

▲ Fig. 1 Catégories de biens économiques

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

▲ Fig. 2 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^e 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.

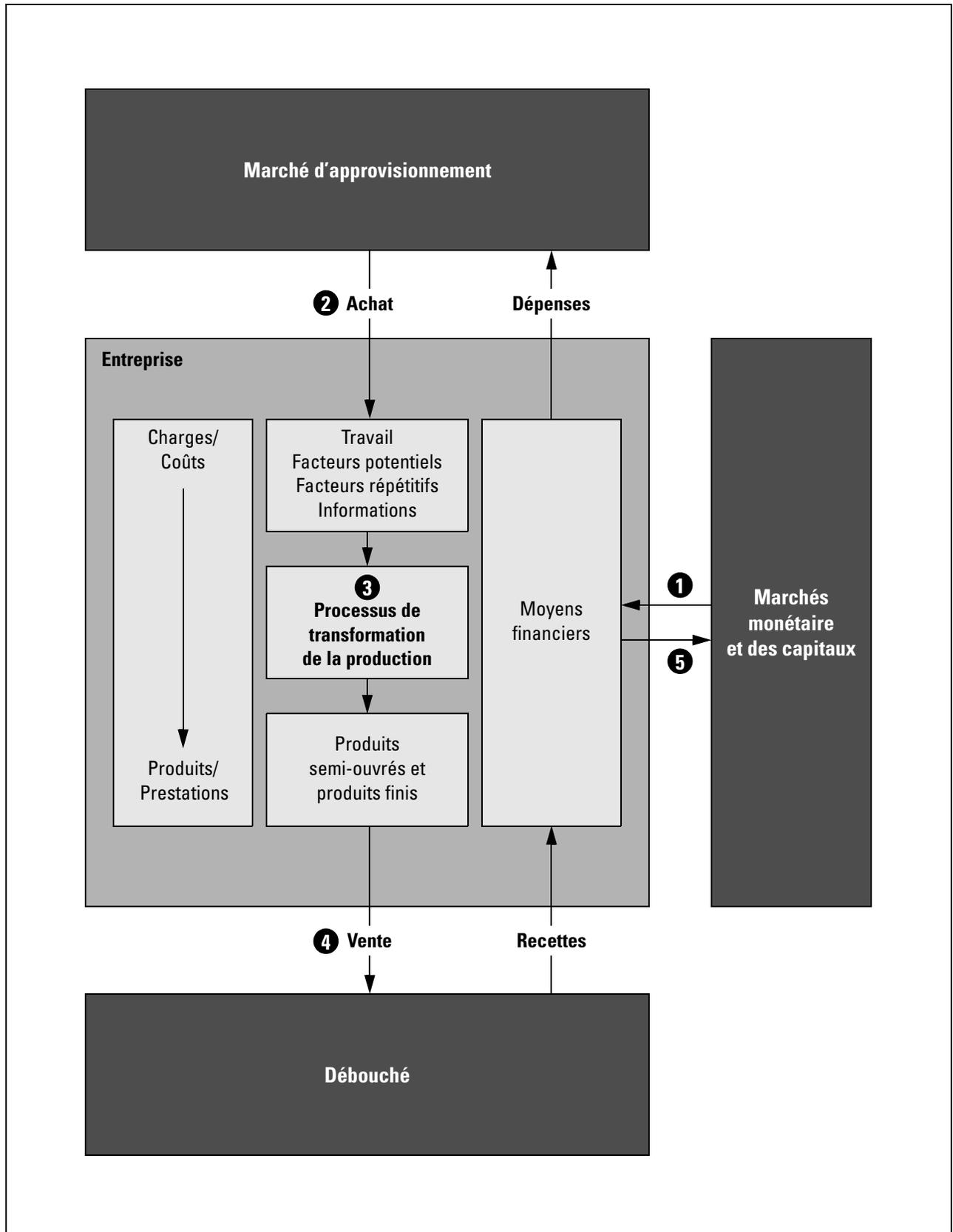
Comme on le constate aujourd'hui, les anciens modèles n'étaient, malgré leurs prodigieux résultats sur le plan de la découverte et de la technique, applicables qu'à un étroit domaine stable.

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.

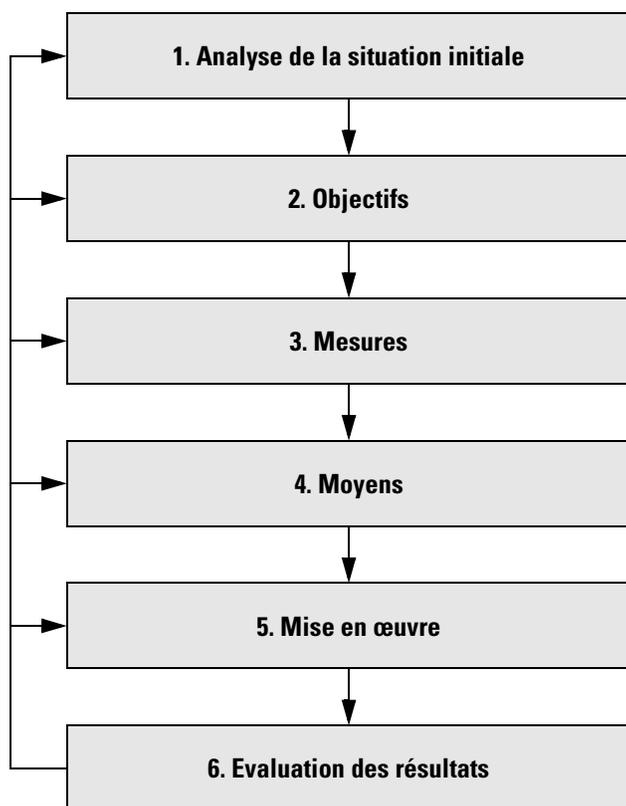
Bon nombre de spécialistes des sciences sociales, économiques et culturelles continuent à s'accrocher à l'idée de la proportionnalité de la cause et de l'effet, espérant ainsi échapper à une révolution d'une ampleur égale à celle qu'ont vécues les sciences naturelles. Ils défendent le modèle linéaire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

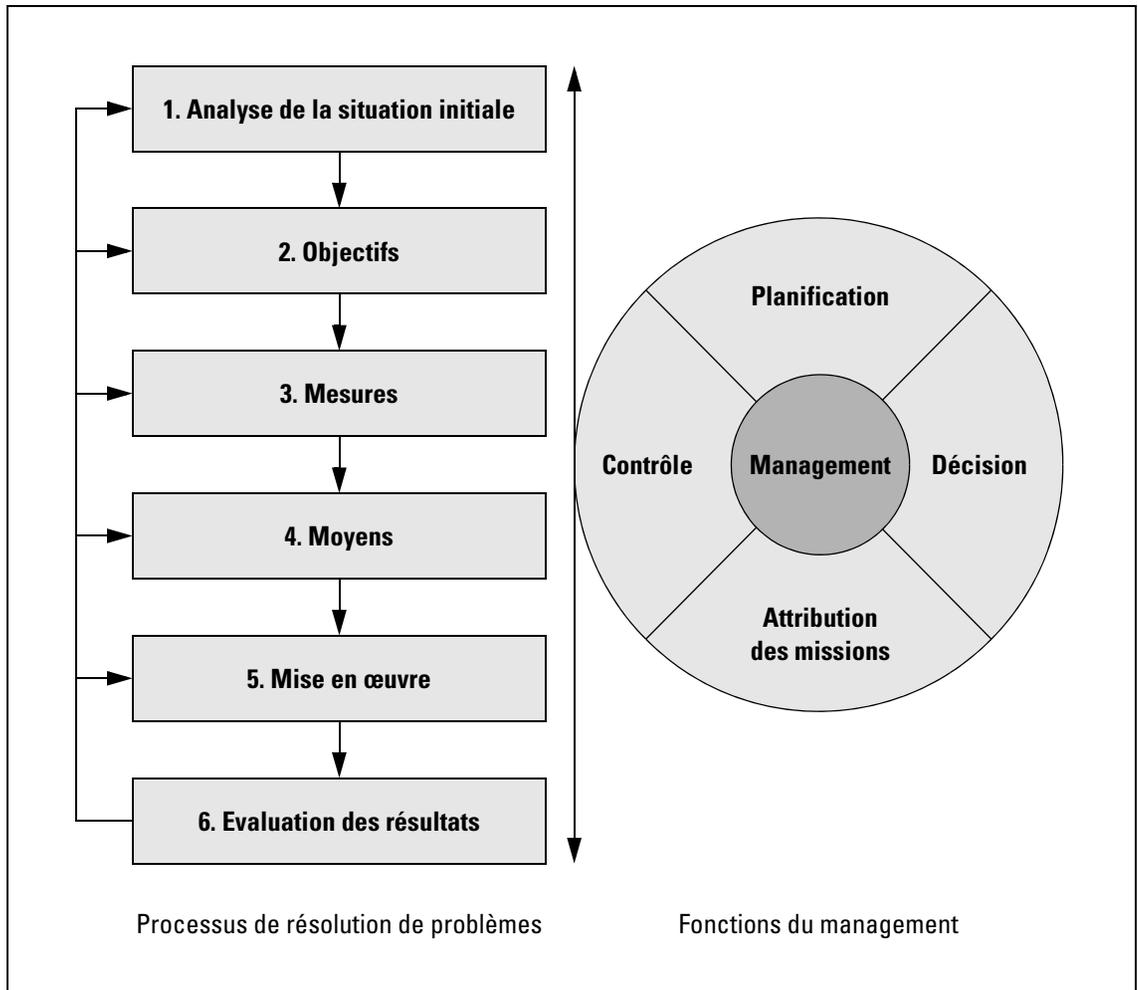
▲ Fig. 3 Un nouveau modèle de pensée (Backhausen/Thommen 2017, p. 27ss.)



