
LES RESSOURCES DE L'ORGANISATION

Étude de cas : METALDEC, VELOX

Jérôme **LARTIGAU**

sls@stan-le-scolan.fr

SOMMAIRE

I Les ressources	4
II Les ressources humaines	4
II.1 L'état de l'existant (quantitatif)	4
II.2 L'identification des besoins RH	5
II.2.1 L'évolution des effectifs de l'entreprise.....	5
II.2.2 Choix de la stratégie	6
II.2.3 Les contraintes.....	6
II.3 La gestion des emplois et des compétences	6
II.4 La gestion prévisionnelle des emplois	7
II.5 La gestion des compétences	8
II.6 La motivation au travail	8
II.7 La pyramide de Maslow	9
II.8 La théorie de la satisfaction de Hertzberg	9
II.9 La motivation pour le travail en pratique	9
II.10 Le système de rémunération	10
II.11 La valorisation des RH	11
II.12 Les conditions de travail	11
II.13 Étude de cas : METALDEC.....	12
III Les ressources technologiques.....	13
III.1 La production	13
III.1.1 Différents modes de production (biens)	13
III.1.2 Le « lean management »	14
III.1.3 La production de services	14
III.2 L'innovation.....	14
III.2.1 L'innovation et le management des connaissances.....	14
III.2.2 Formes de l'innovation.....	15
III.2.3 Le processus d'innovation	15
III.3 Le patrimoine technologique	15
III.4 Les quatre modèles d'innovation (Bain & Company)	16
III.4.1 Cycle de vie des technologies	16
III.4.2 Optimisation des ressources technologiques	16
III.4.3 Modes d'accès aux technologies	17
III.5 Les connaissances	17
III.5.1 Capitalisation des connaissances	17
III.5.2 L'enrichissement des connaissances	18
III.5.3 Le cercle vertueux de la connaissance	18
III.6 Étude de cas : VELOX.....	19
IV Les ressources financières	21
IV.1 Les ressources financières, support de la stratégie	21
IV.2 Le financement de l'investissement.....	21
IV.2.1 Le fonds de roulement	21

IV.2.2 Les ressources financières internes de l'entreprise.....	22
IV.2.3 Les ressources financières externes de l'entreprise.....	22
IV.2.4 Synthèse.....	23
IV.3 Le financement du cycle d'exploitation.....	23
IV.4 Le besoin en fonds de roulement	23
IV.5 Le lien étroit entre stratégie et modes de financement.....	24
IV.6 Le diagnostic financier : La capacité d'autofinancement (CAF) Ratios essentiels	24
IV.6.1 Calcul de la CAF	24
IV.6.2 Signification de la CAF	25
IV.6.3 Méthode additive pour le calcul de la CAF	25
IV.7 Cas pédagogique	26

CE QU'IL FAUT RETENIR	27
------------------------------------	-----------

I Les ressources

Les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des besoins humains Gestion des emplois et des compétences La motivation Culture d'entreprise
Les ressources technologiques	<ul style="list-style-type: none"> La production et son organisation Innovation et management des connaissances
Les ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> Le financement à court terme et à long terme Notions de base d'analyse financière (focus sur les critères essentiels du diagnostic financier)

II Les ressources humaines

- Les hommes et les femmes sont au cœur de l'organisation
- Les ressources humaines (RH) sont l'ensemble des compétences individuelles et collectives
- Ces compétences sont une ressource stratégique de l'entreprise
- Elles comprennent plusieurs éléments :
 - Les savoirs : connaissances validées par une qualification
 - Les savoir-faire : capacité à exploiter ses connaissances dans un contexte donné
 - Les savoir-être : attitude à adopter dans un contexte donné
- Les RH sont comme les autres ressources une source d'avantage concurrentiel et doivent être gérées

II.1 L'état de l'existant (quantitatif)

- L'organisation doit disposer des ressources humaines en effectif suffisant pour atteindre ses objectifs
- État quantitatif et qualitatif des ressources humaines

Etat quantitatif : le tableau des effectifs (objectif : mesure des effectifs de l'organisation)

Catégories	Effectif
Cadres	24
Maîtrise	86
Ouvriers	134
Total	244

	Cadres	Maîtrise	Ouvriers	Total
Direction générale	1	2	0	3
Direction commerciale	7	10	0	17
Direction finance/adm.	4	16	0	20
Direction production	2	6	0	8
Service études	6	15	0	21
Service achats	3	9	0	12
Mécanique	0	3	35	38
Electricité	0	2	20	22
Peinture	0	2	22	24
Montage	0	3	26	29
Finition	1	18	31	50
Total	24	86	134	244

- **État qualitatif** : évaluation et répertoire des compétences
- L'organigramme hiérarchique et la représentation des responsabilités
- Descriptif et profil des postes de travail
 - **Descriptif** : contenu du poste (objectifs, missions, niveau de responsabilité, etc.)
 - **Profil** : qualifications, expérience et compétences nécessaires pour le poste
- Référentiel de compétences
 - La compétence : ressource immatérielle et évolutive
 - Possible de décrire la compétence pour un poste mais plus difficile à recenser dans l'organisation
 - Référentiel fondé sur des bases de données et logiciels de « cartographie »
- Référentiel valable si mise à jour régulière
- Fondée sur évaluations du personnel
 - Évaluations menées par les managers auprès de leurs équipes
 - Collectives ou individuelles, périodiques ou ponctuelles
- Au-delà des compétences : le potentiel
 - Identification des capacités d'un salarié, des compétences non encore mises en œuvre
 - Implique une GRH proactive
 - Coût de la politique RH

II.2 L'identification des besoins RH

Les facteurs de contingence

- L'évolution des effectifs de l'entreprise
- L'évolution de l'environnement technologique
 - Disparition et apparition de certains métiers
 - Modification des modes de travail et d'organisation
- Le choix d'une stratégie

II.2.1 L'évolution des effectifs de l'entreprise

Paramètre à surveiller	Outil de mesure	Enjeux	Commentaire
Age	Pyramide des âges	Vieillessement des effectifs ; risque de capacité	Éviter la perte de compétences, assurer le renouvellement des générations
Sexe	Registre du personnel	Maintien égalité Homme / femme	Assurer une GRH juste et comprise par tous (et toutes)
Taux de départ / turnover	Taux de départ : Nbre départs / effectif	Perte de compétences, de clientèle	S'interroger sur le taux de départ : conditions de travail, rémunérations, déroulements de carrière
Précarité des emplois	Taux de précarisation : Emplois précaires / emplois stables	Dégradation du climat social Perte de qualité	Trop de précarité peut nuire à la qualité et à l'attractivité de l'entreprise

