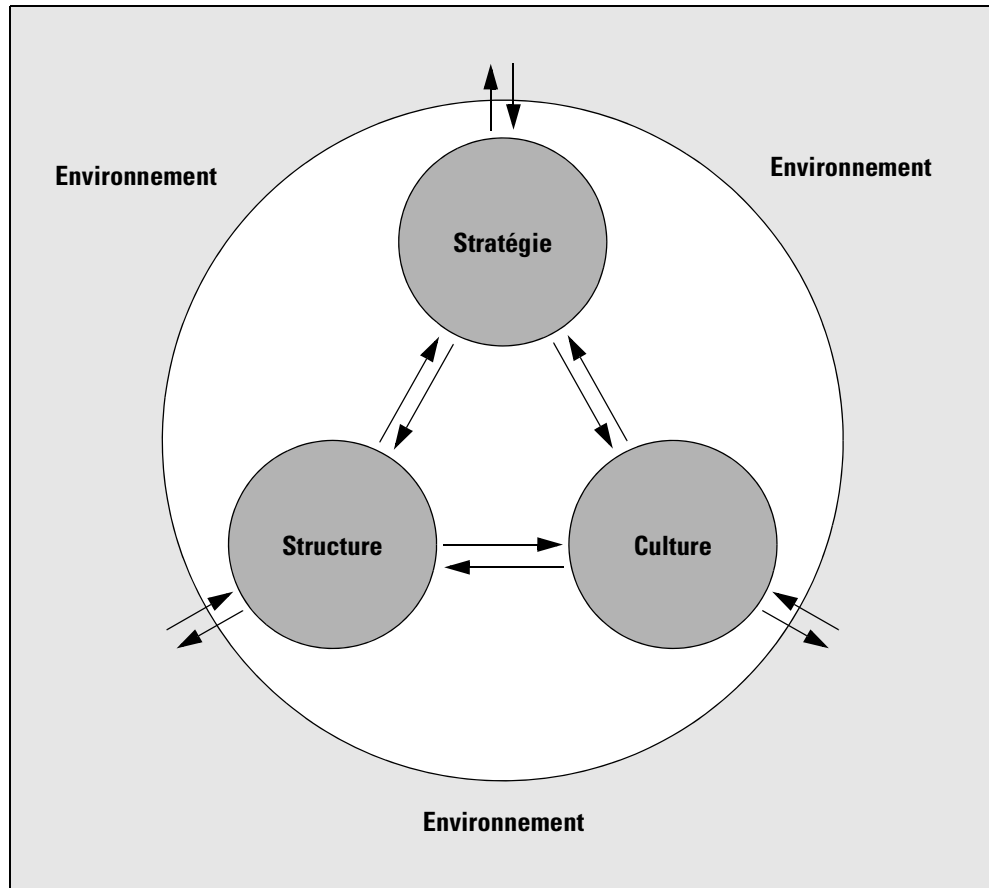


Secteurs de positions stratégiques de succès	Exemples
<b>Produits et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité d'identifier les besoins de la clientèle plus rapidement et plus précisément que la concurrence et, par là même, d'adapter plus rapidement les assortiments ou les produits et services aux besoins du marché.</li> <li>■ Capacité d'offrir des conseils et un service à la clientèle supérieurs.</li> <li>■ Capacité de mieux connaître et maîtriser la fabrication et les applications d'un matériau donné (p. ex. aluminium).</li> </ul>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité de prospecter un marché ou un groupe de clients de manière plus ciblée et plus efficace que la concurrence.</li> <li>■ Capacité de créer et de préserver une image supérieure (p. ex. qualité) sur le marché.</li> </ul>
<b>Fonctions de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité de conquérir et d'occuper certains canaux de distribution de manière optimale (p. ex. vente directe).</li> <li>■ Capacité, par des innovations permanentes, de lancer sur le marché des produits nouveaux et supérieurs plus rapidement que la concurrence.</li> <li>■ Capacité de conquérir et de préserver des sources d'approvisionnement supérieures.</li> <li>■ Capacité de produire de manière plus efficace et meilleur marché que la concurrence.</li> <li>■ Capacité de recruter et de fidéliser les collaborateurs les plus qualifiés.</li> </ul>

▲ Fig. 261 Exemples de positions stratégiques de succès (Pümpin/Geilinger 1988, p. 14)



▲ Fig. 262 Processus de résolution des problèmes stratégiques



▲ Fig. 263 Trilogie stratégie – culture – structure (Rühli 1991, p. 16s.)

<b>Environnement écologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Energie à disposition</li> <li>■ Matières premières à disposition</li> <li>■ Courants d'idées sur le plan de la protection de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Prise de conscience écologique</li> <li>□ Pollution</li> <li>□ Législation en matière de protection de l'environnement</li> </ul> </li> <li>■ Recyclage <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Disponibilité/utilisation de matériaux de recyclage</li> <li>□ Coûts du recyclage</li> </ul> </li> </ul>
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technologie de production <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tendances de l'évolution dans la technologie des méthodes</li> <li>□ Potentiel d'innovation</li> <li>□ Automation/contrôle de processus/technologie d'information/CIM/CAM</li> </ul> </li> <li>■ Innovation en matière de produits <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tendances de l'évolution dans la technologie des produits (matériel, logiciel)</li> <li>□ Potentiel d'innovation</li> </ul> </li> <li>■ Technologies de substitution <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Innovations possibles</li> <li>□ Evolution des coûts</li> </ul> </li> <li>■ Informatique et télécommunications</li> </ul>
<b>Economie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendances d'évolution des revenus dans les pays en question</li> <li>■ Evolution du commerce international (intégration économique, protectionnisme)</li> <li>■ Tendances de l'évolution de la balance des paiements et des taux de change</li> <li>■ Inflation attendue</li> <li>■ Evolution des marchés des capitaux</li> <li>■ Evolution de l'emploi (marché du travail)</li> <li>■ Tendances attendues sur le plan des investissements</li> <li>■ Fluctuations conjoncturelles attendues</li> <li>■ Evolution dans les secteurs économiques spécifiques en question</li> </ul>
<b>Tendances de l'évolution sur le plan démographique et sociopsychologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evolution démographique dans les pays en question</li> <li>■ Courants sociopsychologiques, p.ex. mentalité de travail, propension à épargner, comportement durant les loisirs, attitude vis-à-vis de l'économie, attitudes fondamentales des entrepreneurs</li> </ul>
<b>Politique et droit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendances de l'évolution en politique générale</li> <li>■ Evolution de la politique des partis dans les pays en question</li> <li>■ Evolution des tendances dans la politique économique</li> <li>■ Evolution des tendances dans la législation sociale et dans le droit du travail</li> <li>■ Importance et influence des syndicats</li> <li>■ Liberté d'action des entreprises</li> </ul>

▲ Fig. 264 Check-list pour l'analyse du contexte général (d'après Pümpin 1992, p. 194s.)