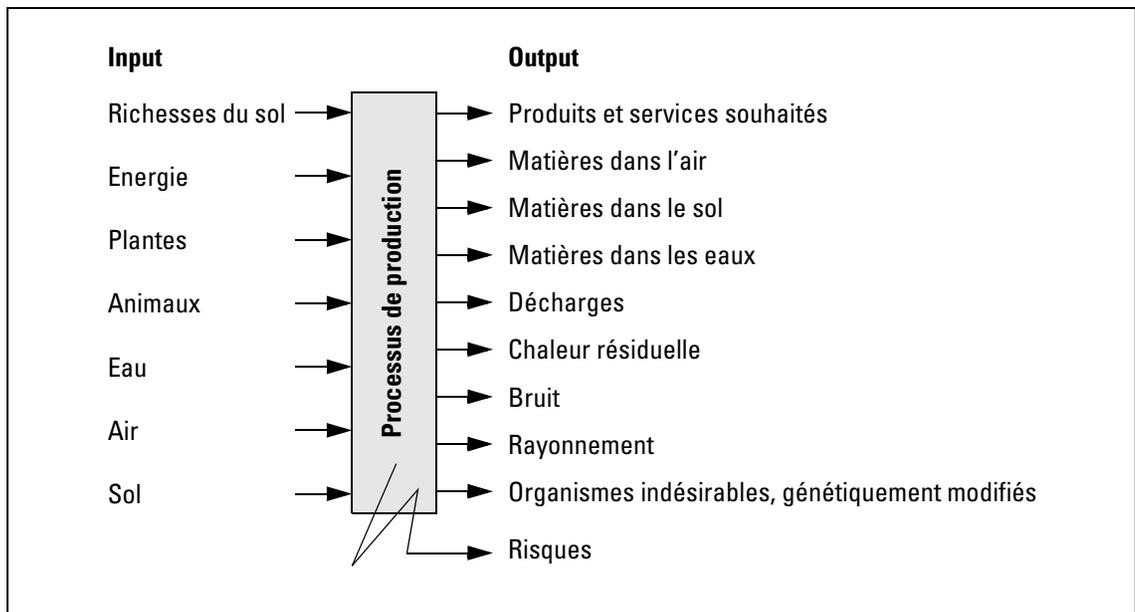
▲ Fig. 4 Schéma du cycle d'exploitation matériel et financier de l'entreprise



▲ Fig. 5 Processus de résolution de problèmes



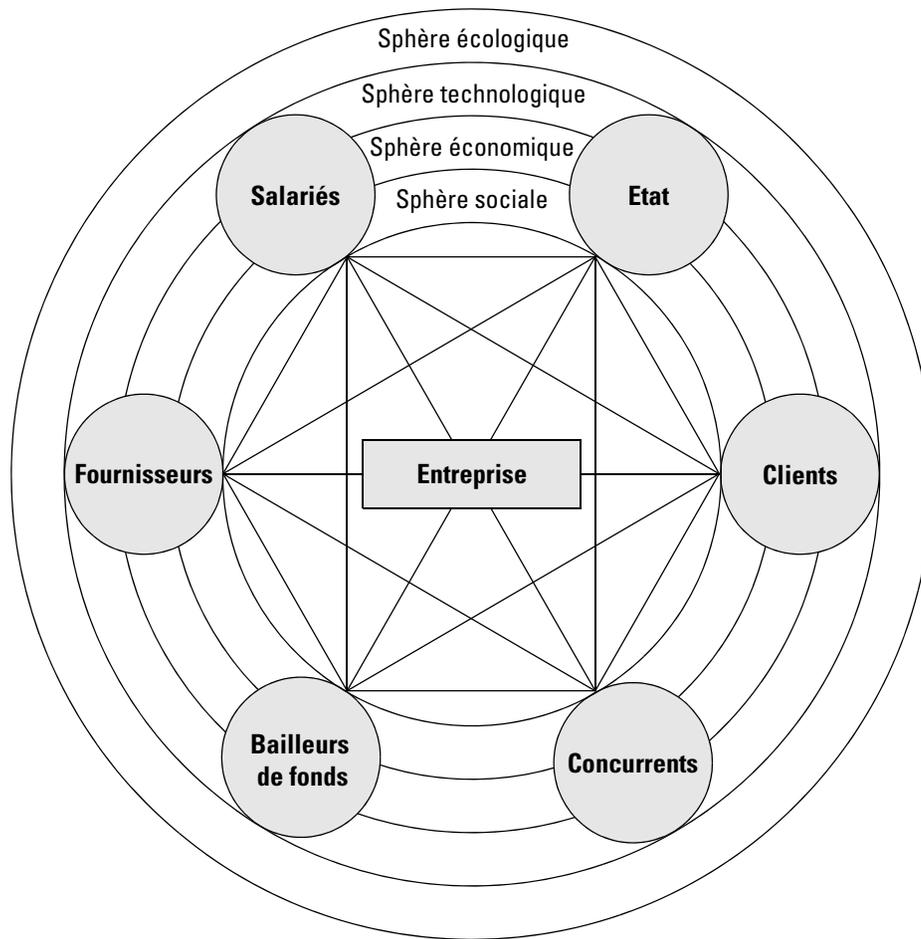
▲ Fig. 8 Gestion du processus de résolution de problèmes



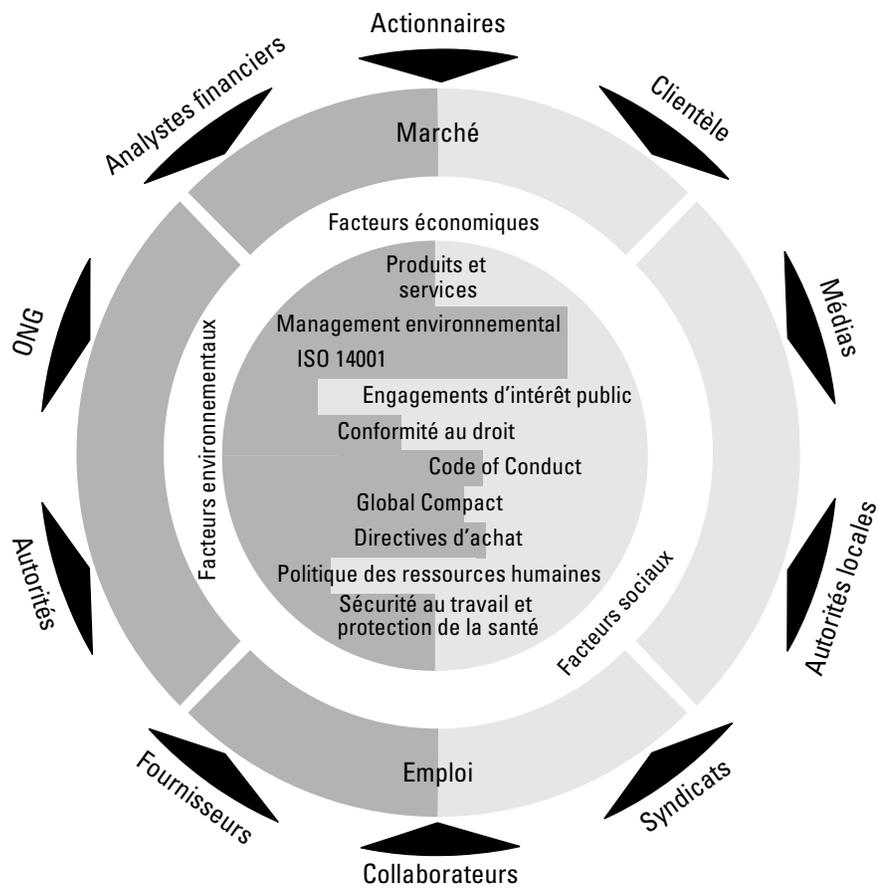
▲ Fig. 9 Représentation «input-output» dans l'optique écologique (Fischer 1996, p. 33)

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

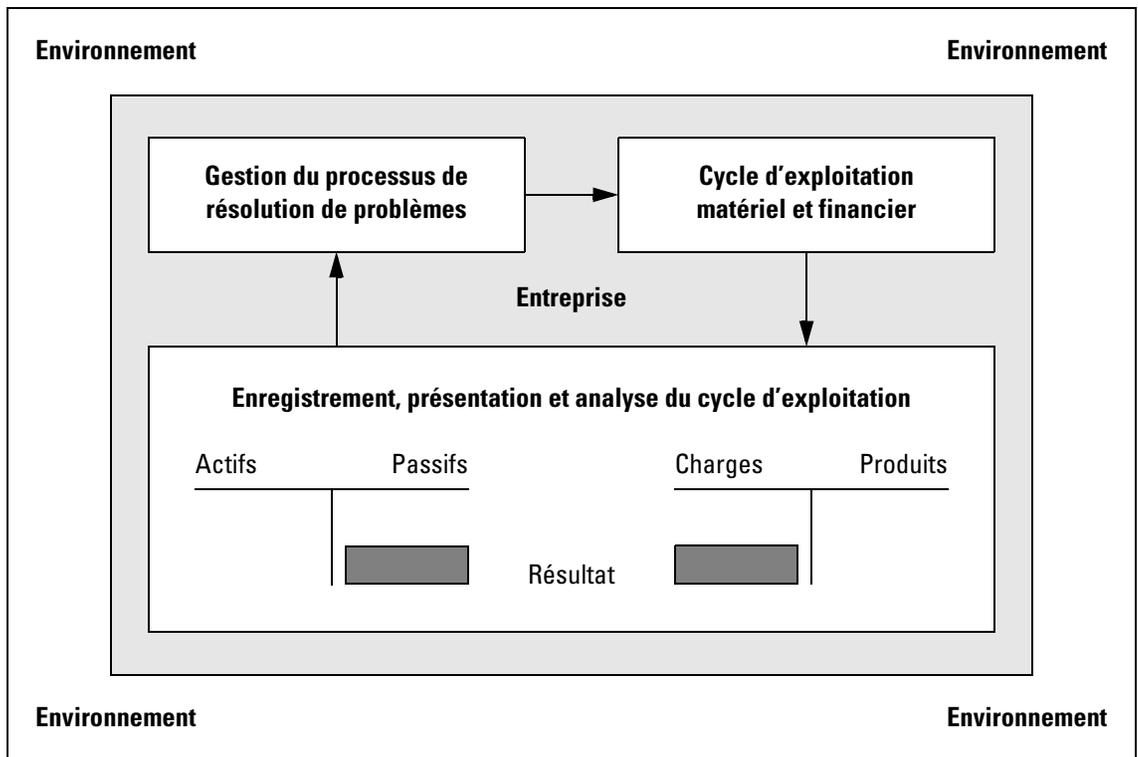
▲ Fig. 10 Les parties prenantes de l'entreprise et leurs intérêts (Ulrich/Fluri 1995, p. 79)