II.2.2 Choix de la stratégie

Orientation stratégique	Objectifs qui en découlent	Conséquences RH possibles
Stratégie de différenciation	Innovation ; distinction par la marque	<ul style="list-style-type: none">• Embauche de chercheurs• Développement du travail par projets• Connaissance des besoins client
Stratégie de domination par les coûts	Réduction des coûts	<ul style="list-style-type: none">• Restructuration, délocalisation• Licenciements ou gel des embauches
Stratégie d'internationalisation	Exportation, implantation à l'étranger	<ul style="list-style-type: none">• Management pluriculturel• Maîtrise des langues (anglais)
Stratégie de diversification	Coordination de plusieurs domaines plus ou moins complémentaires	<ul style="list-style-type: none">• Gestion de portefeuille d'activité• Capacité d'analyse de l'environnement

II.2.3 Les contraintes

Type de contrainte	Objectifs
Contrainte budgétaire	Maîtrise de la masse salariale
Contrainte juridique	Respect des lois et règlements en particulier pour les conditions d'hygiène et de sécurité
Contrainte sociale	Maintien d'un bon climat social
Contrainte humaine	Développement et épanouissement des salariés

II.3 La gestion des emplois et des compétences

- Les RH sont une source de création de valeur
- Elles participent à la stratégie de l'organisation
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche centrale dans la mobilisation des RH

II.4 La gestion prévisionnelle des emplois

- Équilibre nécessaire entre coût des RH (masse salariale) et valeur créée par le personnel

Trois contraintes principales	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence qui exerce une pression sur les coûts, notamment salariaux • Incertitudes de l'environnement • Respect de la législation
Plusieurs actions possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Licenciement • Aménagement du temps de travail • Aménagement des postes de travail
Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Un mauvais recrutement peut avoir des conséquences lourdes • Le recrutement est un processus qui s'organise en plusieurs étapes

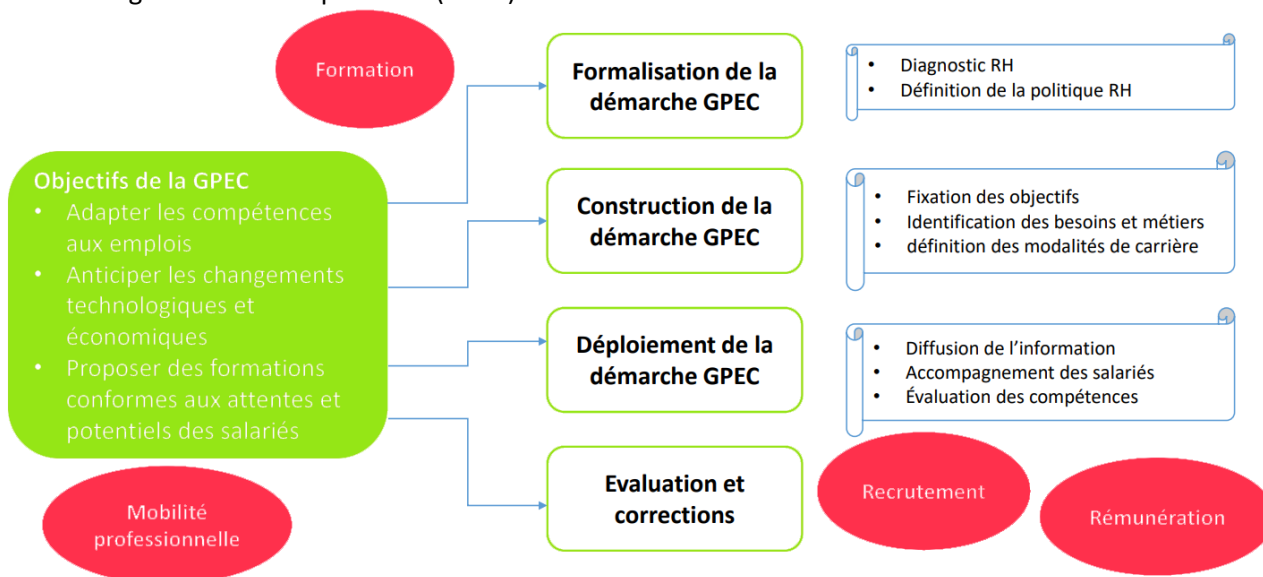
- Étapes dans le **processus de recrutement**

Étapes	Commentaires
Définition du poste de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin à satisfaire
Choix de la formule juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Quel type de contrat ? Embauche ou recours à l'intérim ?
Définition du profil	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification attendues
Recherche de candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement en interne ou en externe. Recrutement direct ou par le biais de prestataires externes
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de sélection des candidats
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation du salarié dans le nouvel environnement

Le licenciement	<ul style="list-style-type: none"> • Décision difficile sur le plan humain • Entraîne des surcoûts (indemnités, obligation de reclassement, etc.) • Problème d'image
L'aménagement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la durée ou de l'organisation du travail (ou les deux) • Durée du travail : recours aux heures supplémentaires ou a contrario au chômage partiel • Organisation du travail : modulation de l'activité, des cycles de travail
L'aménagement des postes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de tâches • Réorganisation des processus => modification du périmètre et des missions

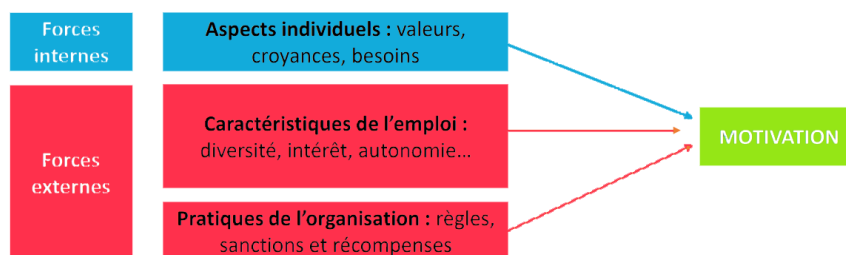
II.5 La gestion des compétences

- Quelles sont les compétences détenues par l'organisation ? Quels seront les besoins dans le futur ?
- Compétences individuelles et collectives
- L'avantage concurrentiel se bâtit autour des deux types de compétences
- Action des managers : encadrement et accompagnement des salariés
- La gestion des compétences (GPEC)

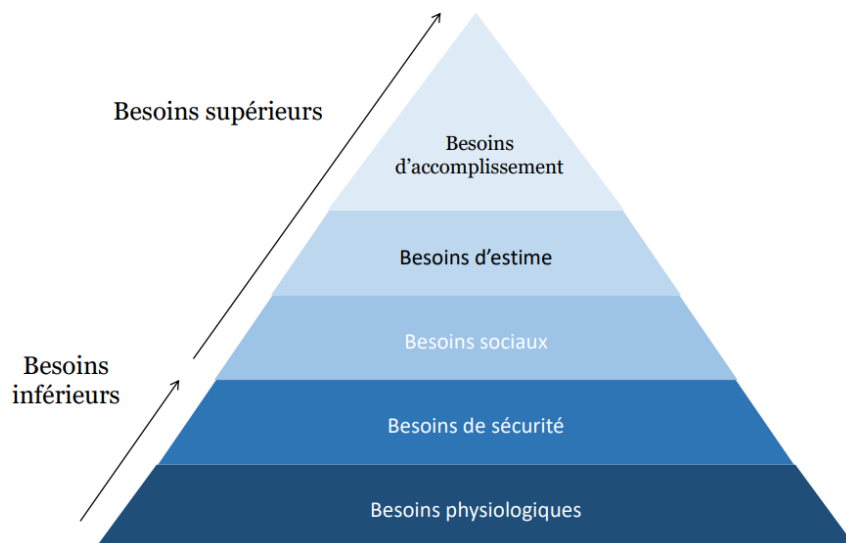


II.6 La motivation au travail

- Élément essentiel dans la réussite d'une organisation
- Souvent reconnue par les dirigeants mais pas toujours favorisée en pratique
- Théories de la motivation développées à partir des années 1930