<b>Données quantitatives du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taille du marché</li> <li>■ Position du marché dans le cycle de vie du marché</li> <li>■ Saturation du marché</li> <li>■ Taux de croissance du marché (en valeur absolue, en pourcentage par an)</li> <li>■ Parts du marché</li> <li>■ Stabilité des besoins</li> </ul>
<b>Données qualitatives du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Structure de la clientèle</li> <li>■ Structure des besoins de la clientèle</li> <li>■ Motivations d'achat</li> <li>■ Processus d'achat/comportement face à l'information</li> <li>■ Puissance des clients sur le marché</li> </ul>

▲ Fig. 265 Check-list pour l'analyse du débouché (Pümpin 1992, p. 196)

<b>Structure de la branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de fournisseurs</li> <li>■ Hétérogénéité des fournisseurs</li> <li>■ Types des entreprises offrantes</li> <li>■ Organisation de la branche (associations, conventions, etc.)</li> </ul>
<b>Situation de l'emploi et situation de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilisation des capacités de production</li> <li>■ Lutte contre la concurrence</li> </ul>
<b>Principaux moyens de concurrence/ facteurs de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualité</li> <li>■ Assortiment</li> <li>■ Conseil</li> <li>■ Prix</li> <li>■ Délais de livraison</li> <li>■ etc.</li> </ul>
<b>Structure de distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Géographique</li> <li>■ Canaux de distribution</li> </ul>
<b>Orientation de la branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientation générale de la branche (matériaux de fabrication, technologie, problèmes de la clientèle, etc.)</li> <li>■ Tendances à l'innovation (produits, procédés, etc.)</li> </ul>
<b>Sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Barrières d'entrée contre de nouveaux concurrents</li> <li>■ Possibilité de substitution des prestations</li> </ul>

▲ Fig. 266 Check-list pour l'analyse de la branche (Pümpin 1992, p. 195s.)

<b>Evolution générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evolution du chiffre d'affaires</li> <li>■ Evolution de la marge brute d'autofinancement/du bénéfice</li> <li>■ Evolution de l'effectif du personnel</li> <li>■ Evolution des coûts et de la structure des coûts <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Coûts fixes</li> <li>□ Coûts variables</li> </ul> </li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puissance sur le marché <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Assortiment <ul style="list-style-type: none"> <li>– Largeur et profondeur de l'assortiment,</li> <li>– Adaptation de l'assortiment aux besoins</li> </ul> </li> <li>□ Qualité <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualité des prestations en matériel (durabilité, maintenance de la capacité, taux de vices de fabrication, fiabilité, individualité, etc.)</li> <li>– Qualité des prestations en logiciel (prestations annexes, conseils d'utilisation, garanties, service de livraison, service individuel à la clientèle, etc.)</li> <li>– Image de la qualité</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ Prix <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Niveau général des prix</li> <li>□ Rabais, remises, etc.</li> <li>□ Conditions de paiement</li> </ul> </li> <li>■ Prospection du marché <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ventes</li> <li>□ Promotion des ventes</li> <li>□ Publicité</li> <li>□ Relations publiques</li> <li>□ Politique de marque</li> <li>□ Image (éventuellement différenciée d'après les groupes de produits)</li> </ul> </li> <li>■ Distribution <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Organisation des ventes à l'intérieur du pays</li> <li>□ Organisation de l'exportation</li> <li>□ Gestion et exploitation des stocks</li> <li>□ Possibilités de livraison</li> <li>□ Transports</li> </ul> </li> </ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme de production</li> <li>■ Intégration verticale</li> <li>■ Technologie de production <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Utilité et modernité des installations</li> <li>□ Degré d'automatisation</li> </ul> </li> <li>■ Capacités de production</li> <li>■ Productivité</li> <li>■ Frais de production</li> <li>■ Sécurité d'achat et d'approvisionnement</li> </ul>

▲ Fig. 267 Check-list pour l'analyse de l'entreprise (Pümpin/Geilinger 1988, p. 58s.)

<b>Recherche et développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Activités et investissements de recherche</li> <li>■ Activités et investissements de développement</li> <li>■ Capacité de la recherche</li> <li>■ Productivité du développement <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Mise au point des méthodes</li> <li>□ Mise au point des produits</li> <li>□ Mise au point du logiciel</li> </ul> </li> <li>■ Savoir-faire en matière de recherche et développement</li> <li>■ Brevets et licences</li> </ul>
<b>Finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Volume et structure du capital</li> <li>■ Réserves latentes</li> <li>■ Potentiel de financement</li> <li>■ Fonds de roulement («working capital»)</li> <li>■ Liquidités</li> <li>■ Rotation financière <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Rotation des capitaux</li> <li>□ Rotation des stocks</li> <li>□ Rotation des débiteurs</li> </ul> </li> <li>■ Intensité des investissements</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rendement qualitatif des collaborateurs</li> <li>■ Emploi de la main-d'œuvre</li> <li>■ Politique des salaires/prestations sociales</li> <li>■ Atmosphère de travail</li> <li>■ Esprit d'équipe/unité de doctrine</li> <li>■ Culture d'entreprise</li> </ul>
<b>Management et organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etat d'avancement de la planification</li> <li>■ Vitesse de décision</li> <li>■ Contrôle</li> <li>■ Qualité et capacité des cadres</li> <li>■ Efficacité de la structure d'organisation/frictions sur le plan de l'organisation</li> <li>■ Information interne, politique en matière d'information <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Comptabilité</li> <li>□ Information sur l'état du marché</li> </ul> </li> </ul>
<b>Potentiel d'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introduction de nouvelles prestations sur le marché</li> <li>■ Conquête de nouveaux marchés</li> <li>■ Conquête de nouveaux canaux de distribution</li> </ul>
<b>Savoir-faire sur le plan:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ de la coopération</li> <li>■ de la participation</li> <li>■ de l'acquisition</li> </ul>
<b>Potentiels de synergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing, production, technologie, etc.</li> </ul>

▲ Fig. 267 Check-list pour l'analyse de l'entreprise (Pümpin/Geilinger 1988, p. 58s.) (Forts.)

Facteurs	Intensité				
<b>Dividende distribué</b>	aussi limité que possible	stable et	variant en fonction des résultats		aussi élevé que possible
			faible	moyen ●	élevé ●
<b>Dividende réinvesti (retenu)</b>	zéro ●	variant en fonction des résultats			aussi élevé que possible
		faible ...%	moyen ...%	élevé ...%	
<b>Propension au risque</b>	Sécurité maximale	Prise de risques « calculés »			aussi élevées que possible
		faible	moyenne ●	élevée ●	
<b>Croissance du chiffre d'affaires</b>	Recul	Stabilité	Croissance « adéquate »		aussi élevée que possible
			faible	moyenne ●	élevée ●
<b>Qualité des prestations</b>	sans importance ●	Qualité « adéquate »			aussi élevée que possible
		faible	moyenne	élevée ●	
<b>Implantation géographique</b>	locale	régionale	nationale ●	internationale mais restreinte	multinationale ●
<b>Rapports de propriété</b>	individuelle ●	familiale	Cercle restreint de propriétaires	Société publique	Participation des salariés ●
<b>Propension à l'innovation</b>	très faible	adéquate			extrême
		faible ●	moyenne	élevée ●	
<b>Rapports avec l'Etat</b>	négatifs, comportement défensif ●	Abstinence politique	Neutralité politique	Activité politique à orientation précise ●	Soutien maximal, subordination
<b>Prise en compte des objectifs sociaux</b>	aucune ●	seulement si dans son intérêt	selon les cas		généralement maximale
			si sacrifice modeste	si correspondent à ses propres convictions ●	
<b>Prise en compte des objectifs des salariés</b>	aucune ●	si augmente la motivation	même si nécessite des sacrifices		maximale
<b>Style de management</b>	« autoritaire » ●	« coopératif »			« démocratique »
		peu		très ●	

- - - - - Image de l'entreprise de la macro-économie classique  
 ————— Exemple de management professionnel