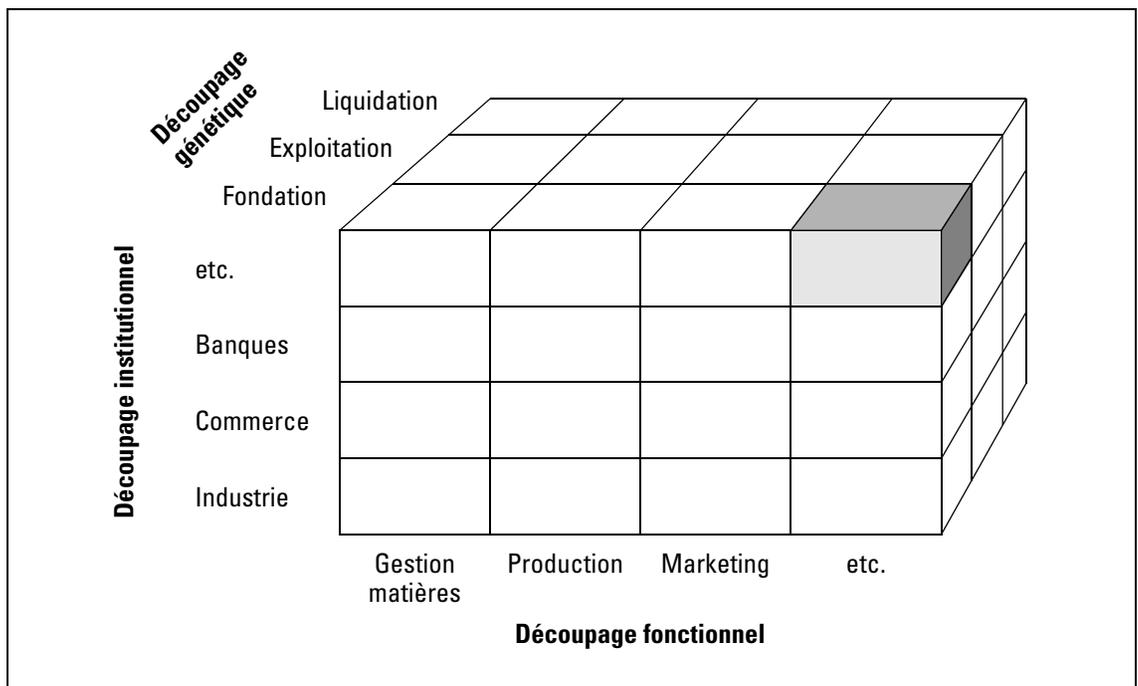
▲ Fig. 11 L'environnement de l'entreprise



▲ Fig. 12 L'environnement du Credit Suisse (d'après Credit Suisse Group 2004)



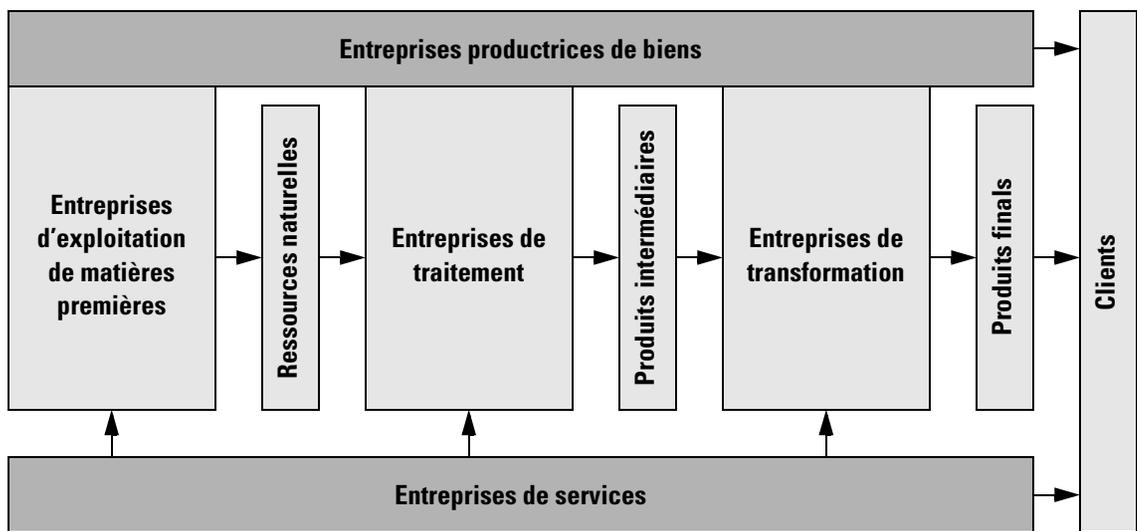
▲ Fig. 13 L'entreprise et son environnement



▲ Fig. 14 Les critères de découpage de la gestion d'entreprise

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

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



▲ Fig. 16 Classification schématique par branches

Personnes actives occupées		2015	2016	2017	2018	2019
Total		4 895	4 963	5 008	5 054	5 092
A	Secteur primaire	166	164	155	152	133
B–F	Secteur secondaire	1 051	1 044	1 044	1 050	1 062
B–C	Industrie manufacturière, industries extractives	667	658	654	658	666
D	Production et distribution d'électricité	28	28	28	28	28
E	Production et distribution d'eau	18	18	19	19	21
F	Construction	337	339	344	345	347
G–T	Secteur tertiaire	3 678	3 754	3 809	3 852	3 898
G	Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	622	619	614	603	602
H	Transports et entreposage	233	234	238	242	244
I	Hébergement et restauration	240	242	242	250	252
J	Information et communication	156	159	162	165	168
K	Activités financières et assurance	232	229	228	224	225
L	Activités immobilières	55	59	62	64	64
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	384	400	414	423	433
N	Activités de services administratifs et de soutien	311	316	322	330	337
O	Administration publique	193	194	193	194	195
P	Enseignement	322	329	338	341	342
Q	Santé humaine et action sociale	637	666	682	698	712
R	Arts, spectacles et activités récréatives	88	93	95	97	100
S	Autres activités de services	145	151	154	160	163
T	Activité des ménages en tant qu'employeurs	60	65	65	61	61

© OFS, Neuchâtel/Source: OFS – Statistique de la population active occupée (SPA0)
Renseignements: Section Travail et vie active, 058 463 64 00, info.arbeit@bfs.admin.ch

▲ Abb. 17 Personnes actives occupées (concept intérieur) selon les secteurs et les sections économiques (moyennes annuelles, en milliers)

Rang 2019	Rang 2018	Société	CA consolidé 2019 (en millions de CHF)	Nombre de salariés
1	1	Vitol	223 650,0	5 400
2	2	Glencore International	213 820,3	158 000
3	3	Trafigura	170 471,0	3 900
4	5	Cargill International	112 819,0	450
5	4	Mercuria Energy Trading	112 819,0	1 200
6	6	Nestlé	92 568,0	291 000
7	7	Gunvor	86 478,0	1 600
8	8	Roche	63 751,0	97 735
9	9	Novartis	47 160,3	103 914
10	10	BHP Billiton Group	44 022,3	72 414
11	11	Coop	30 669,0	78 264
12	12	Migros	28 683,0	75 606
13	15	ABB	27 810,1	110 000
14	14	Lafarge Holcim	26 722,0	72 452
15	13	Adecco Group	26 050,8	33 200
16	16	MSC Mediterranean Shipping Company	25 000,0	
17	17	Kühne + Nagel International	21 094,0	78 448
18	19	Compagnie Financière Richemont	15 832,7	35 640
19	18	Ineos	15 239,9	17 000
20	21	Tetra Laval International	15 162,1	35 882
21	–	Varo Energy	14 900,8	1 500
22	20	Syngenta	13 500,5	28 000
23	22	Liebherr International	13 066,0	48 049
24	26	ALSO	11 890,3	4 220
25	30	MET Group	11 700,0	1 700
26	24	DKSH	11 579,2	33 350
27	–	Emil Frey (Konzern)	11 500,0	22 000
28	23	Swisscom	11 453,0	19 317
29	25	Schindler	11 271,0	66 306
30	28	CFF	9 864,0	32 535
31	27	Transgourmet	9 737,0	27 953
32	29	Dufry	8 848,6	31 336
33	31	Swatch Group	8 243,0	36 089
34	36	Sika	8 109,2	25 141
35	32	DXT Commodities	8 006,4	150
36	182	SoftwareOne	7 610,8	5 400
37	37	Alcon	7 317,8	22 142
38	38	Barry Callebaut	7 309,0	12 100
39	33	La Poste Suisse	7 164,0	39 670
40	35	Ceva Logistics	7 081,3	58 000
41	39	Fenaco Genossenschaft	7 003,7	8 815
42	40	SGS	6 600,0	97 000
43	41	Ameropa	6 370,0	2 600
44	47	Givaudan	6 203,0	14 969
45	45	Hilti	6 054,8	30 006
46	43	Panalpina Welttransport	6 000,0	14 500
47	46	Lonza Group	5 920,0	15 468
48	44	Maus Frères	5 500,0	
49	48	Swiss International Air Lines	5 330,1	9 500
50	50	Rolex	5 100,0	

▲ Fig. 18 Les plus grandes entreprises suisses (sans les banques et compagnies d'assurances)
(HandelsZeitung, Nr. 26, 25.06.2020, p. 6)

Caractéristiques Catégorie	Salariés	Total du bilan (en CHF)	Chiffre d'affaires (en CHF)
Petite entreprise	moins de 50	moins de 1 million	moins de 5 millions
Moyenne entreprise	50–1000	1–25 millions	5–50 millions
Grande entreprise	plus de 1000	plus de 25 millions	plus de 50 millions