II.7 La pyramide de Maslow



II.8 La théorie de la satisfaction de Herzberg

Facteurs de satisfaction (motivation)	Facteurs d'insatisfaction (hygiène)
<ul style="list-style-type: none">● Facteurs intrinsèques<ul style="list-style-type: none">• Réalisation de soi• Reconnaissance• Intérêt du travail• Responsabilités• Opportunités de promotion• Développement personnel	<ul style="list-style-type: none">● Facteurs extrinsèques<ul style="list-style-type: none">• Politique RH• Salaire• Conditions de travail• Relations avec la hiérarchie• Relations avec les collègues

II.9 La motivation pour le travail en pratique

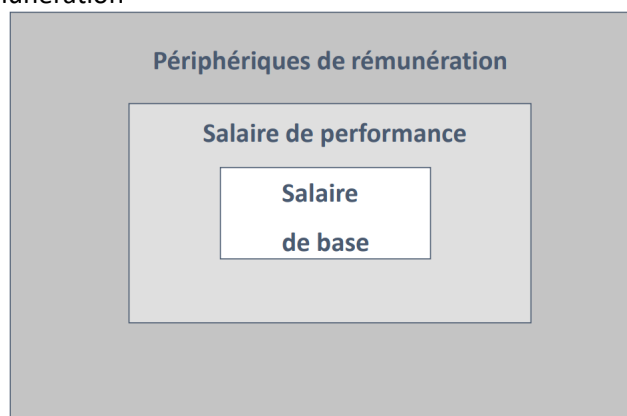
- Une activité professionnelle peut permettre de satisfaire les besoins (variables) des individus
- Le manager doit identifier les besoins des salariés et les signes de baisse de motivation : turn-over, absentéisme, conflictualité, baisse de productivité...
- Les politiques de motivation peuvent s'organiser autour des axes :
 - Système de rémunération
 - Valorisation des RH
 - Conditions de travail

II.10 Le système de rémunération

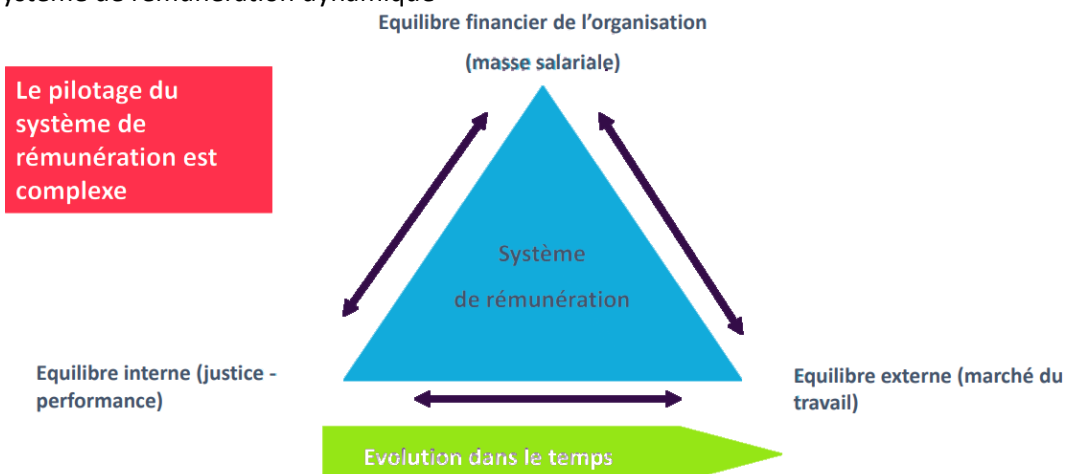
- La rémunération est la contrepartie du travail fourni par le salarié
- Instrument de motivation mais aussi de compétitivité

Composantes de la rémunération	<ul style="list-style-type: none">• Salaire de base• Primes (rémunération variable)• Périphériques de rémunération
Exemples de périphériques légaux	<ul style="list-style-type: none">• Participation• Intéressement• PEE• Stocks-options

- Structure de la rémunération



- Système de rémunération dynamique



II.11 La valorisation des RH

- La rémunération peut être un facteur de motivation mais ne suffit pas toujours surtout dans certains environnements professionnels (services publics, santé, associations, etc.)
- Autres facteurs décisifs :

La formation	<ul style="list-style-type: none">• Pour l'employeur, amélioration des performances des salariés et meilleure gestion des emplois• Pour les salariés, valorisation des compétences, épanouissement personnel, évolution de carrière
La GPEC (Cf. supra)	<ul style="list-style-type: none">• Association des salariés à leur devenir• Développement d'un sentiment d'appartenance

II.12 Les conditions de travail

- Les conditions de travail peuvent être un facteur de motivation majeur
- De mauvaises conditions de travail peuvent avoir des conséquences défavorables sur le rendu au travail (Cf. supra) voire entraîner des risques psychosociaux
- Des actions peuvent être menées par l'employeur pour améliorer les conditions de travail
 - Amélioration des conditions matérielles de travail
- Mais le style de management est un élément central
 - Écoute attentive et prévention des risques

II.13 Étude de cas : METALDEC

- Contexte :
 - Environnement : difficultés car forte concurrence
 - Organisationnel :
 - Repositionnement sur métaux spécifique. Activité plus complexe.
 - Managérial :
 - Identification de problèmes.
 - Mise en place rationalité de performance et suivi managérial.
 - La mise en place des méthodes de management « performance » améliore l'image de l'entreprise
- Commentaires :
 - Le choix de se repositionner sur un produit plus spécifique impose que le personnel soit motivé et concerné.
 - Il en va de même pour la mise en place du contexte managérial
 - Manque de formation, de compréhension. C'est un facteur d'insatisfaction
- Facteurs d'insatisfaction :
 - Manque de formation à la méthode
 - Suivi de la méthode par un cabinet ayant une mauvaise image au sein de l'entreprise
 - Manque de reconnaissance
- Éléments de culture d'entreprise :
 - Clivage de la hiérarchie des salariés : Frein à la mise en place du nouveau style de management
 - Méthode de management associé à un cabinet qui a l'image de perte d'emploi.
- Leviers pour faciliter la mise en place du nouveau style de management :
 - Action de sensibilisation auprès des salariés
Communication pour faire comprendre
 - Changer l'image du cabinet voire changer de cabinet
 - Trouver des stimulants (financiers) pour favoriser l'adhésion au projet