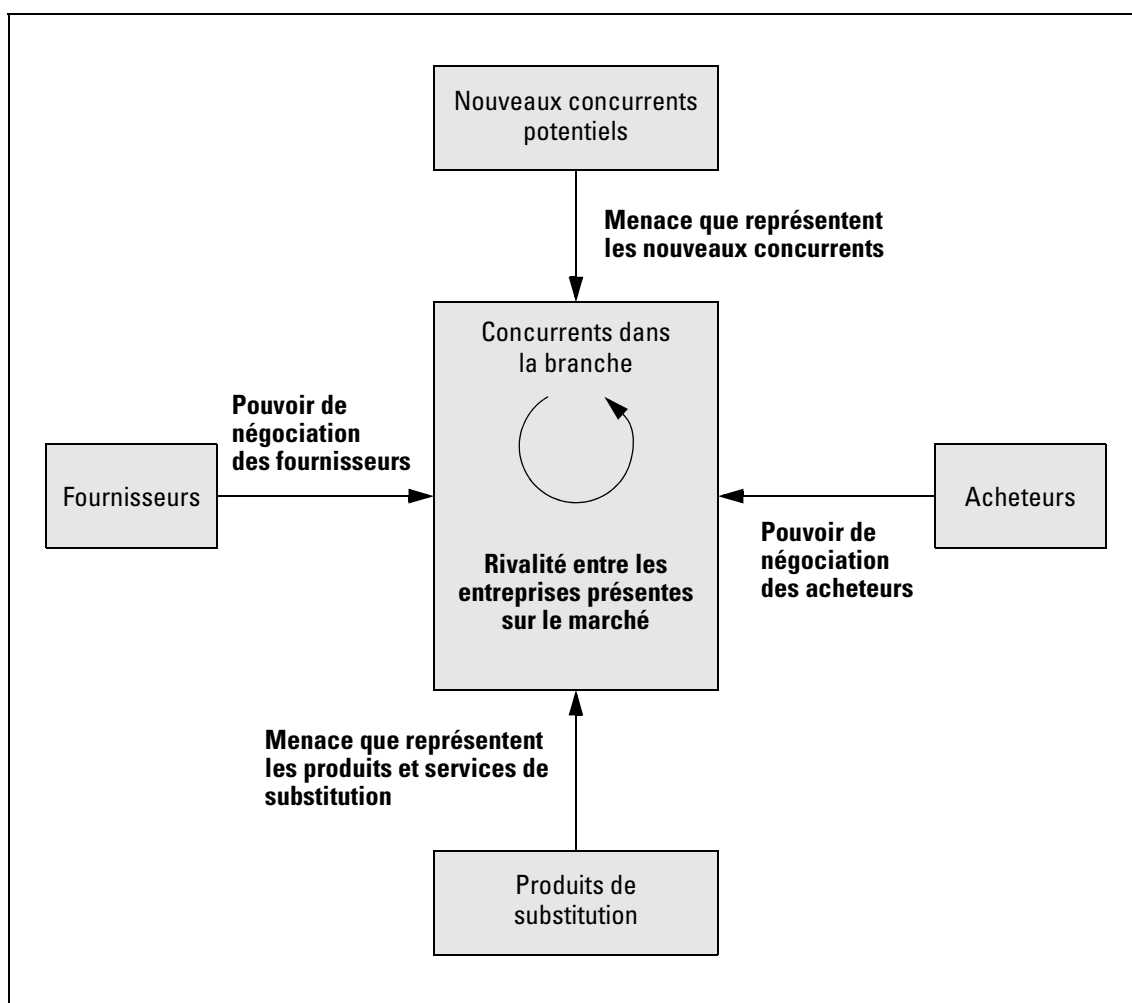
▲ Fig. 268 Exemples de profils de valeurs (H. Ulrich 1987, p. 56)



Notre philosophie repose sur des principes qui définissent notre comportement dans tous les domaines et à tous les échelons de notre entreprise.

- Nous aspirons à **donner un sens** à tout ce que nous réalisons et voulons réaliser.
- Nous reconnaissons une valeur à toutes les prestations qui dégagent une **utilité** pour les tiers à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- Nous définissons nos objectifs en tenant compte d'un vaste éventail d'**intérêts** divers.
- L'**humanité** dans le jugement et dans l'action est l'un de nos objectifs supérieurs et jamais un moyen d'atteindre des objectifs.
- Elle implique de l'**empathie**: «ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse.»
- Nous nous fions à la **liberté de jugement**, même en cas de conflit d'intérêt.
- Notre action est empreinte d'un **sens** aigu **des responsabilités** envers notre environnement et nos collaborateurs.
- Notre comportement peut être jugé à la **crédibilité** de notre action.

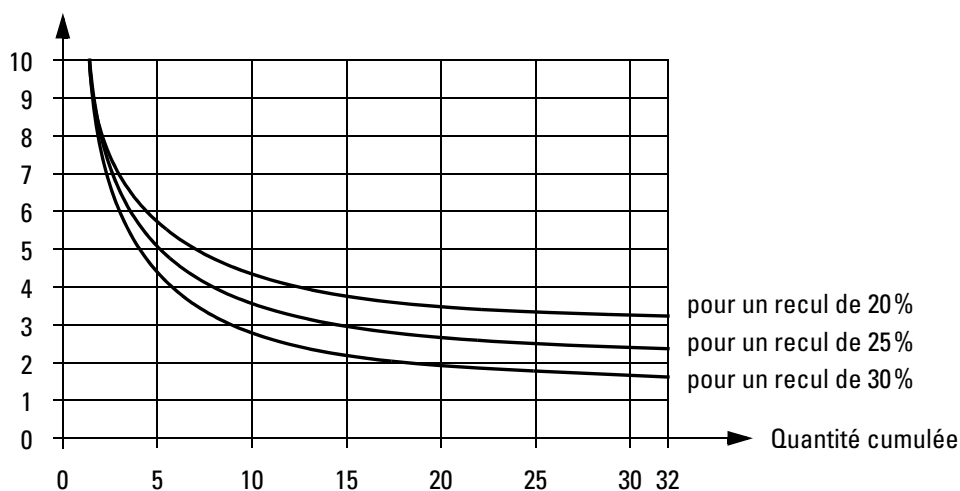
▲ Fig. 269 Exemples de principes de philosophie de management (Bleicher 1999, p. 66)



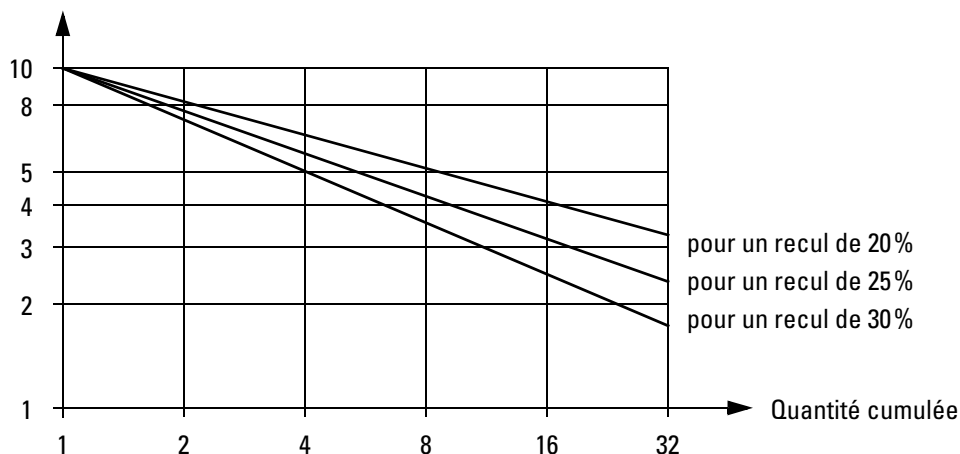
▲ Fig. 270 Moteurs de la concurrence au sein d'une branche (Porter 1983, p. 26)

Production cumulée	Taux de réduction de coût $\alpha$		
	$\alpha = 20$	$\alpha = 25$	$\alpha = 30$
1	10,00	10,00	10,00
2	8,00	7,50	7,00
4	6,40	5,63	4,90
8	5,12	4,22	3,43
16	4,10	3,16	2,40
32	3,27	2,37	1,68