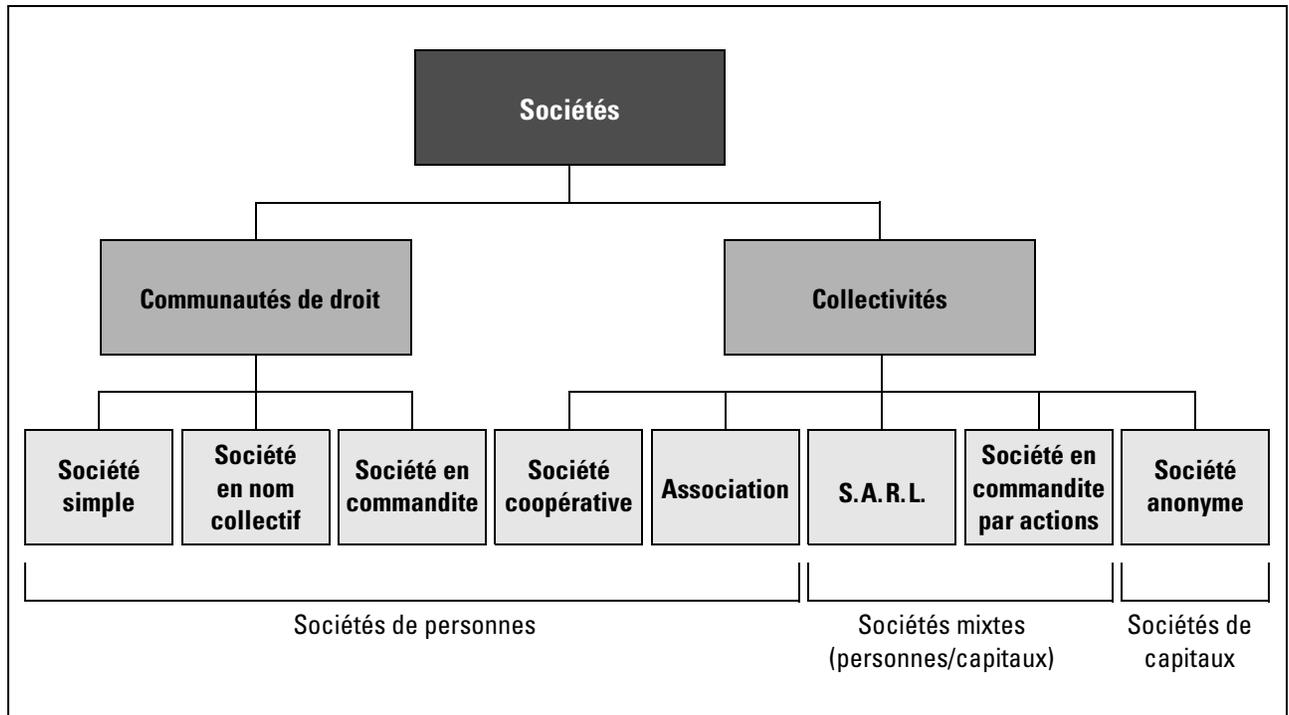
▲ Fig. 19 Classification des entreprises selon leur taille

<p>Capital initial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capital-actions déterminé à l'avance, divisé en parts correspondant à des montants entiers (actions). (Art. 620, al. 1, CO) ■ Capital minimum: 100 000 CHF, versement minimum: 20%, 50 000 CHF au moins. (Art. 621 et 632 CO) ■ Valeur nominale des actions: 1 centime au moins. (Art. 622, al. 4, CO) ■ Modification du capital-actions par modification des statuts. (Art. 626, ch. 3, CO)
<p>Organes, administration et représentation</p>	<p>Organes assurant la direction et la gestion:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assemblée générale (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) 2. Conseil d'administration 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"> ■ exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires; ■ fixer l'organisation; ■ 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; ■ nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation; ■ 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; ■ établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions; ■ informer le juge en cas de surendettement. <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> 3. Organe de révision 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)
<p>Participation aux bénéfices (intérêts et honoraires)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Répartition des bénéfices en vertu des statuts. (Art. 660 CO) 2. Les parts de bénéfice sont calculées en proportion des versements opérés au capital-actions. <p>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, al. 1, CO)</p>
<p>Responsabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Patrimoine de la société. (Art. 620 CO) ■ Les actionnaires perdent le montant versé pour les actions lors de la souscription ou lors d'un achat ultérieur. ■ La S.A. perd son capital propre.

▲ Fig. 20 Société anonyme (art. 620–763 CO)

<p>Capital initial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le capital social ne peut être inférieur à 20 000 francs. (Art. 773 CO) ■ 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) ■ Les statuts peuvent prévoir l'émission de bons de jouissance; le droit de la société anonyme est applicable par analogie. (Art. 774a CO)
<p>Organes, administration et représentation</p>	<p>Trois organes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assemblée des associés: 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. (Art. 804 CO) 2. Gestion: 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"> ■ exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires; ■ décider de l'organisation de la société dans le cadre de la loi et des statuts; ■ 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; ■ 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; ■ établir le rapport de gestion (comptes annuels, rapport annuel et, le cas échéant, comptes de groupe); ■ préparer l'assemblée des associés et exécuter ses décisions; ■ informer le juge en cas de surendettement. (Art. 810, al. 1, CO) 3. Organe de révision: Les dispositions du droit de la société anonyme concernant l'organe de révision sont applicables par analogie. (Art. 818, al. 1, CO)
<p>Participation aux bénéfices (intérêts et honoraires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des dividendes ne peuvent être prélevés que sur le bénéfice résultant du bilan et sur les réserves constituées à cet effet. 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)
<p>Responsabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les dettes de la société ne sont garanties que par l'actif social. (Art. 794 CO) ■ Les statuts peuvent obliger les associés à effectuer des versements supplémentaires. 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. Les associés sont tenus uniquement à l'exécution des versements supplémentaires afférents à leurs parts sociales. (Art. 795 CO)

▲ Fig. 21 Société à responsabilité limitée (art. 772–827 CO)



▲ Fig. 22 Formes de société en droit suisse (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, p. 23)

Forme juridique Année	Société simple	Société en nom collectif	Société en commandite	S.A. (y compris société en commandite par actions)	S.A.R.L.	Société coopérative	Autres¹
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
2000	142 314	16 360	3 118	171 984	46 035	13 590	37 349
2005	148 982	14 524	2 632	173 944	84 291	11 860	37 533
2010	157 319	13 119	2 310	189 515	124 826	10 423	38 946
2011	157 614	12 825	2 205	194 289	133 104	9 980	39 346
2012	156 644	12 413	2 081	198 432	140 895	9 688	39 675
2013	156 964	12 230	1 979	202 183	149 725	9 478	40 001
2014	156 577	11 877	1 873	206 040	159 580	9 247	40 454
2015	156 460	11 604	1 771	209 225	169 249	9 019	40 966
2016	157 620	11 386	1 693	211 926	178 594	8 855	41 611
2017	158 758	11 415	1 618	215 194	188 428	8 683	42 268
2018	159 810	11 395	1 548	218 026	197 858	8 559	42 794
2019	160 203	11 253	1 478	221 065	207 473	8 407	43 585

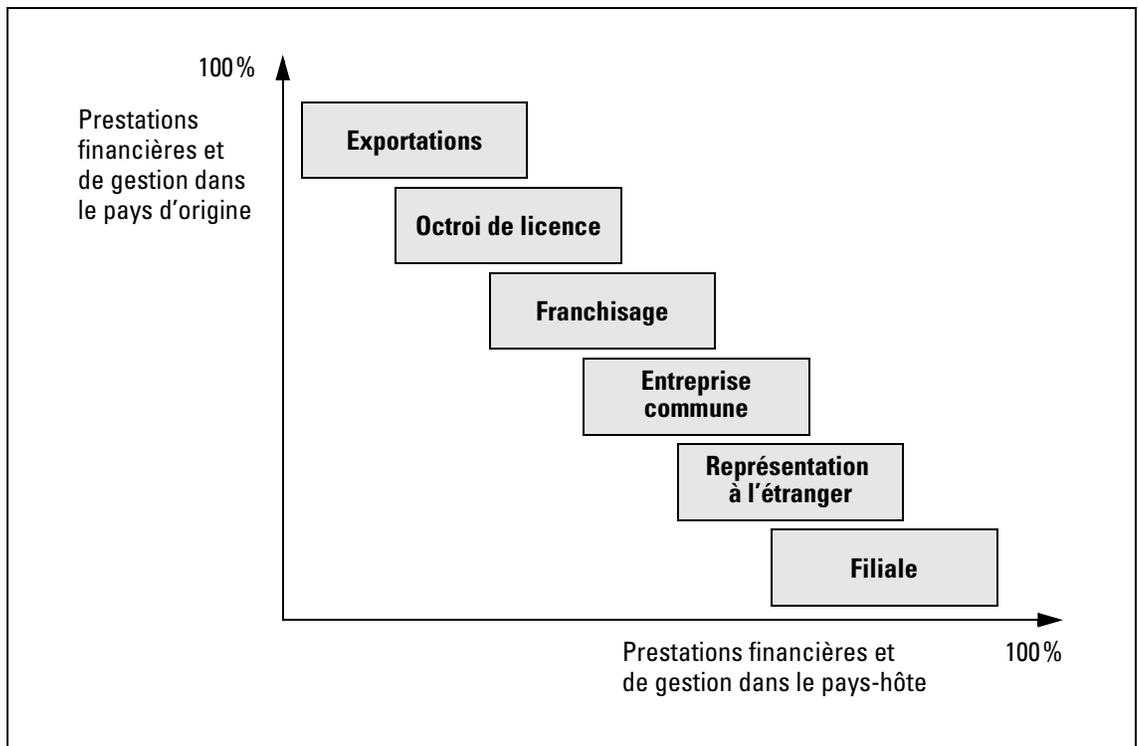
1 Institutions et corporations de droit public, associations, fondations et succursales.

▲ Fig. 23 Firmes inscrites au registre du commerce (Office fédéral du registre du commerce, www.zefix.ch, OFS: Annuaire statistique de la Suisse)

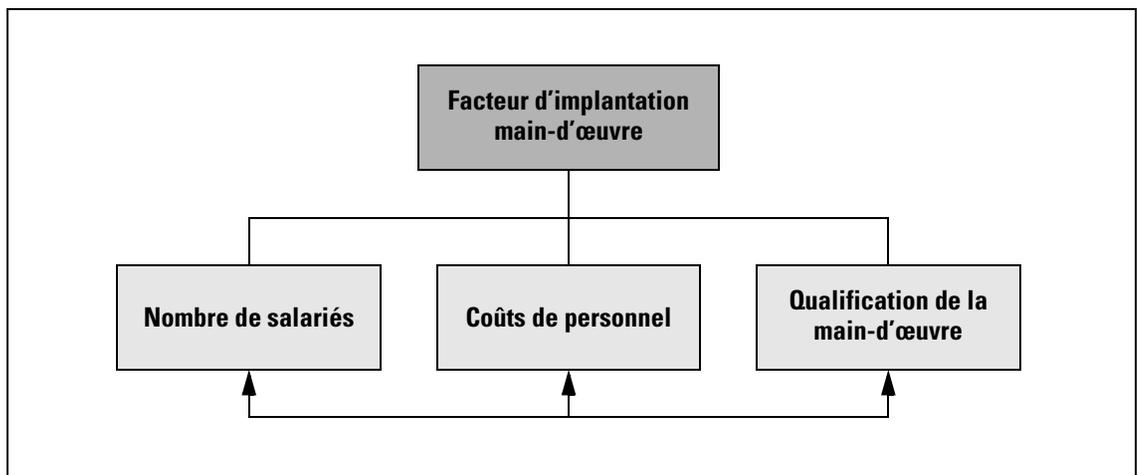
Critères Formes	Durée		Type			Autonomie			
	perma- nente	provi- soire	horizon- tale	verticale	oblique	économique		juridique	
						auto- nome	non auto- nome	auto- nome	non auto- nome
Participation		•	•			•		•	
Consortium		•	•			•		•	
Cartel	•		•	•		•		•	
Communauté d'intérêts	•		•			•		•	
Entreprise commune¹	•		•	•		•		•	
Alliance stratégique	•		•	•			•	•	
Groupe²	•		•	•	•		•	•	