III Les ressources technologiques

III.1 La production

- Processus qui permet de produire un bien ou un service pour une demande exprimée sur un marché par la transformation des facteurs de production
- Évolutions profondes :
 - Jusqu'aux années 1970 : marchés en expansion ; production en série ; réduction des coûts unitaires par économies d'échelle
 - Années 1970 – 1980 : retournement économique ; offre supérieure à la demande ; concurrence sur mix prix/services/qualité/délais
 - Années 1990 : développement des NTIC ; flexibilisation des modes de production

III.1.1 Différents modes de production (biens)

Classification		Caractéristiques	Exemples
Selon le processus technique	Production discontinue	Processus à plusieurs étapes pouvant être interrompues	Industrie pharmaceutique, téléphonie mobile
	Production continue	Production ne pouvant être interrompue, grande quantité de produits	Acier, savon, matières premières
Selon les quantités produites	Production en petite série	Fabrication unique, produit livré au client sans stockage	Construction navale, génie civil
	Production en grande série	Production standardisée en grande série de biens stockés	Produits de consommation courante (textile, etc.)
Selon la relation avec le client	Production sur stock	Production en fonction de prévisions de demandes	Produits de consommation courante (textile, etc.)
	A la demande	Processus de production enclenché sur la base d'une commande ferme	Construction navale, génie civil
	Système mixte	Partie de la production standardisée, assemblage final personnalisé	Industrie automobile

III.1.2 Le « lean management »

- Le lean management a pour objectif l'optimisation de la performance d'une organisation par l'amélioration continue et la réduction des gaspillages
- Origine : Japon (Toyota production system – TPS) ; largement adapté dans l'industrie
- Importance déterminante du management et du facteur humain dans le succès de la démarche
 - Managers et salariés doivent réfléchir aux causes des problèmes pour les éliminer (méthode Kaizen)
 - Démarche « au plus près du terrain » basée sur l'expérience directe et vécue des situations de crise
 - Décisions adoptées par consensus

III.1.3 La production de services

- Concept de « **servuction** » :
 - Ensemble des opérations entrant dans le processus de production d'un service

Participation du client à la production	Le client fournit l'information , coopère et exécute certains actes	Exemple : restauration en self-service ; le client effectue certains actes de production
Le service : un acte immatériel et non stockable	Le service est consommé en même temps qu'il est produit mais il implique de recourir à des objets matériels	Exemple : cours
Le service : un objet intangible	Impossible d'essayer le service avant qu'il soit acheté	

- Deux types d'opération dans la servuction :
 - **Back-office** : les employés travaillent en dehors de la présence du client. Possible d'introduire processus de type industriel
 - **Front-office** : les employés sont en contact avec le client. Prise en compte de la psychologie du client

III.2 L'innovation

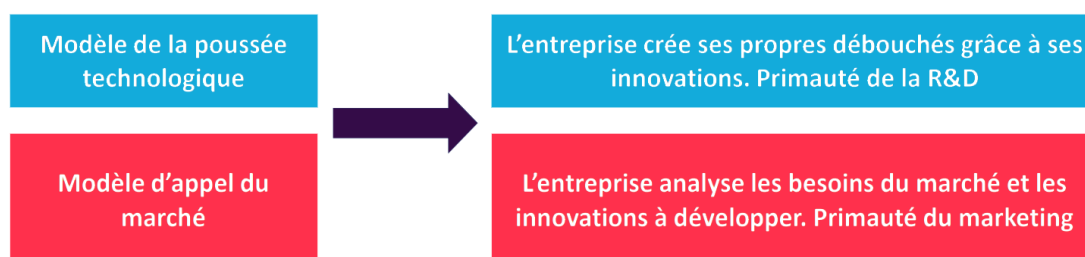
III.2.1 L'innovation et le management des connaissances

- L'entreprise a besoin de mobiliser ses ressources immatérielles pour créer ou conserver un **avantage concurrentiel**
- La **connaissance** est une ressource immatérielle **capitale** qui précède la technologie
- **OBJECTIFS**
Maintenir, développer et transmettre les connaissances et développer un management efficace des connaissances
- L'**innovation** est un enjeu capital
 - Concerne les produits mais aussi tous les domaines de l'entreprise (ex. : production, logistique, marketing, etc.)
 - L'innovation suppose risque et gros investissements mais nécessité vitale

III.2.2 Formes de l'innovation

Forme	Exemple	Enjeu
Création d'un nouveau produit pour satisfaire besoins plus anciens	Lecteurs MP3 vs baladeurs K7	Stratégie de diversification
Satisfaction d'un besoin nouveau	Commercialisation de produits alimentaires sous forme de portion individuelle	Idem
Amélioration de la qualité d'un produit	Écrans plats de téléviseurs et d'ordinateurs	Idem
Conquête de débouchés	Lancement de la voiture Nano par Tata Motors	Conquête de nouveaux marchés
Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production	CAO et redéfinition du processus de production	Domination par les coûts

III.2.3 Le processus d'innovation



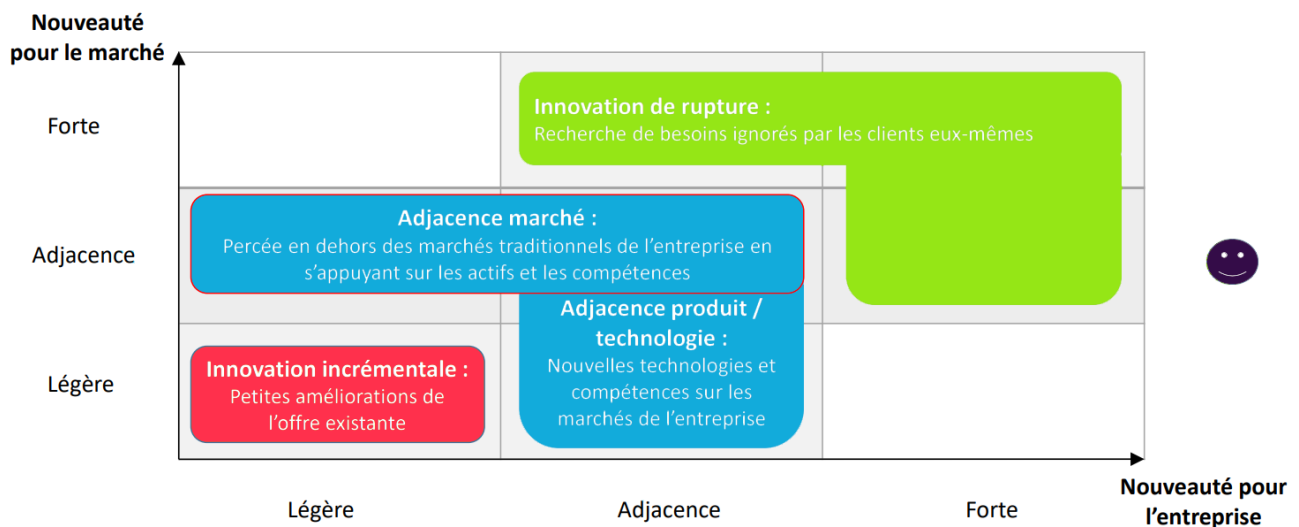
- Le processus d'innovation évolue en fonction de l'environnement
- Il suppose une bonne coordination des ressources et une maîtrise des coûts
- L'innovation est une ressource immatérielle qu'il faut conserver
- Quatre modèles d'innovation