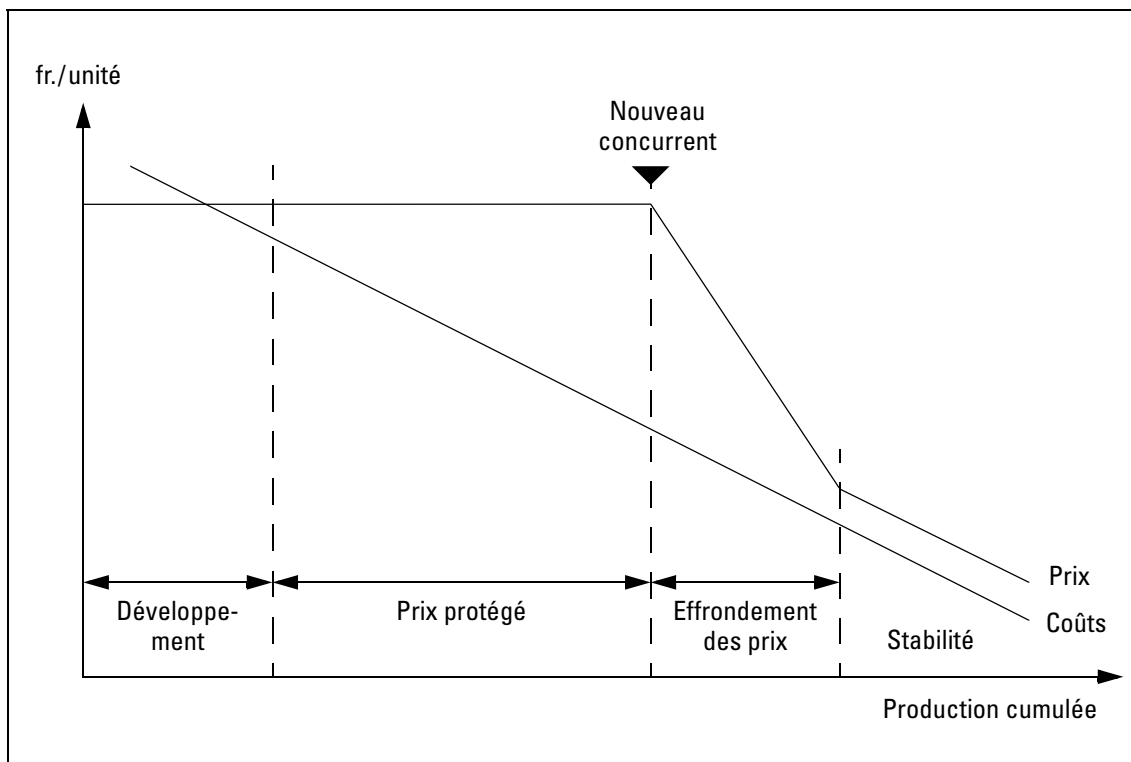
Coût unitaire en fr.



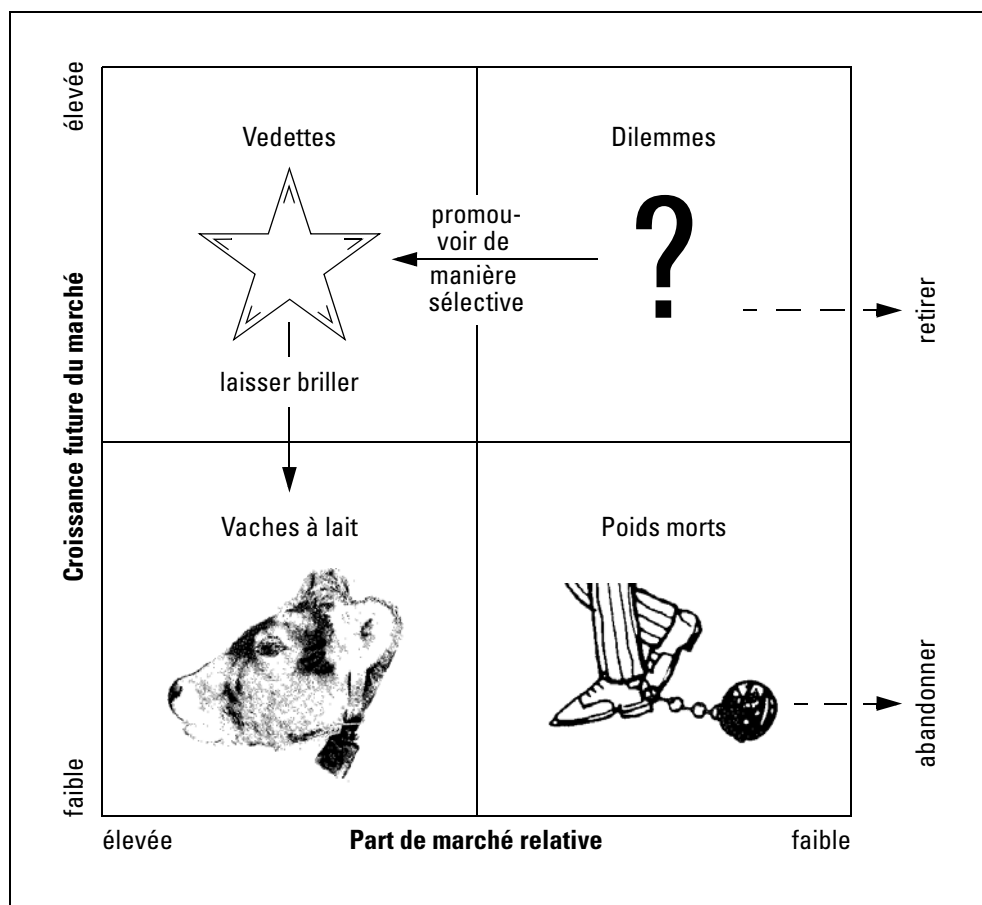
Coût unitaire en fr.



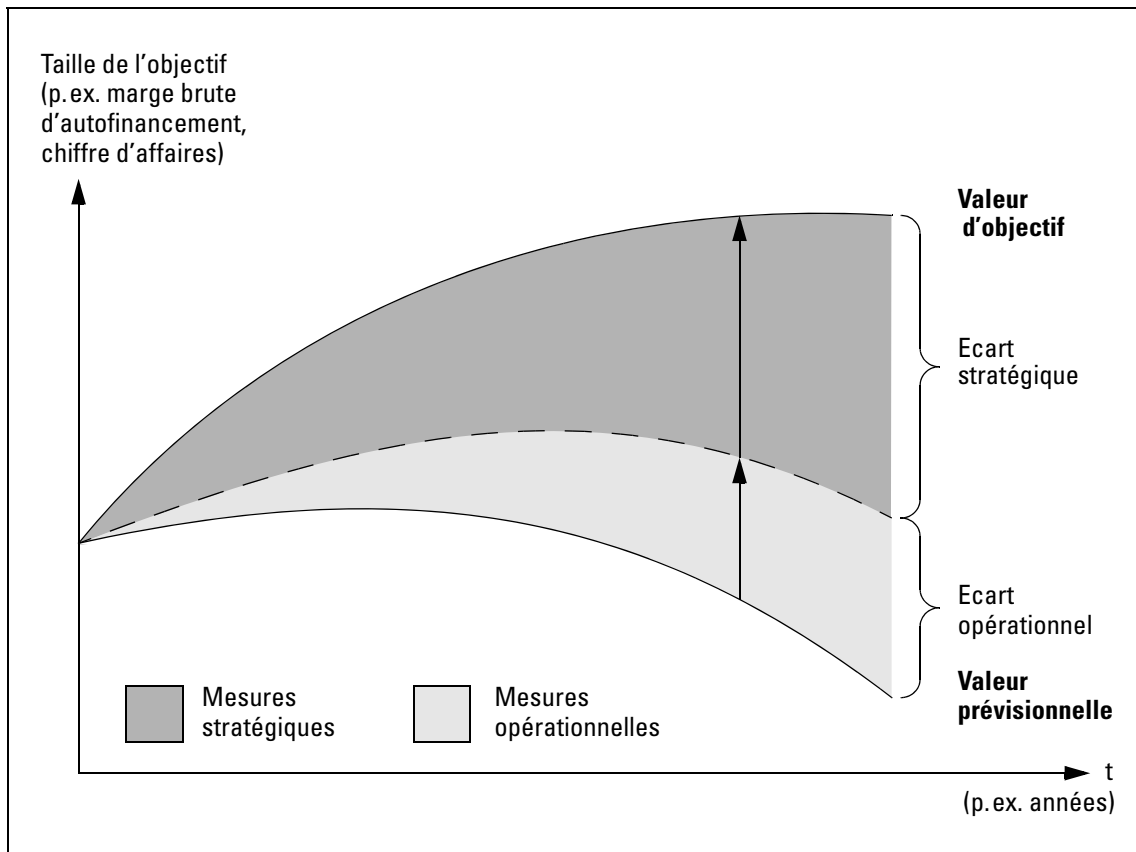
▲ Fig. 271 Exemple et représentation de la courbe d'expérience



▲ Fig. 272 Courbe d'expérience et comportement des prix (Henderson 1984, p. 28ss.)