1 Fait référence aux entreprises qui ont constitué l'entreprise commune.
2 Fait référence aux filiales du groupe.

▲ Fig. 24 Résumé des formes de coopérations interentreprises



▲ Fig. 25 Degrés d'internationalisation (Schierenbeck/Wöhle 2016, p. 54)



▲ Fig. 26 Facteur d'implantation main-d'œuvre

Cantons	Charge du revenu brut du travail¹ en CHF	Charge de la fortune nette² en CHF	Charge globale sur le bénéfice net et sur le capital des S.A.³ en %
Zurich	5 221	167	22,22
Berne	8 554	804	13,86
Lucerne	6 880	555	13,72
Uri	6 333	217	14,91
Schwyz	5 016	125	15,22
Obwald	5 839	383	14,20
Nidwald	5 293	314	12,73
Glaris	6 526	569	17,44
Zoug	2 112	72	12,03
Fribourg	6 666	1 452	16,34
Soleure	7 713	470	16,42
Bâle-Ville	6 728	675	25,51
Bâle-Campagne	5 332	533	18,46
Schaffhouse	6 659	434	17,13
Appenzell Rhodes ext.	6 843	593	19,63
Appenzell Rhodes int.	4 705	525	14,16
St-Gall	6 692	727	17,38
Grisons	5 361	394	19,48
Argovie	5 203	250	15,11
Thurgovie	5 656	307	16,43
Tessin	4 415	540	22,47
Vaud	8 891	1 205	21,29
Valais	5 692	1 024	14,93
Neuchâtel	8 745	1 188	15,57
Genève	3 276	488	24,84
Jura	7 208	786	22,92
<p>1 Charge du revenu brut du travail due aux impôts cantonaux, communaux et paroissiaux; personne mariée, sans enfant; revenu brut du travail: 80 000 CHF.</p> <p>2 Charge de la fortune nette due aux impôts cantonaux, communaux et paroissiaux; personne mariée, sans enfant; fortune nette: 300 000 CHF.</p> <p>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 CHF.</p>			
<p>Source: https://www.estv.admin.ch/dam/estv/fr/dokumente/allgemein/Dokumentation/Zahlen_fakten/Steuerstatistiken/steuerbelastung/2018/sb-kh_2018.pdf.download.pdf/SB-KH_2018_f.pdf 30.6.2020</p>			

▲ Fig. 27 Charges fiscales dans les cantons (chefs-lieux) 2018

Exigence	Pondération	Site A		Site B		Site C		Site D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1 <i>Situation centrale en matière de communications</i> (p.ex. proximité d'une autoroute et d'un aéroport)	8	5	40	1	8	3	24	3	24
2 <i>Marché du travail avantageux</i> (p.ex. main-d'œuvre qualifiée, réserves de main-d'œuvre)	15	5	75	5	75	1	15	3	45
3 <i>Terrain industriel disponible</i> (p.ex. superficie minimum, possibilités d'extension future)	16	3	48	3	48	5	80	5	80
4 <i>Approvisionnement et élimination peu onéreuses</i> (p.ex. alimentation en électricité, gaz, eau)	10	1	10	3	30	1	10	3	30
5 <i>Dispositions légales acceptables</i> (p.ex. en matière de construction)	10	5	50	5	50	3	30	1	10
6 <i>Charge fiscale avantageuse</i> (p.ex. taux d'imposition peu élevé, avantages fiscaux)	25	3	75	5	125	1	25	3	75
7 <i>Mesures d'encouragement favorables</i> (p.ex. subventions étatiques, promotion économique à l'échelon communal)	8	3	24	1	8	5	40	3	24
8 <i>Conditions de vie avantageuses</i> (p.ex. infrastructures sociales, de formation et de loisirs)	8	3	24	1	8	3	24	5	40
Utilité totale de la variante	100		346		352		248		328
Ordre de préférence des variantes		2 ^e rang		1 ^{er} rang		4 ^e rang		3 ^e 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. 28 Analyse multicritères pour une entreprise industrielle (selon Müller-Hedrich et al. 2006, p. 50)

Principes en matière de développement durable

Notre Direction générale a adopté les premiers grands principes écologiques de l'entreprise dès 2001. En 2006, elle les a étoffés pour formuler des «Principes en matière de développement durable», avant de les remanier en 2017. Ils définissent les lignes directrices qui doivent être suivies lors de la mise en œuvre des buts fondamentaux de l'entreprise.

Voici nos dix principes en matière de développement durable:

- Nous agissons durablement en faveur de l'homme, de l'animal et de la nature.
- Nous mettons en œuvre les principes du développement durable dans l'ensemble du groupe Coop en les intégrant à toutes les activités de l'entreprise.
- Nous sommes le distributeur le plus compétent en matière de produits durables.
- Nous tenons compte des exigences liées au développement durable pour la totalité de notre assortiment.
- Nous diminuons notre consommation d'énergie et protégeons le climat en réduisant systématiquement nos émissions de CO₂.
- Nous réduisons et optimisons les quantités de matériaux utilisés ainsi que le volume de déchets produit.
- Nous adoptons des solutions innovantes et écologiques dans les domaines de la mobilité et de la logistique.
- Nous sommes un employeur moderne et équitable.
- Nous avons conscience de notre responsabilité sociale et nous nous engageons en faveur d'une concurrence loyale.
- Nous communiquons avec transparence et entretenons un dialogue collégial avec nos interlocuteurs.

Des objectifs à long terme

Notre entreprise est résolument axée sur le long terme. Ainsi, des objectifs de développement durable ont été adoptés en 2013 pour tout le groupe Coop de sorte à ancrer notre engagement dans le domaine.

Ces objectifs pluriannuels fixés pour 2020 définissent des champs d'action centraux ainsi que des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre dans les secteurs du commerce de détail, du commerce de gros et de la production, en tenant compte des différents marchés.

Objectifs pour le 1^{er} pilier: produits durables

- Nous sommes le distributeur le plus compétent en matière d'assortiments particulièrement durables.
- Nos chaînes de produits sont transparentes et respectueuses des hommes, des animaux et de l'environnement.

Objectifs pour le 2^e pilier: protection du climat et de l'environnement

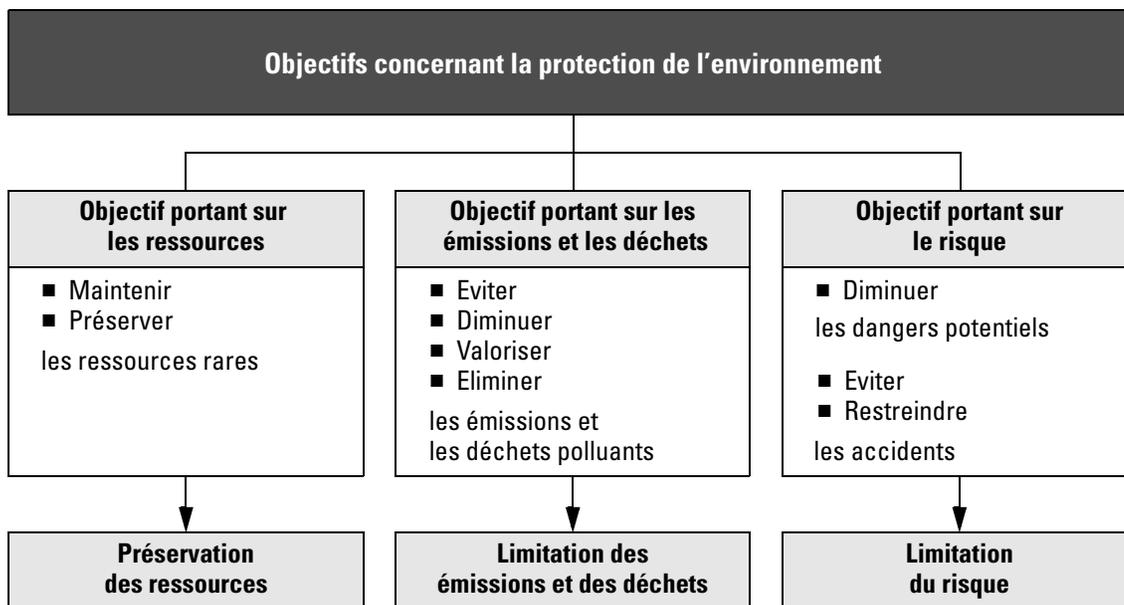
- Nous diminuons sensiblement notre consommation d'énergie et protégeons le climat en réduisant systématiquement nos émissions de CO₂.
- Nous réduisons et optimisons les quantités de matériaux spécifiques utilisés ainsi que le volume de déchets produit.
- Nous adoptons des solutions innovantes et écologiques dans les domaines de la mobilité et de la logistique.