III.3 Le patrimoine technologique

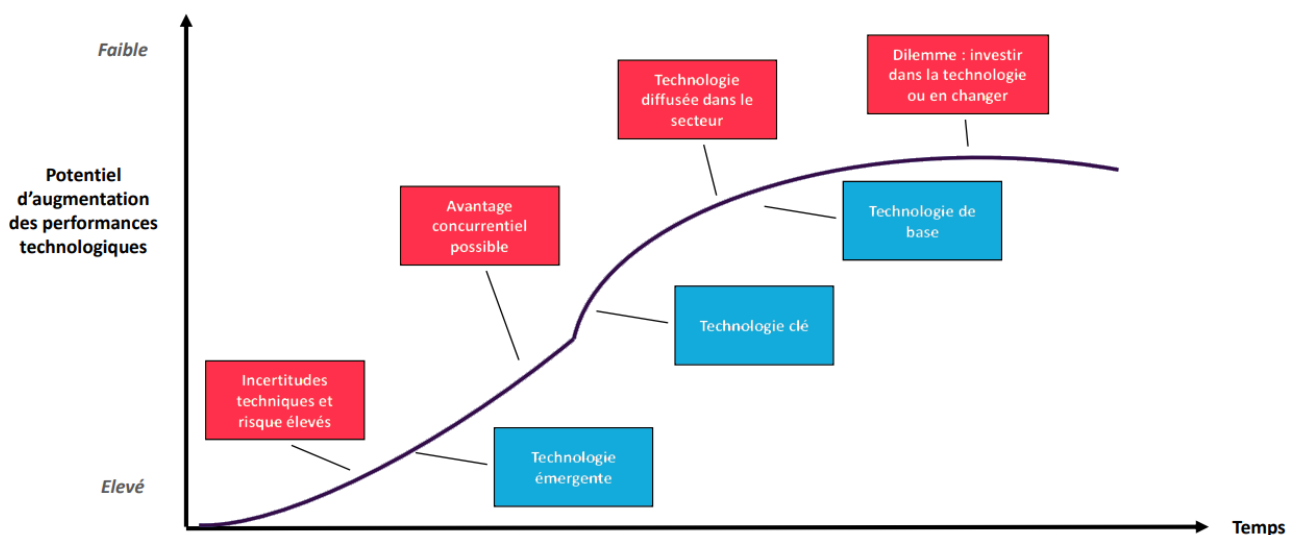
- L'innovation peut être freinée par plusieurs facteurs :
 - Absence d'inventaire des connaissances et des technologies maîtrisées
 - Pas de valorisation des technologies existantes
 - Cloisonnement des services, frein au partage des idées
- Les technologies doivent être gérées comme un patrimoine
- 3 types de technologies :

Technologie émergente	Technologie nouvelle en phase de développement maîtrisée par un nombre restreint d'entreprises
Technologie clé	Technologie qu'il faut maîtriser impérativement pour obtenir ou garder un avantage concurrentiel
Technologie de base	Technologie facilement imitable et maîtrisée par les concurrents

III.4 Les quatre modèles d'innovation (Bain & Company)



III.4.1 Cycle de vie des technologies



III.4.2 Optimisation des ressources technologiques

Investir soi-même : la R&D (0,4 % en moyenne France)	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'applications industrielles et commerciales à partir d'une invention Protection possible par brevet mais l'invention est rendue publique
Rester informé : la veille technologique	<ul style="list-style-type: none"> Pour les entreprises n'ayant pas les ressources financières suffisantes L'entreprise peut accéder à une technologie via le partenariat, le rachat ou une licence d'exploitation
Rechercher une amélioration continue : la démarche qualité	<ul style="list-style-type: none"> Innovations mineures mais pouvant avoir impact fort (réduction des coûts cachés, satisfaction client...)

III.4.3 Modes d'accès aux technologies

Voie d'accès	Temps nécessaire	Coût engendré	Risque encouru	Maîtrise obtenue
R&D interne	Long	Élevé	Élevé	Élevée
R&D partagée (coopération)	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Croissance externe	Court	Élevé	Élevé	Incertaine
Sous-traitance	Court	Incertain	Faible	Incertaine
Licence	Court	Faible	Faible	Faible
Démarche qualité	Long	Incertain	Faible	Élevée

III.5 Les connaissances

- La connaissance est un processus de perception, d'intégration et d'interprétation des informations
- Connaissances explicites ou tangibles :
 - Ensemble des connaissances formalisées
 - Ex. : procédures de fabrication, description des postes de travail...
- Connaissances tacites ou intangibles :
 - Connaissances non formalisées et difficiles à transmettre (savoir-faire, compétence, expérience)
 - Ex. : négociation d'un contrat, développement d'un programme informatique
- Management des connaissances (knowledge management) : identification et capitalisation des connaissances explicites et tacites

III.5.1 Capitalisation des connaissances

- Les connaissances explicites peuvent être structurées et diffusées (site intranet, symposiums, etc.)
- Les connaissances tacites sont plus difficiles à expliciter et diffuser
 - Ex. une activité artisanale ne peut pas être transmise facilement car elle suppose pratique et expérience
 - La capitalisation des connaissances permet la recherche d'idées nouvelles et les innovations

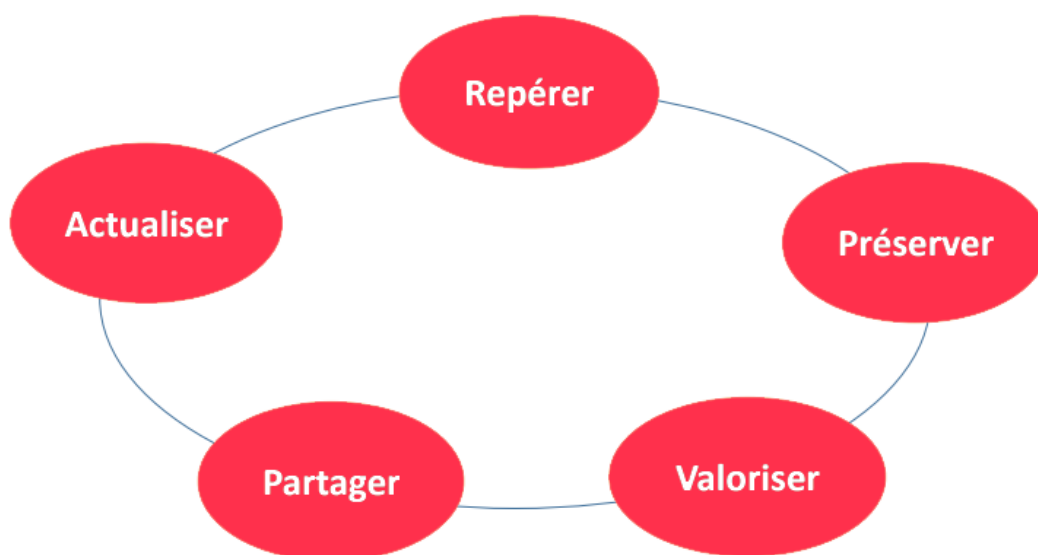
Vidéos	Description par l'image d'une façon de faire
Simulateurs	Pour reproduire situations quasi-réelles (ex. : aéronautique)
Entrepôt de données (data warehouse)	Bases de données regroupant connaissances de l'entreprise
Logiciels de forage de données (data mining)	Logiciels permettant la connexion de données indépendantes