▲ Fig. 273 Matrice croissance de marché/part de marché



▲ Fig. 274 Analyse des écarts

<b>Nos valeurs</b>	
Il incombe aux cadres et dirigeants d'UBS à tous les échelons de veiller au vécu de ces principes.	
<b>La recherche de l'excellence</b>	
Le client d'abord	La réussite de notre clientèle est aussi la nôtre. Parce qu'elle est fondée sur la consultation et le dialogue, notre approche en matière de conseil nous permet de comprendre pleinement les objectifs du client et de mobiliser toutes nos ressources afin de les réaliser.
Leadership et esprit d'entreprise	En vrais dirigeants qu'ils sont, nos cadres savent susciter enthousiasme et engagement. Leur leadership et leur esprit d'entreprise sont les clés de notre réussite sur le marché. Leur leadership mais aussi la responsabilisation de la hiérarchie nous permettent de donner une orientation claire à l'entreprise, d'instaurer une collaboration fructueuse et d'offrir à nos collaborateurs un environnement qui les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.
Ambition, énergie et bonne humeur	Parce qu'elles sont passionnantes et présentent un potentiel de croissance important, nos activités exigent de grandes ambitions ainsi qu'une ardeur soutenue au travail, sans oublier une bonne dose d'entrain et de bonne humeur.
Innovation et formation	Notre compétence repose avant tout sur l'expérience, la formation et l'innovation. Reconnue et appréciée à sa juste valeur, notre créativité est le moteur qui nous pousse à améliorer sans cesse nos solutions et à tirer le meilleur parti de notre savoir-faire, à tous les niveaux de l'entreprise.
<b>Des relations d'affaires placées sous le signe de la responsabilité</b>	
Sens du partenariat	Clients ou collaborateurs, toutes nos relations reposent sur un sens aigu du partenariat, synonyme d'engagement, de respect et d'entraide. Travail d'équipe et échange d'idées sont nos maîtres mots en la matière.
Sens du mérite	Notre succès exige de chacun esprit d'entreprise et qualités d'initiative. C'est pourquoi nous nous employons à recruter, former et fidéliser les collaborateurs les plus talentueux. Investir dans leur formation est indispensable afin de les amener à un niveau d'excellence qu'ils n'auraient eux-mêmes pas soupçonné.
Sens des responsabilités de l'entreprise	Conscients de notre appartenance à la société, nous agissons en entreprise responsable, soucieuse de mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance. Au niveau du Groupe comme des employés, nous entendons œuvrer activement pour le bien de la communauté dans laquelle nous évoluons.
<b>Une éthique rigoureuse</b>	
Intégrité	La conduite de notre entreprise et de ses employés est irréprochable car notre intégrité est la condition sine qua non pour préserver ce que nous avons de plus cher: notre réputation.
Confidentialité	Nous mettons un point d'honneur à respecter le droit de nos clients à la confidentialité de leurs données et utilisons les informations qu'ils nous communiquent avec la plus grande discrétion.
Pluralité	Notre force repose sur une pluralité de cultures, de perspectives, mais aussi de savoir-faire et d'expériences.

▲ Fig. 275 La charte d'entreprise d'UBS S.A. (Source: [http://www.ubs.com/1/f/about/our\\_values.html](http://www.ubs.com/1/f/about/our_values.html) 3.2.2005)

- Quels sont les **besoins** du marché que nous voulons satisfaire par nos produits ou services?
- Quelles sont les exigences fondamentales auxquelles nos **prestations** doivent répondre (qualité, prix, nouveauté, etc.)?
- Quel sera le **rayon d'action géographique** de notre entreprise (vocation locale, nationale, internationale)?
- Quelle position voulons-nous occuper **sur le marché**?
- Quels sont les principes qui régissent notre attitude envers les **acteurs du marché** (clients, fournisseurs, concurrents)?
- Quels sont nos objectifs généraux en matière de **réalisation** et d'**affectation des bénéfices**?
- Quelle est notre attitude de principe envers **l'État**?
- Quelle est notre attitude face aux principales préoccupations de la **société** (protection de l'environnement, santé et hygiène, lutte contre la pauvreté, aide au développement, mécénat, etc.)?
- Quel est notre but **économique**?
- Quelle est notre attitude de principe face aux exigences des **collaborateurs** (rémunération, épanouissement personnel, sécurité sociale, codécision, intéressement financier, etc.)?
- Quels sont les grands principes de **conduite du personnel** appliqués au sein de notre entreprise?
- Quels sont nos principes directeurs en matière de **technologie**?

▲ Fig. 276 Questionnaire concernant la charte d'entreprise (H. Ulrich 1987, p. 94)

Les présents principes de gouvernement d'entreprise ont pour objectif de contribuer à une gestion et à un contrôle responsables et créateurs de valeur du groupe Deutsche Bank. Ils favorisent et renforcent la confiance des actionnaires, clients et employés actuels et futurs ainsi que celle du grand public sur les marchés nationaux et internationaux<sup>1</sup>.

Le conseil de surveillance, le directoire et le personnel s'engagent à accroître durablement la valeur d'entreprise de la Deutsche Bank. Pour mener ses affaires et croître de manière rentable, la Deutsche Bank a besoin du capital de ses actionnaires. Elle ne peut dégager un rendement élevé dans le long terme que si ses clients sont satisfaits de ses prestations. Elle doit donc leur fournir des services de première qualité, qui nécessitent à leur tour un personnel hautement motivé. Le succès durable rend les emplois plus concurrentiels et plus sûrs. Enfin, l'engagement social de la banque («corporate citizenship») crée les bases qui lui sont nécessaires pour être respectée en tant qu'entreprise responsable. Ce n'est que si toutes ces conditions sont réunies que le développement durable de la valeur de l'entreprise tel que l'attendent les actionnaires est réalisable.

Le gouvernement d'entreprise englobe l'ensemble du système de mécanismes de contrôle et de surveillance internes et externes. C'est volontairement que les principes de gouvernement d'entreprise de la Deutsche Bank vont plus loin que les règles statutaires pour être concrétisés par un système de management et de contrôle à deux niveaux.

Le respect des principes est contrôlé par un chargé du gouvernement d'entreprise nommé par le directoire en accord avec le président du conseil de surveillance. Un rapport sur le respect des principes est présenté au conseil de surveillance au moins une fois par année. Par ailleurs, le rapport annuel d'activité contient un rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le gouvernement d'entreprise est un processus permanent impliquant toutes les personnes participant à la vie de l'entreprise. Les principes de gouvernement d'entreprise de la Deutsche Bank sont réexaminés régulièrement à la lumière des expériences nouvelles, de la législation et des normes nationales et internationales – notamment du code allemand de gouvernement d'entreprise – et adaptés le cas échéant.