Objectifs pour le 3^e pilier: Collaborateurs et engagement sociétal

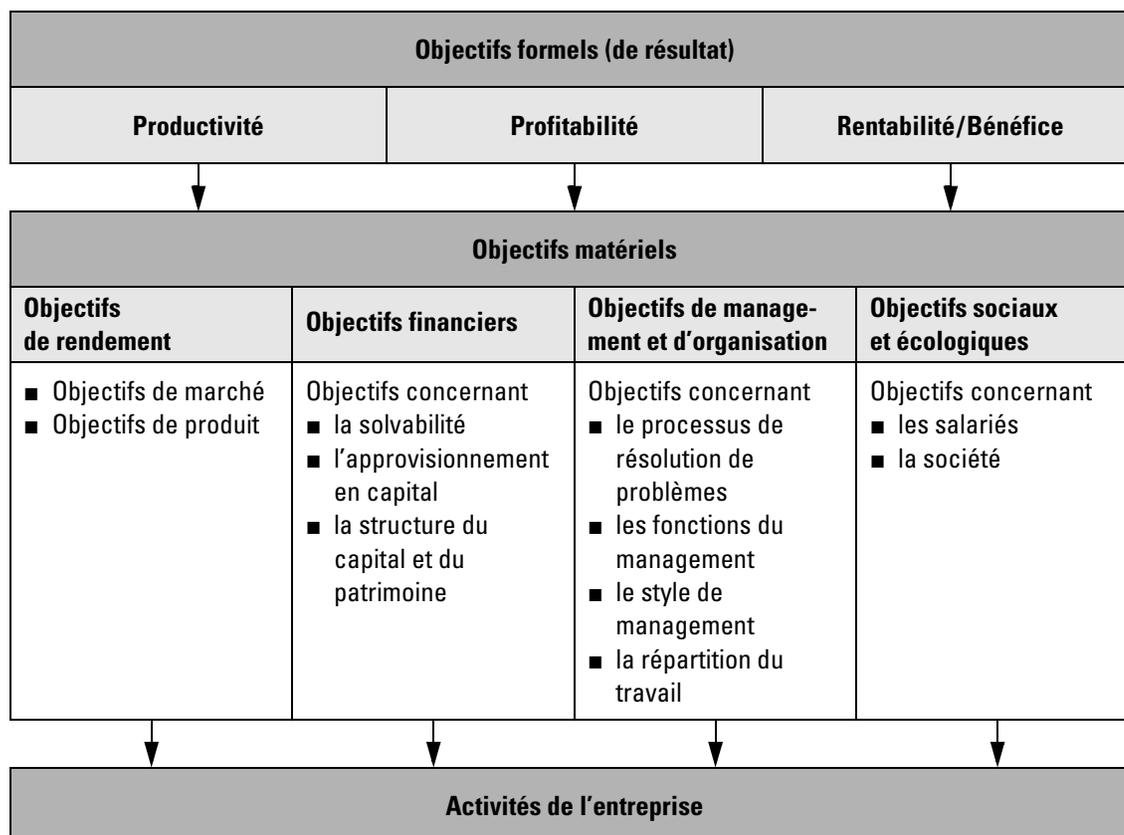
- Nous sommes un employeur moderne et équitable.
- Nous avons conscience de notre responsabilité sociale.

Source: <https://www.taten-statt-worte.ch/fr/informations-de-fond/le-developpement-durable-chez-coop/strategie-et-principes.html> 29.6.2020)

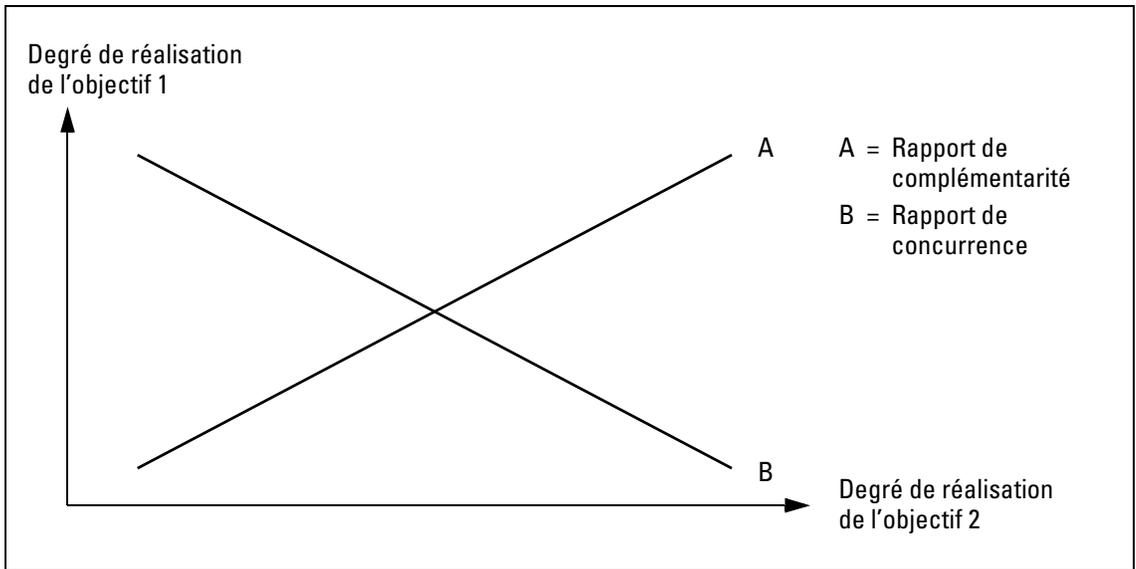
▲ Fig. 29 Le développement durable chez Coop



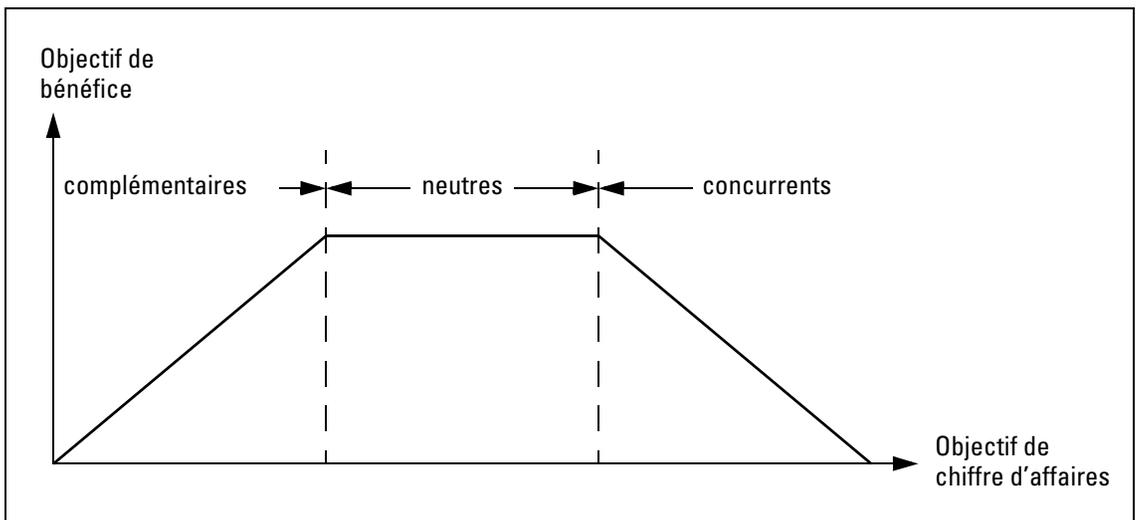
▲ Fig. 30 La protection de l'environnement en tant qu'objectif de l'entreprise (d'après Dyllick 1990, p. 25)