III.5.2 L'enrichissement des connaissances

- L'enrichissement des connaissances se fait sur le plan individuel et collectif
- Pour favoriser l'innovation l'entreprise doit favoriser la mutualisation des savoirs, le partage des connaissances
- Multiplication des échanges entre salariés pour favoriser la naissance d'idées nouvelles
- Mise en place de nouvelles façons de travailler, d'une culture basée sur l'échange (transversalité, décloisonnement, travail d'équipe...)
- Aide des TIC

Travail collaboratif, collectif	Techniques et méthodes visant la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs séparés dans le temps ou l'espace
Collecticiel (groupware)	Logiciels pour la mise en œuvre de la collective (communication, partage d'information, organisation, etc.)

III.5.3 Le cercle vertueux de la connaissance



III.6 Étude de cas : VELOX

Étude du contexte

Quels sont les facteurs de décision qui ont orientés le choix du système de production ?

- Historique
 - Depuis 1979, fabrication de vélos
- Environnement commercial
 - Destination des grandes surfaces multisports ou collectivités locales
 - Production entrée de gamme.
 - **Configuration structurelle** (MINTZBERG)
 - Mécaniste (entreprise de grande taille avec procédures standardisées)
 - Divisionnelle (par produit : VTT / VTC)
 - **Mode de production** (WOODWARD)
 - Production en grande série (économie d'échelle)
 - Importation de pièces depuis la Chine + stockage 1 mois
 - Recherche de domination par les coûts
- Environnement juridique
 - Normes strictes à respecter
 - Impose contrôle qualité
- Environnement politique
 - Développement de l'accès aux vélo et factorisation
- Environnement social
 - Image attractive du vélo
- Évaluation du marché
 - Marché très concurrentiel mais porteur
 - Développement de 2 secteurs de : VAE et matériaux composites

Quel est le dispositif de veille technologique et quel en est l'efficacité ?

- Planification production et approvisionnement en fonction de prévisions de commandes
 - Logiciel de prévision
- Information trimestrielle par CNPC (Conseil National des Professions du Cycle)
 - Veille générale tous les trimestres
 - Étude de professionnels du cycle : constructeurs, distributeurs, organismes de formation
 - Objectif : étude des innovations du marché du cycle
- Participe aux plus grands salons d'Europe dédiés au vélo (Eurobike, Salon du Cycle)
 - Rencontre directe des acteurs du marché 2 fois par ans
 - Analyse concurrence : directe, entrants, substitues + évolution de croissance
 - Rencontre de clients (impossible quand on ne vend pas en direct) : connaissance des attentes
- A permis l'**identification de marchés de niche** : vélo sur mesure (vu sur les salons)
 - Pas de production industrielle
 - R&D en cours chez les concurrents

Quel est le patrimoine technologique de l'entreprise VELOX ?

- Maîtrise de la production et logistique de produits de base.
Mais pas de compétence dans les technologies émergentes :
 - Pas de R&D chez VELOX
 - Pas de compétences technologiques
 - Pas de ressources humaines compétentes
 - Pas de matériel de production
 - Nécessite de revoir entièrement le système de production
- Détention de brevets mais en fin de droit.
 - Donc mise en concurrence prochaine et perte d'avantage.
 - Besoin de trouver une nouvelle source d'avantage

Pourquoi la nouvelle activité a-t-elle été filialisée ?

- Stratégie d'entrée sur un nouveau marché
- Choix d'une production internalisée
 - Rachat d'une entreprise, spécialiste du carbone et du titane
 - Production interne à l'unité : Production à flux tiré
 - Organisation innovatrice/organique
 - Communication importante
- **NOTE** : 2 systèmes vont cohabiter :
 - **Production à flux poussé** pour les produits de base
 - **Production à flux tiré** pour les produits unitaires à forte technologie

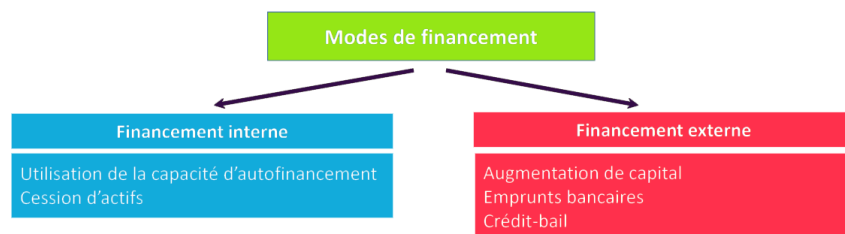
IV Les ressources financières

IV.1 Les ressources financières, support de la stratégie

- La pérennité de l'entreprise suppose des ressources financières
 - Politique de gestion financière : ensemble des décisions de financement à court, moyen et long terme
 - Contraintes financières
 - Contrainte de solvabilité
 - Contrainte de pérennité
 - Contrainte de disponibilités des ressources
 - Contrainte de financement (rapport rentabilité / coût)
- Deux types de besoins et de gestion
 - Besoin de financement à court terme lié au cycle d'exploitation de l'entreprise
 - Besoin de financement à long terme lié au cycle d'investissement

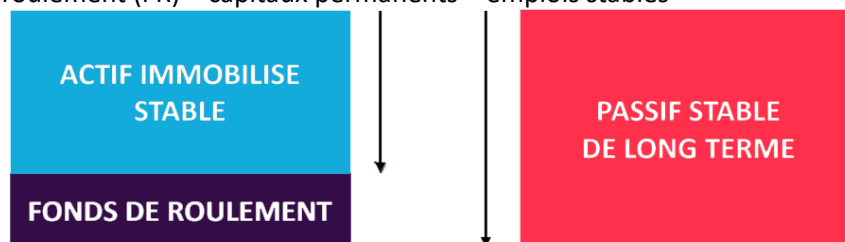
IV.2 Le financement de l'investissement

- Les dirigeants doivent prendre les mesures et les décisions pour le financement à long terme et la pérennité de l'entreprise
- Augmentation du **fonds de roulement**
- Les enjeux sont considérables car les choix sont irréversibles
- Deux types de financement LT (choix selon la stratégie de l'entreprise)