<sup>1</sup> Eu égard à la mondialisation de la vie économique et sociale, la Deutsche Bank respecte les exigences en matière de responsabilité plus strictes envers les entreprises multinationales. L'application de critères correspondant à une approche internationale du gouvernement d'entreprise, comme celle du Contrat global des Nations Unies ou du modèle de développement durable, prend de plus en plus d'importance dans la réflexion et l'évaluation de la Deutsche Bank.

▲ Fig. 277 Le gouvernement d'entreprise en tant que partie de l'identité de la Deutsche Bank (Source: Deutsche Bank 2003, p. 3 [traduction])

Produit \ Marché	actuel	nouveau
	actuel	Pénétration du marché
nouveau	Développement du produit	Diversification

▲ Fig. 278 Matrice produit-marché (d'après Ansoff 1966, p. 132)

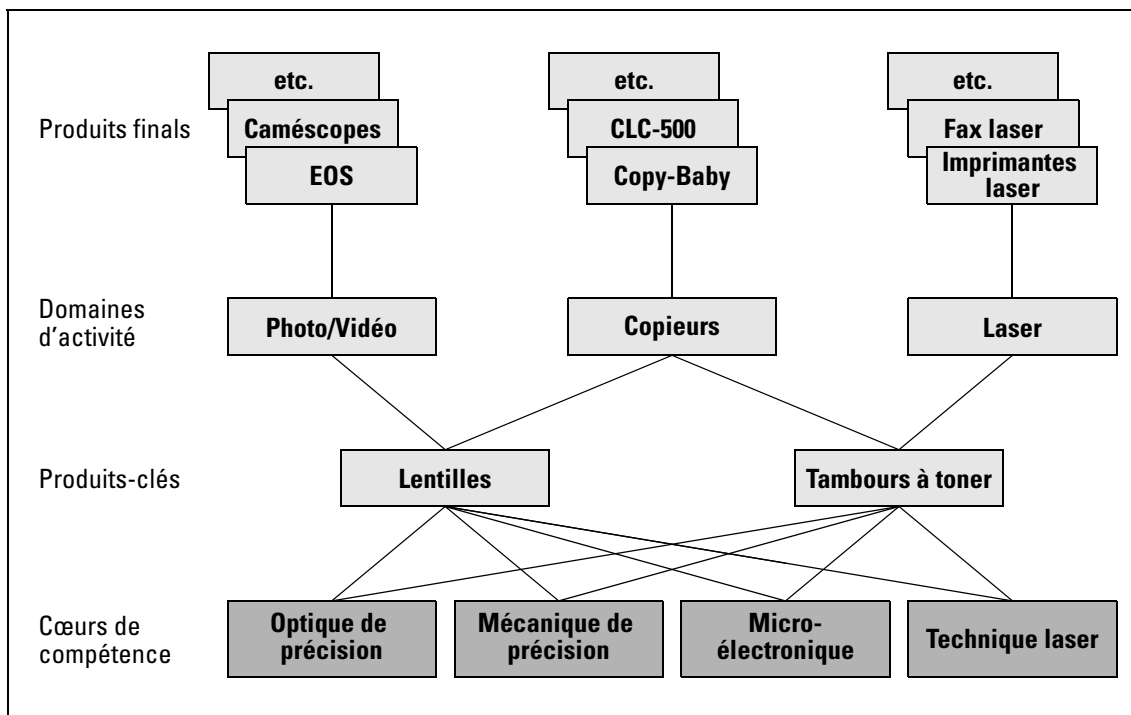
		<b>Avantage stratégique</b>	
		Singularisation	Avance en matière de coûts
<b>Objet cible de la stratégie</b>	Branche dans son ensemble	<b>Différenciation</b>	<b>Domination globale au niveau des coûts</b>
	Concentration sur un seul segment	<b>Concentration sur quelques segments essentiels</b>	

▲ Fig. 279 Types de stratégies concurrentielles (Porter 1983, p. 67)

<b>Eléments stratégiques</b> <b>Catégorie de portefeuille</b>	<b>Objectif</b> (part de marché relative)	<b>Mobilisation de ressources</b>	<b>Risque</b>
<b>Vedettes</b>	maintien/ légère expansion	élevée, réinvestissement de la marge brute d'autofinancement	accepter
<b>Vaches à lait</b>	maintien/ légère réduction	faible, uniquement investissements de rationalisation et de remplacement	limiter
<b>Poids morts</b>	réduction	minimale, vente à l'occasion, évent. abandon	réduire fortement
<b>Dilemmes</b>	expansion sélective	élevée, investissements d'expansion	accepter
	réduction	vente	limiter

▲ Fig. 280 Normes stratégiques typiques (d'après P. Ulrich/Flury 1995, p. 127)