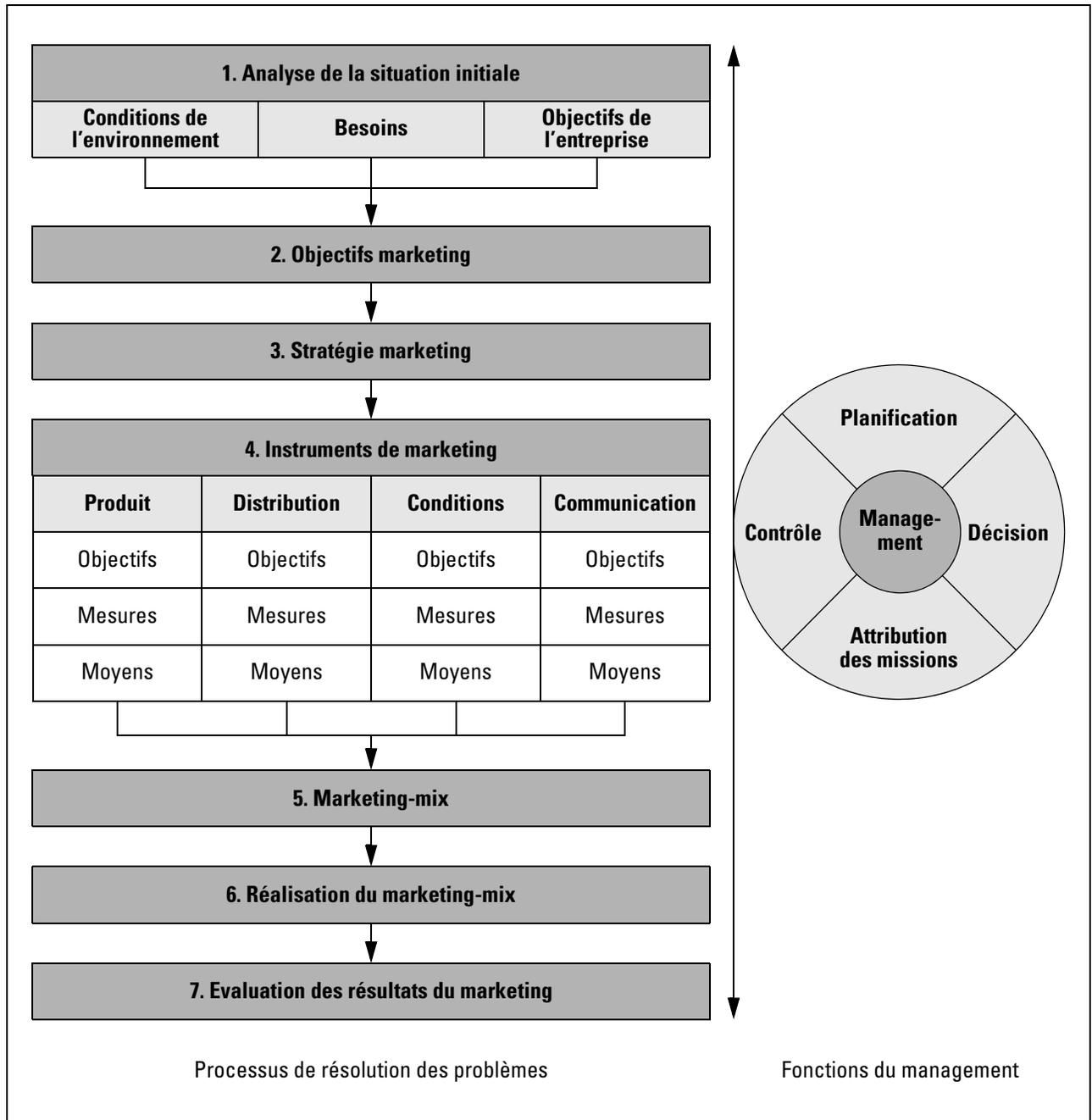
▲ Fig. 31 Catégories d'objectifs



▲ Fig. 32 Rapports de complémentarité et de concurrence entre objectifs



▲ Fig. 33 Rapports entre les objectifs de bénéfice et de chiffre d'affaires



▲ Fig. 34 Processus de résolution des problèmes du marketing

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

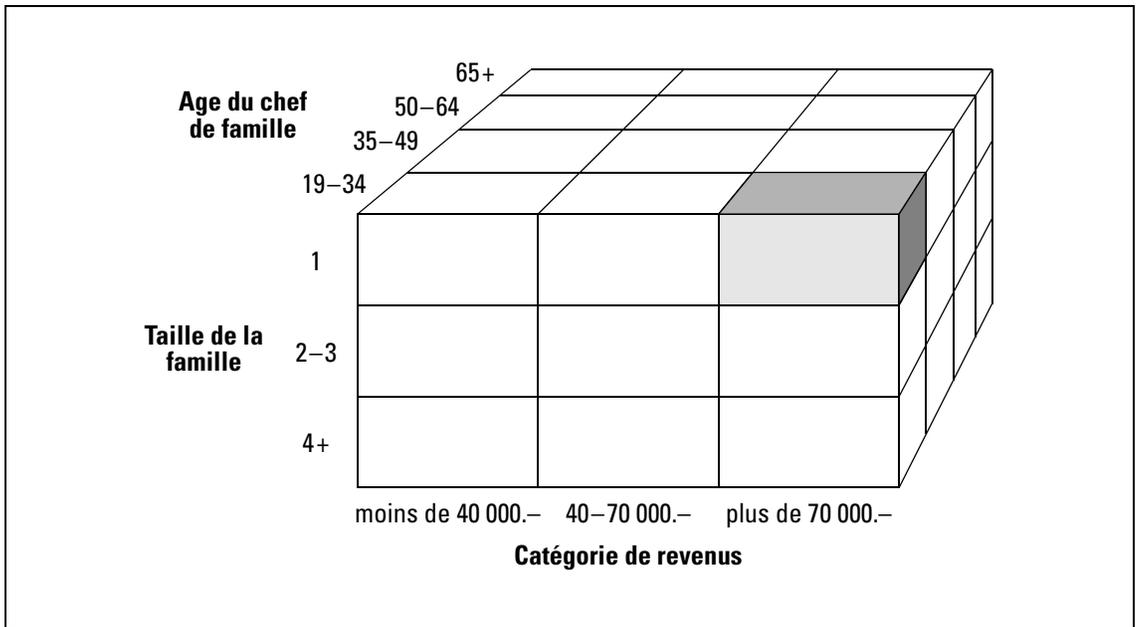
▲ Fig. 35 Marketing de la relation client (d'après Wehrli 1998, p. 191)

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

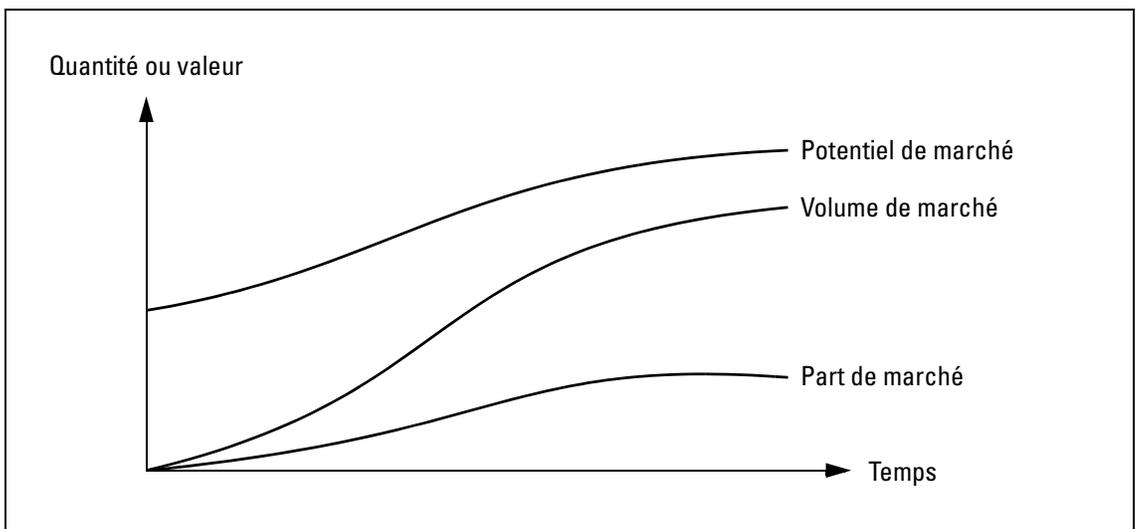
▲ Fig. 36 Facteurs influençant la décision d'achat (d'après Kotler et al. 2015, p. 198)

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

▲ Fig. 37 Critères de segmentation du marché (Kotler et al. 2015, p. 270ss.)



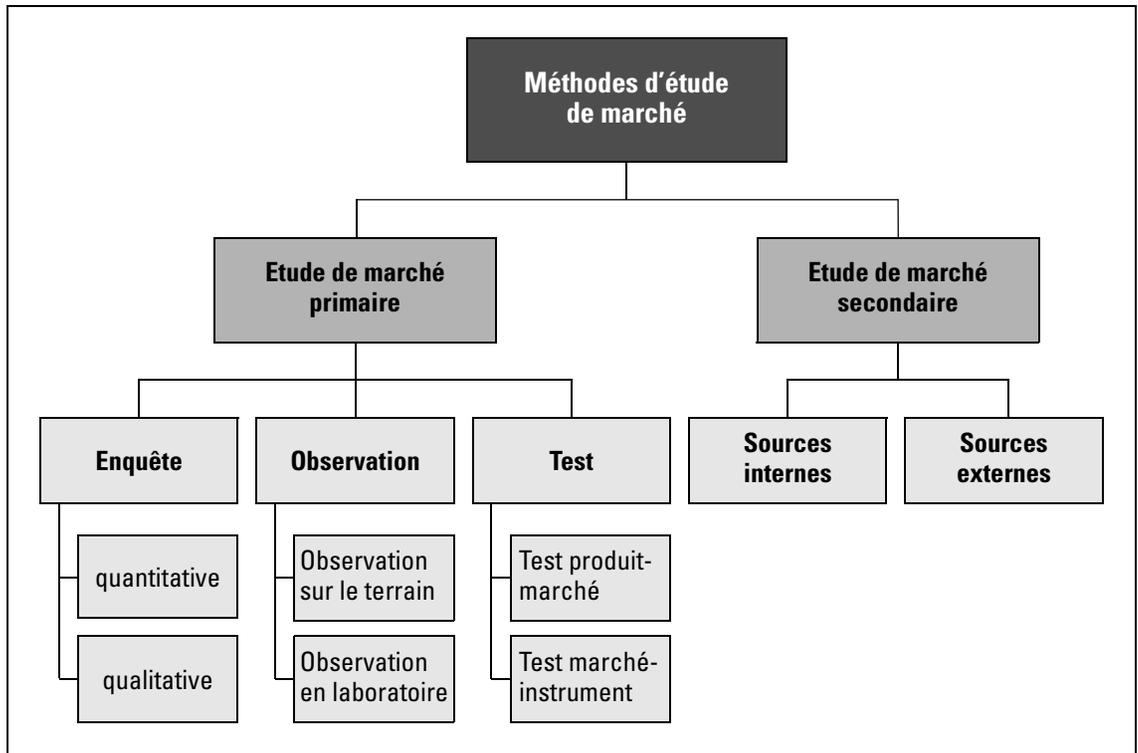
▲ Fig. 38 Exemple de segmentation du marché



▲ Fig. 39 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"> ■ Marchés cibles: marchés anonymes, individus, ménages. ■ Communication de masse anonyme. ■ Publicité intensive dans le cadre d'une politique de marque conséquente. ■ Distribution à plusieurs niveaux faisant appel à différents canaux. ■ Le commerce joue un rôle essentiel en tant qu'intermédiaire, sert ses propres intérêts, revendique des pouvoirs. ■ Conception marketing axée sur le commerce pour répondre au pouvoir croissant qu'exerce le commerce. ■ Distribution directe relativement limitée. ■ Guerres des prix déclenchées par la concurrence croissante. ■ Brièveté des cycles d'innovation due à la pression croissante de la concurrence. ■ 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. ■ Utilisation différenciée des méthodes de marketing (p. ex. différenciations psychologiques de produit). ■ Mesures de marketing visant les marchés de masse (marketing de masse). ■ Décision d'achat rationnelle (qui maximise l'utilité), mais aussi émotionnelle. ■ Décision d'achat: individuelle ou collective (membres de la famille ou du ménage). ■ Les chefs de produit sont responsables de marques définies. ■ Les responsables de groupes de clientèle se concentrent sur la collaboration avec les gros clients (grands comptes). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solutions personnalisées fréquentes (marketing individuel). ■ Clientèle limitée. ■ Solutions systémiques composées d'un ensemble de produits et services (conseil, formation, maintenance). ■ Produits développés en collaboration avec le client. ■ Demandeurs organisés en groupes d'achat (centres d'achat) qui prennent la décision d'achat pour les clients industriels (décision collective). ■ Primauté de la distribution directe (sans le commerce). ■ Grande importance de la communication individuelle et personnelle avec la clientèle. ■ Publicité de masse secondaire. ■ Rôle décisif des relations personnelles. ■ Guerres des prix plutôt rares. ■ Les conflits potentiels entre la technique, la distribution et le marketing réclament des solutions organisationnelles particulières. ■ Processus de décision d'achat rationnel (considérations coût-utilité). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les services sont immatériels, non stockables (les informations, p. ex., sont stockables), non transportables (coiffeur), souvent « invisibles » ou intangibles. ■ Les services ne sont pas standardisés. ■ 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. ■ Participation active du client à la fourniture du service. ■ La communication fait explicitement partie du service. ■ Préoccupation centrale du marketing: qualité constante du service. ■ Certains services doivent être matérialisés (couverts emballés pour symboliser l'hygiène dans une compagnie aérienne). ■ 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. ■ 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 (marketing dit viral) est déterminant dans le choix d'un prestataire. ■ Transformation de certains types de services en « articles de marque » (marques de services); problèmes de marque dus à l'intangibilité des services.