IV.2.1 Le fonds de roulement

- Le fonds de roulement est l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres) par rapport aux emplois durables (actifs immobilisés)
- Fonds de roulement (FR) = capitaux permanents – emplois stables



IV.2.2 Les ressources financières internes de l'entreprise

Première option : autofinancement	<ul style="list-style-type: none">• Ressources financières obtenues par l'activité• Capacité d'autofinancement dégagée par l'exploitation
Deuxième option : cession d'actifs (désinvestissements)	<ul style="list-style-type: none">• Vente d'actifs : le produit des ventes permet de financer l'acquisition de nouveaux actifs• Réorganisation, restructurations

- La mobilisation de ressources internes est un choix stratégique lourd
- L'entreprise peut avoir intérêt à mobiliser des ressources externes

IV.2.3 Les ressources financières externes de l'entreprise

- Coût de possession supérieur aux ressources externes → baisse de la rentabilité

Première option : augmentation de capital (recapitalisation)	<ul style="list-style-type: none">• Vente d'actions de l'entreprise à des investisseurs (marché financier)• Attribution d'un droit de propriété à l'actionnaire et de percevoir une partie des bénéfices
Deuxième option : emprunt à moyen ou long terme	<ul style="list-style-type: none">• Emprunt auprès d'un établissement de crédit• Augmentation des dettes financières dans le passif sous forme de dividendes
Troisième option : crédit-bail	<ul style="list-style-type: none">• Acquisition d'actifs sous forme de contrat de location avec option de rachat (leasing)• Mode de financement spécifique n'entrant pas dans le bilan mais le compte de résultat

IV.2.4 Synthèse

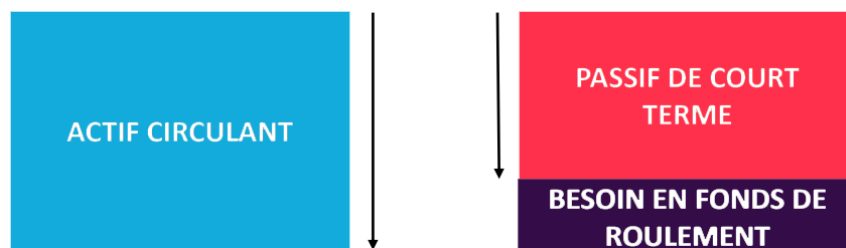
Mode de financement	Avantage	Inconvénient	Coût
Utilisation de la CAF	Indépendance financière	Risque de non rentabilité Diminution des marges de manœuvre	Nul
Augmentation de capital	Accroissement des capitaux propres Préservation de la capacité d'endettement	Risque de perte de pouvoir au CA	Dividendes supplémentaires
Emprunt bancaire	Non dilution du capital	Hausse des charges financières Dégradation de la capacité d'endettement	Coût de l'emprunt (fixe ou variable)
Crédit-bail	Pas de mobilisation de ressources LT Souplesse d'utilisation	Hausse des charges financières Dégradation de la CAF	Coût de l'opération (plus élevé qu'emprunt)

IV.3 Le financement du cycle d'exploitation

- Le cycle d'exploitation correspond à toutes les opérations engendrées par l'activité de l'entreprise
- Le cycle d'exploitation crée un besoin de financement
 - Décalage existant entre les différentes phases du processus et l'encaissement des produits, concept de « **besoin en fonds de roulement** » (BFR)
 - Le BFR doit être le plus faible possible pour éviter une tension financière trop importante
 - Ajustement des postes de bilan
- Le financement du BFR fait partie intégrante de la politique financière
 - La croissance de l'entreprise engendre une hausse du BFR
 - Cette hausse doit être financée par de ressources additionnelles
 - De court terme** : trésorerie (CAF), concours bancaires (découvert, OCLTR)
 - De long terme** : recapitalisation, emprunts

IV.4 Le besoin en fonds de roulement

- Le BFR traduit en chiffres l'impact du décalage dans le temps existant entre les flux de trésorerie entrants (encaissements) et les flux de trésorerie sortants (décaissements)
- $BFR = \text{actif circulant (stocks + créances clients)} - \text{passif circulant (dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales + autres dettes non financières)}$



IV.5 Le lien étroit entre stratégie et modes de financement

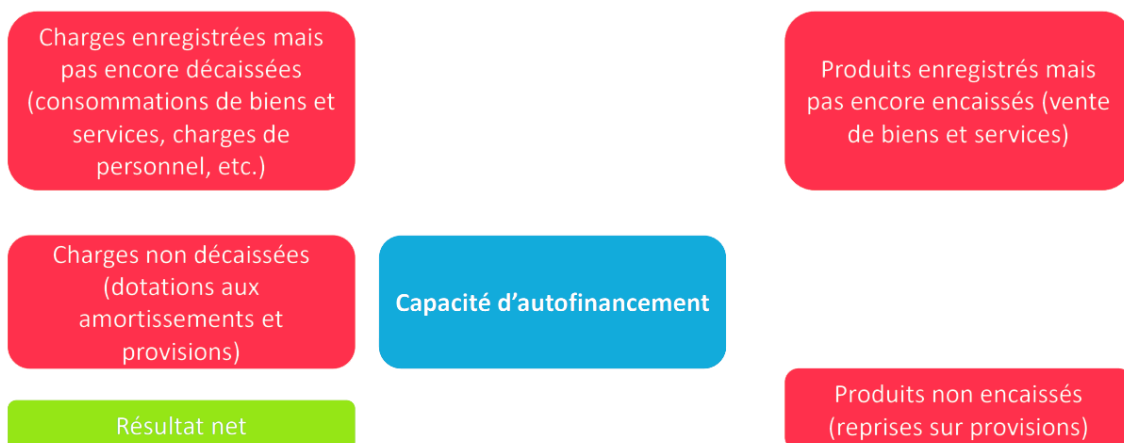
- Adéquation nécessaire entre stratégie adoptée et mode de financement
- Établissement d'un plan de financement prévisionnel (3 à 5 ans)
- Facteurs influençant le mode de financement

Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté des PME pour l'obtention d'emprunts
Conservation du pouvoir des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Dilution du capital en cas d'ouverture au marché • Stratégie de conservation de pouvoir (ex. : actionnariat familial)
Type de stratégie de développement suivie	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance organique : priorité à l'autofinancement • Croissance externe : appel à des ressources externes
État de l'environnement économique et financier	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau des taux d'intérêts • Risques géopolitiques

- Possibilité de panacher les modes de financement

IV.6 Le diagnostic financier : La capacité d'autofinancement (CAF) Ratios essentiels

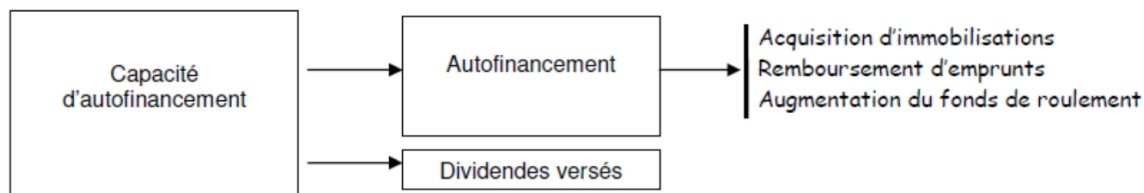
IV.6.1 Calcul de la CAF



- **Amortissement** : Façon de comptabiliser la dépréciation d'un matériel.
Un véhicule qui doit être payé par prêt en 5 ans, son amortissement est donc de 5 ans.
Donc le matériel perd 20% de sa valeur par an (sur 5 ans).
- **Dotation aux amortissements** : Valeur attribuée à cette amortissement dans le bilan. C'est une « perte comptable ». C'est une charge car c'est une représentation de la consommation de ce matériel (perte de valeur).