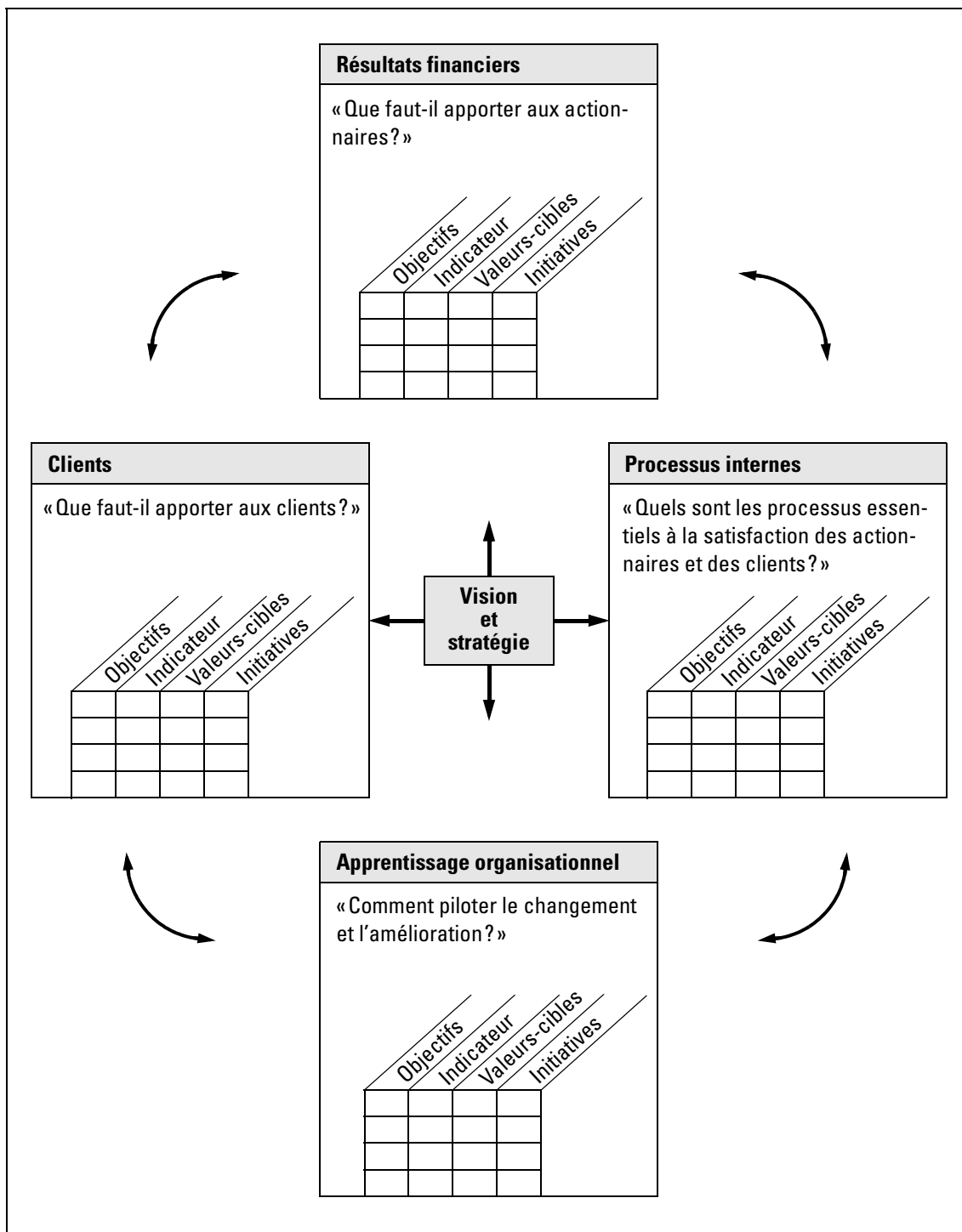




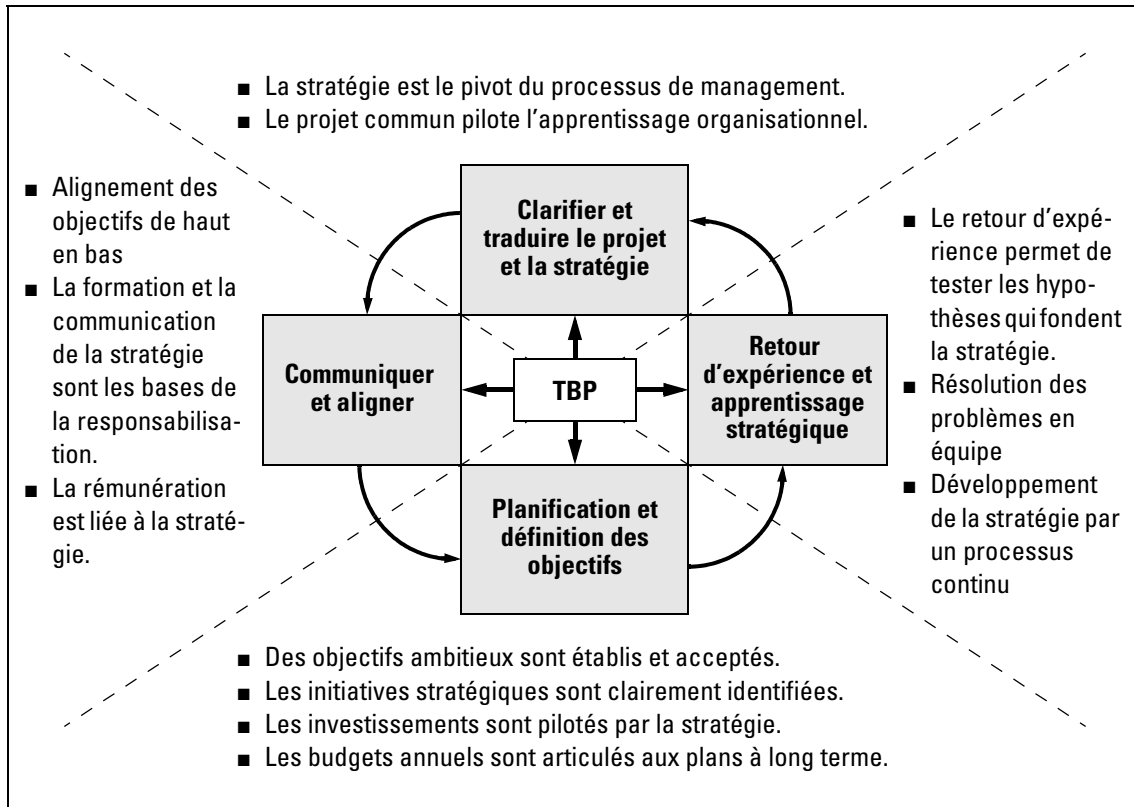
▲ Fig. 281 Arbre des cœurs de compétence de Canon

Perspective	Stratégies
<b>Exploitation de potentiels de synergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégies orientées matière (même matériau)</li> <li>■ Stratégies orientées technologie (mêmes installations de production)</li> <li>■ Stratégies orientées clientèle (besoins d'une clientèle donnée)</li> </ul>
<b>Croissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie d'expansion</li> <li>■ Stratégie de consolidation</li> <li>■ Stratégie de contraction</li> </ul>
<b>Intégration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie d'intégration vers l'aval (intégration de phases de production ou de distribution situées en aval)</li> <li>■ Stratégie d'intégration vers l'amont (intégration de phases de production ou de distribution situées en amont)</li> </ul>
<b>Coopération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie d'indépendance</li> <li>■ Stratégie de coopération (p.ex. alliance stratégique, entreprise conjointe)</li> <li>■ Stratégie de participation (participation financière)</li> <li>■ Stratégie d'acquisition</li> </ul>
<b>Eventail des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie de concentration</li> <li>■ Stratégie d'élargissement</li> </ul>
<b>Comportement envers la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie offensive</li> <li>■ Stratégie défensive</li> </ul>

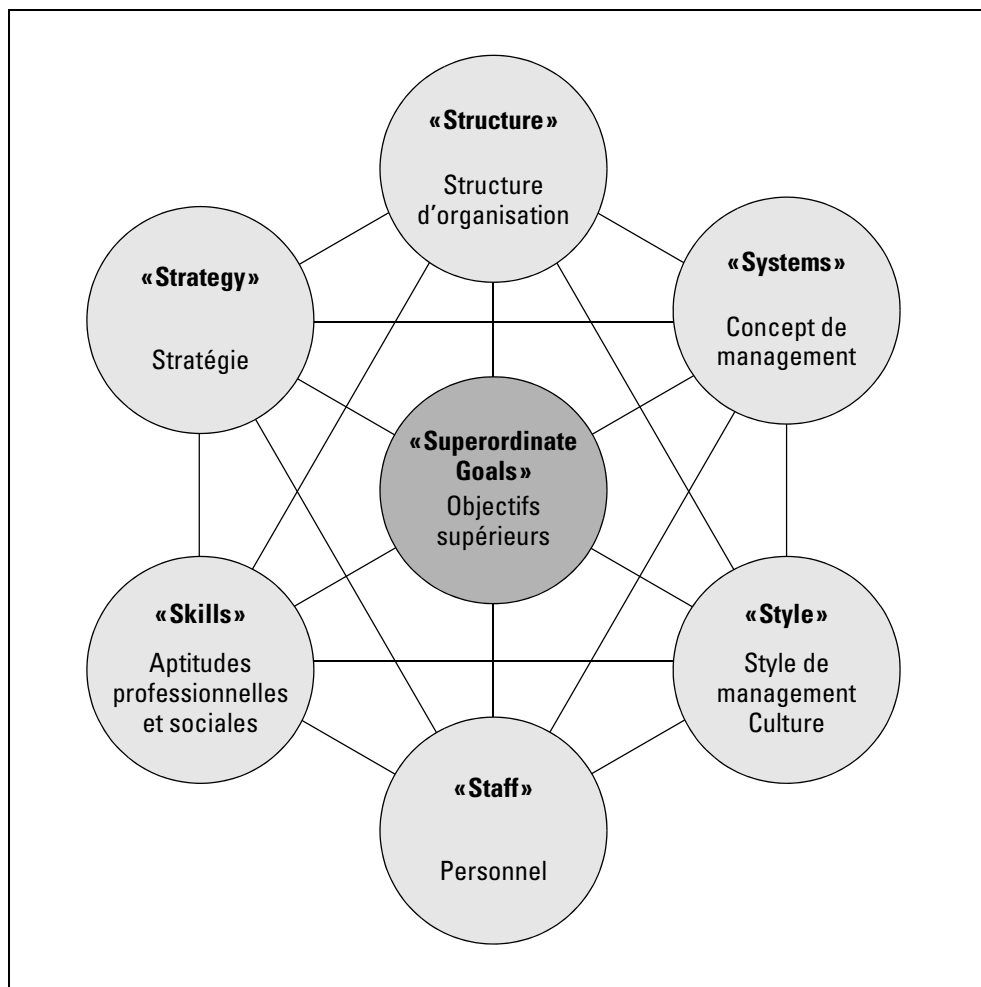
▲ Fig. 282 Orientations stratégiques (Pümpin 1980, p. 75ss.)