IV.6.2 Signification de la CAF

- La CAF matérialise la capacité de l'entité à financer :
 - La rémunération des apporteurs de capitaux
 - Le renouvellement de ses actifs immobilisés
 - Son expansion



IV.6.3 Méthode additive pour le calcul de la CAF

ÉLÉMENTS	N° DE COMPTE
Résultat de l'exercice	
(+) Dotation aux amortissements et provisions	681,686,687
(-) Reprise sur amortissement et provisions	781,786,787
(+) Valeur nettes comptables des éléments actif cédés	675
(-) Produits de cessions	775
(-) Subvention d'investissement virée au compte de résultat	777
Capacité d'autofinancement	

IV.7 Cas pédagogique

- Calcul de la CAF à partir du compte de résultat

Compte de résultat de l'exercice N en €

CHARGES	TOTAL	PRODUITS	TOTAL
Charges d'exploitation		PRODUITS D'EXPLOITATION	
Achats de marchandises	26 800	Ventes de marchandises	89 454
Variation des stocks de marchandises	- 1 600	Production vendue	664 068
Achats de matières premières	288 300	Production stockée	64 356
Variation des stocks de matières premières	3 200	Production immobilisée	1 926
Achats non stockés de matières et fournitures	69 000	Subventions d'exploitation	
Services extérieurs	22 300	Reprises sur amort. et provisions et transferts de charges	
Impôts, taxes et versements assimilés	15 240	Autres produits	72
Charges de personnel	200 400		
Charges sociales	80 028	PRODUITS FINANCIERS	
Dotations aux amortissements sur immobilisations	15 600	Participation	384
Dotations aux provisions sur actif circulant	5 802	D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif	2 472
Autres charges	738	Autres intérêts et produits assimilés	
		Reprises sur provisions et transferts de charges	
Charges financières		Produits nets sur cession de VMP	
Dotations aux amortissements et aux provisions	732		
Intérêts et charges assimilées	20 736	PRODUITS EXCEPTIONNELS	
		Sur opérations de gestion	1 278
Charges exceptionnelles		Sur opérations en capital	
Sur opérations de gestion	1 452	Produits des cessions d'éléments d'actif	50 052
Sur opérations en capital		Reprises sur provisions et transferts de charges	2 070
Valeurs comptables des éléments de l'actif cédés	36 402		
Dotations aux amortissements et aux provisions	5 202		
Participations des salariés aux fruits de l'expansion	4 356		
Impôts sur les bénéfices	43 404		
Solde créditeur = bénéfice	38 040	Solde débiteur = Perte	
TOTAL	876 132	TOTAL	876 132

- Solution

ÉLÉMENTS	MONTANTS
Résultat de l'exercice	
• Solde créditeur/débiteur	38 040
(+) Dotation aux amortissements et provisions (681,686,687)	
• Dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation	15 600
	5 802
• Dotation aux amortissements et aux provisions financiers	732
• Dotation aux amortissements et aux provisions exceptionnel	5 202
(-) Reprise sur amortissement et provisions (781,786,787)	
• Reprise sur provisions et transfert de charges d'exploitation	
• Reprise sur provisions et transfert de charges financiers	
• Reprise sur provisions et transfert de charges exceptionnel	(-) 2 070
(+) Valeur nettes comptables des éléments actif cédés (675)	36 402
(-) Produits de cessions (775)	(-) 50 052
(-) Subvention d'investissement virée au compte de résultat (777)	(-) 0
Capacité d'autofinancement	49,656



CE QU'IL FAUT RETENIR

RESSOURCES HUMAINES

ÉTAPES DU RECRUTEMENT

- **Définition du poste de travail** (besoin à satisfaire)
- **Choix de la formule juridique** (type de contrat...)
- **Définition du profil** (qualification attendues)
- **Recherche de candidats** (recrutement en interne/en externe)
- **Sélection** (méthodologie)
- **Intégration** (adaptation du salarié au nouvel environnement)

PYRAMIDE DES BESOINS MASLOW

- Besoin d'accomplissement
- Besoin d'estime
- Besoins sociaux
- Besoin sécurité
- Besoin physiologique

THÉORIE DE LA SATISFACTION HERTZBERG

Facteurs de satisfaction

- Motivation
- Facteurs intrinsèques

Facteurs d'insatisfaction

- Hygiène
- Facteurs extrinsèques

RESSOURCES TECHNOLOGIQUES

MODES DE PRODUCTION

- Selon le **processus** : production continue ou discontinue
- Selon les **quantités** : Production petite série ou de masse
- Selon le **client** : Production sur stock ou à la demande

FORMES D'INNOVATION

- **Satisfaction besoin ancien** : stratégie diversification
- **Satisfaction besoin nouveau** : stratégie diversification
- **Amélioration produit existant** : stratégie diversification
- **Conquête de débouché** : conquête de nouveau marché
- **Nouvelle méthode de production** : gestion des coûts

3 TYPES DE TECHNOLOGIE

- Technologie **émergente** : Incertitude technique, risque
- Technologie **clé** : Avantage concurrentiel possible
- Technologie **de base** : Technologie diffusée dans le secteur

4 MODÈLES D'INNOVATION BAIN & COMPAGNY			Innovation de rupture entreprise +++ marché +++
	Adjacence marché entreprise + marché ++		
	Innovation incrémentale entreprise + marché +	Adjacence produit entreprise ++ marché +	

OPTIMISATION DES RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> Investir soi même : R&D Rester informé : veille technologique Amélioration continue : démarche qualité
-----------------------------	---

CERCLE VERTUEUX DE LA CONNAISSANCE		Répéter	
	Actualiser		Préserver
	Partager		Valoriser

MODES DE PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> Production à flux poussé : Dirigé par la production Production à flux tiré : Dirigé par les commandes
---------------------	--

RESSOURCES FINANCIÈRES

CAF (méthode additive)	Résultat de l'exercice (+) Dotation aux amortissements et provisions (-) Reprise sur amortissement et provisions (+) Valeur nettes comptables des éléments actif cédés (-) Produits de cessions (-) Subvention d'investissement virée au compte de résultat = Capacité d'autofinancement
---------------------------	---