▲ Fig. 283 Tableau de bord prospectif (Kaplan/Norton 2003, p. 21)



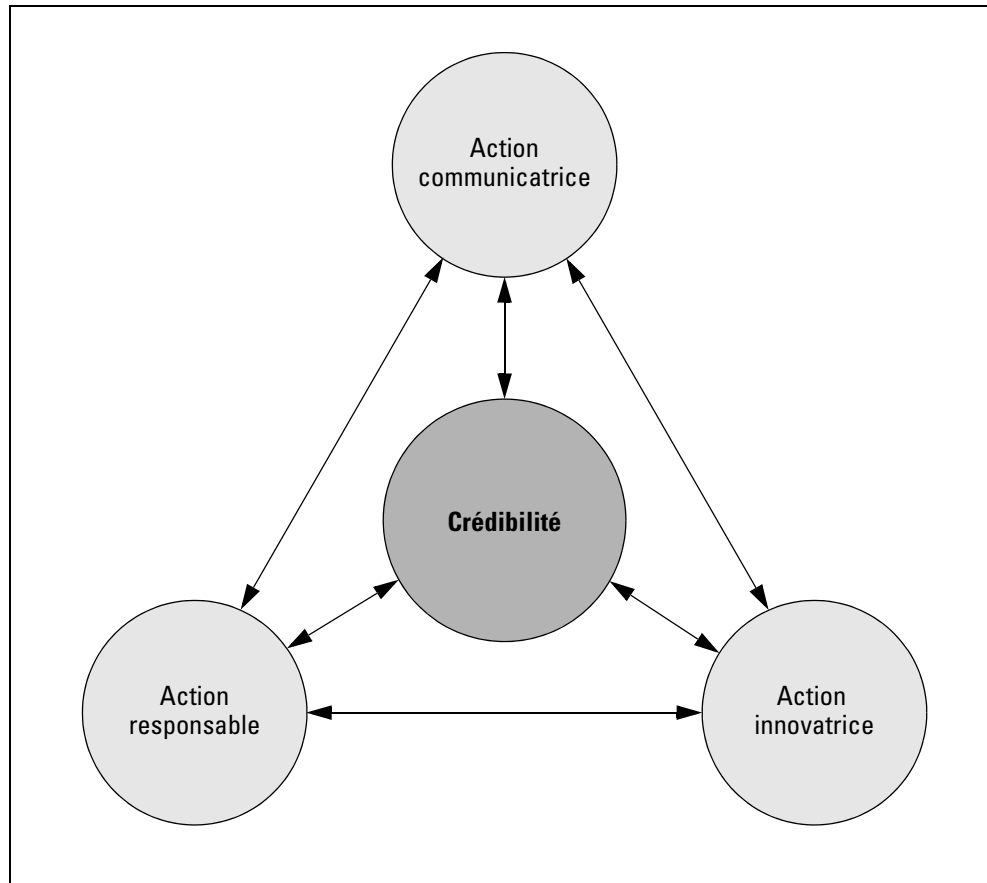
▲ Fig. 284 Mise en œuvre de la stratégie au moyen du TBP (Kaplan/Norton 2003, p. 205)



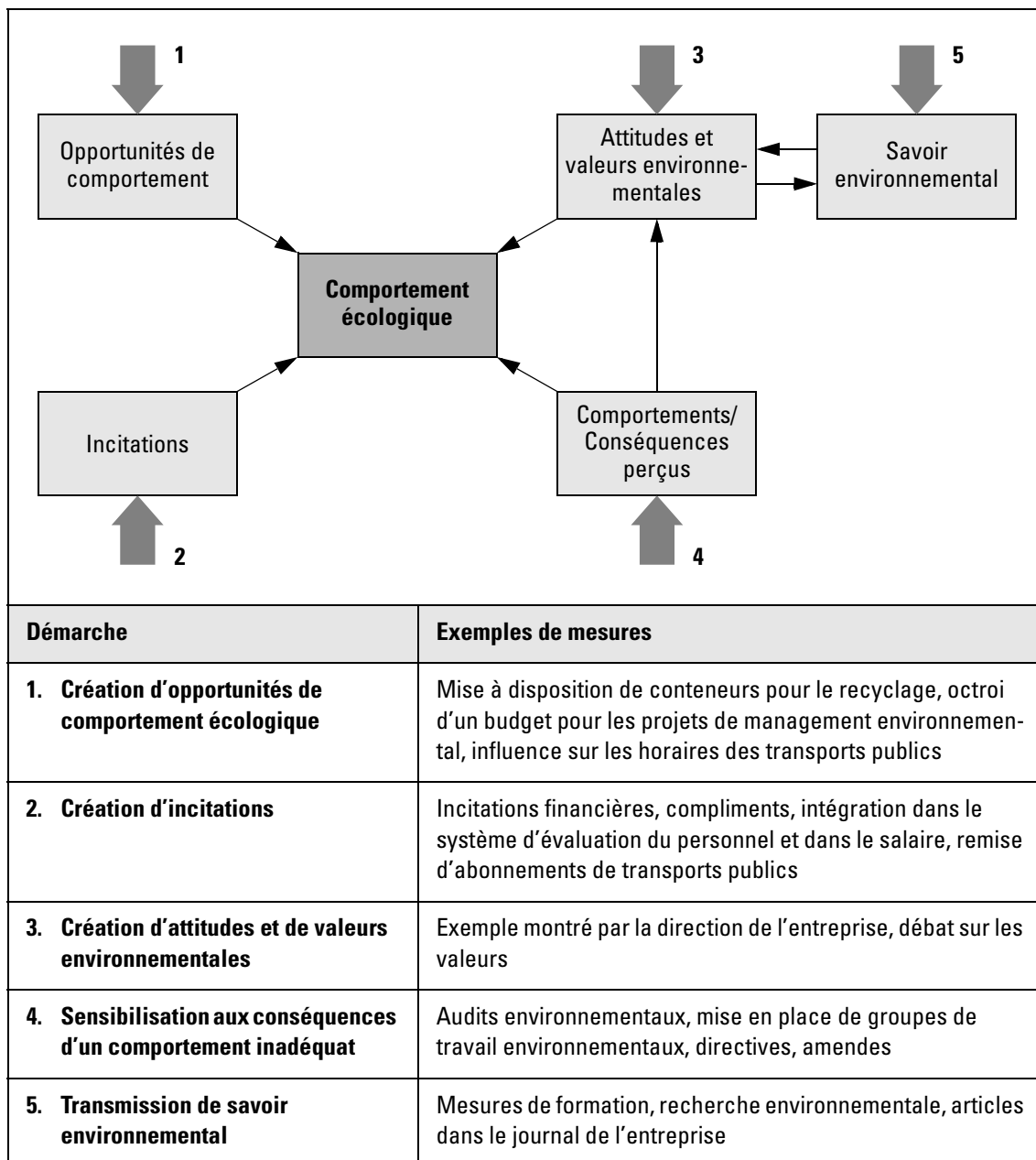
▲ Fig. 285 Modèle des 7 S

Conscience du problème	Perception	
	orientée système (économie = <i>système</i> )	orientée culture (économie = <i>domaine de la vie</i> )
Harmonistes	Economistes	Conventionnalistes
Conscients des conflits	Réformateurs	Idéalistes

▲ Fig. 286 Types de comportement éthique dans le cadre du management



▲ Fig. 287 Eléments de la stratégie de crédibilité



▲ Fig. 288 Démarches d'encouragement des comportements écologiques (d'après Fietkau/Kessel 1987, p. 312)