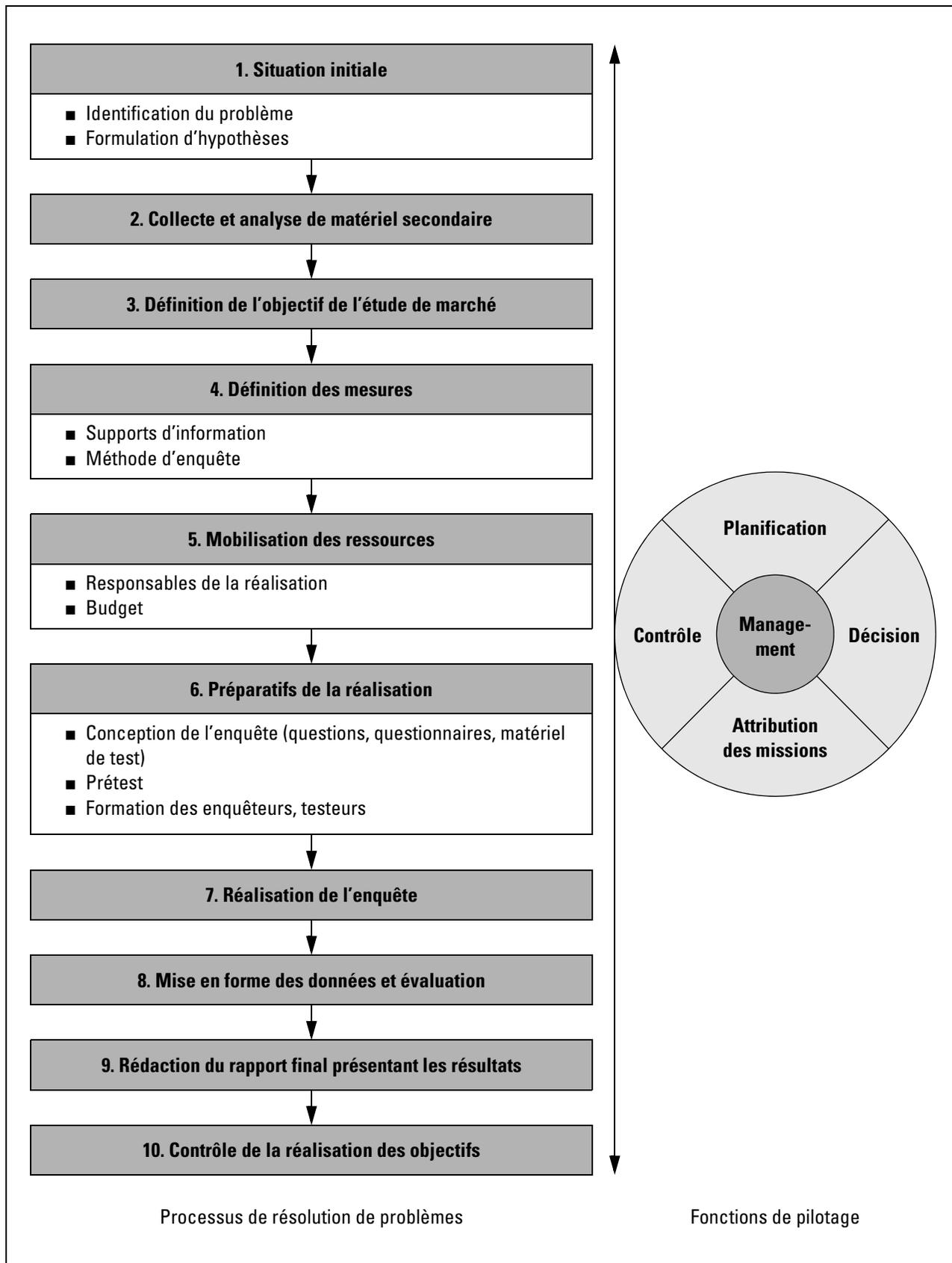
▲ Fig. 40 Particularités du marketing des biens de consommation, des biens d'équipement et des services (d'après Bruhn 2019, p. 33ss.)



▲ Fig. 41 Vue d'ensemble des principales méthodes d'étude de marché

Sources	Exemples
Sources internes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Statistiques des ventes ■ Statistiques de production ■ Documents de planification provenant de divers départements ■ Chiffres fournis par la comptabilité ■ Comptes rendus de visites aux clients, participation à des foires, etc. ■ Etudes de marché antérieures
Sources externes	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.) ■ Publications et renseignements fournis par des associations professionnelles, de consommateurs et des syndicats ■ Publications et renseignements fournis par des instituts d'études de marché ■ Publications et renseignements fournis par les banques ■ Publications et renseignements fournis par l'osec Business Network Switzerland ■ Presse spécialisée ■ Rapports de travaux scientifiques, thèses ■ Presse quotidienne ■ Tarifs et matériel publicitaire de la concurrence ■ Foires et expositions, catalogues d'expositions, renseignements fournis par les organisateurs, documentation fournie par les exposants, etc.

▲ Fig. 42 Principales sources de données (d'après Kühn/Fankhauser 1996, p. 49)



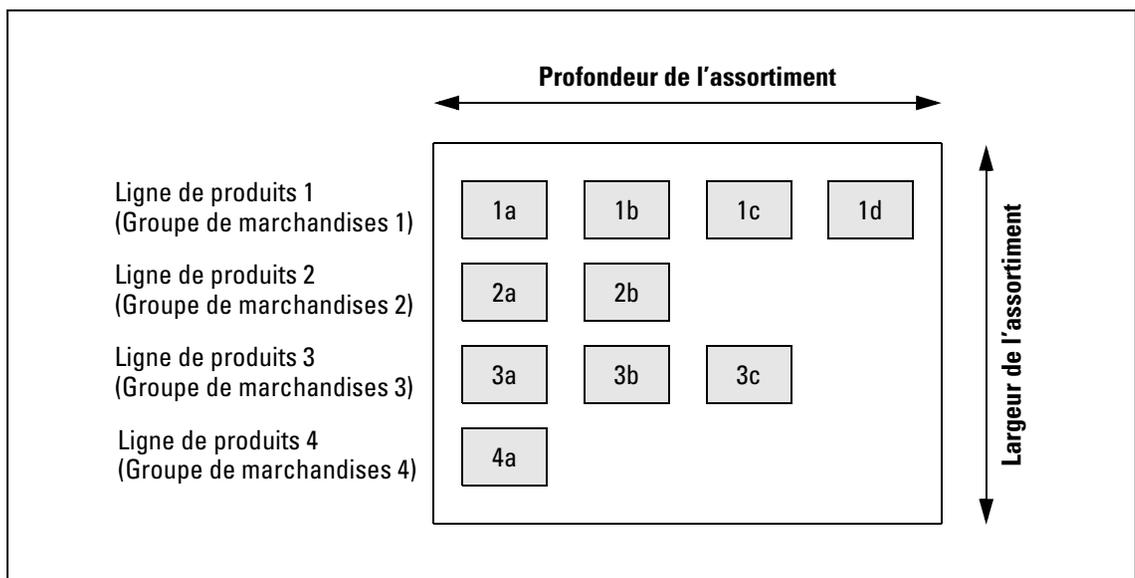
▲ Fig. 43 Gestion du processus de résolution des problèmes de l'étude de marché

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

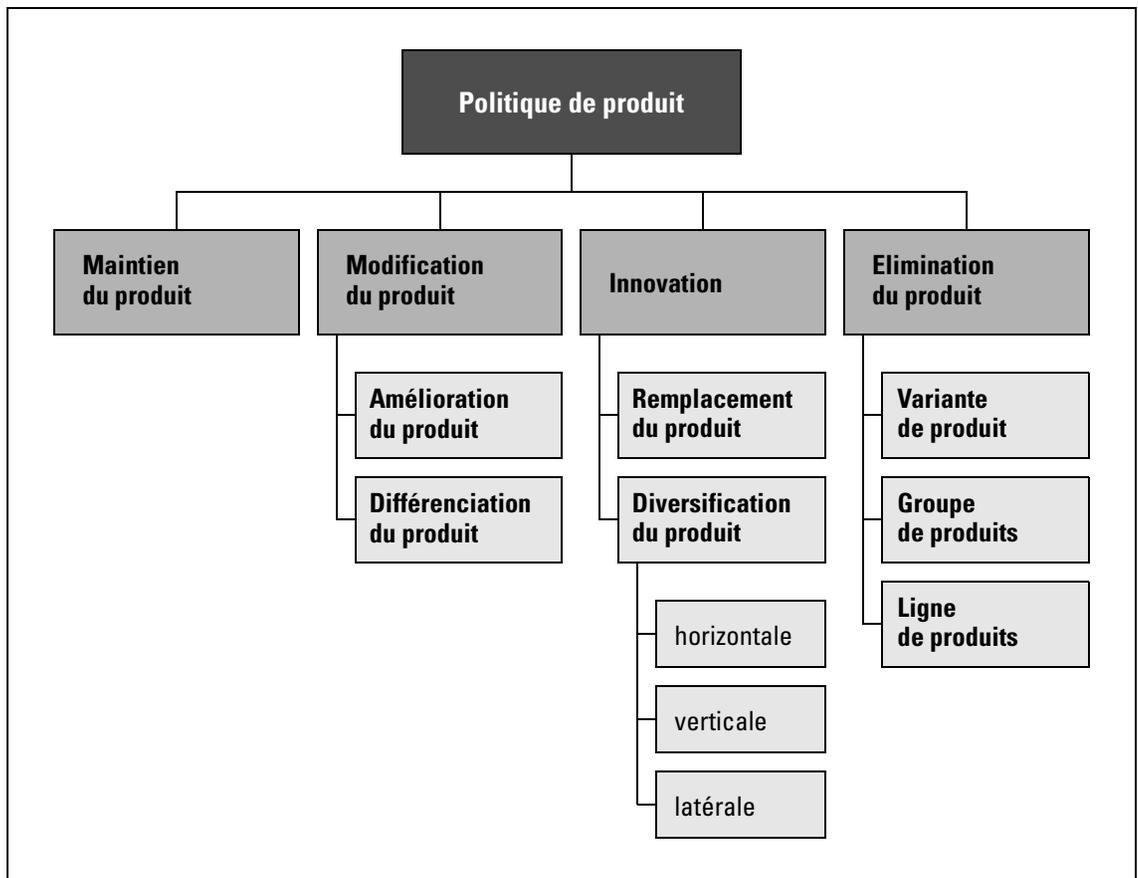
▲ Fig. 44 Caractéristiques des produits

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.

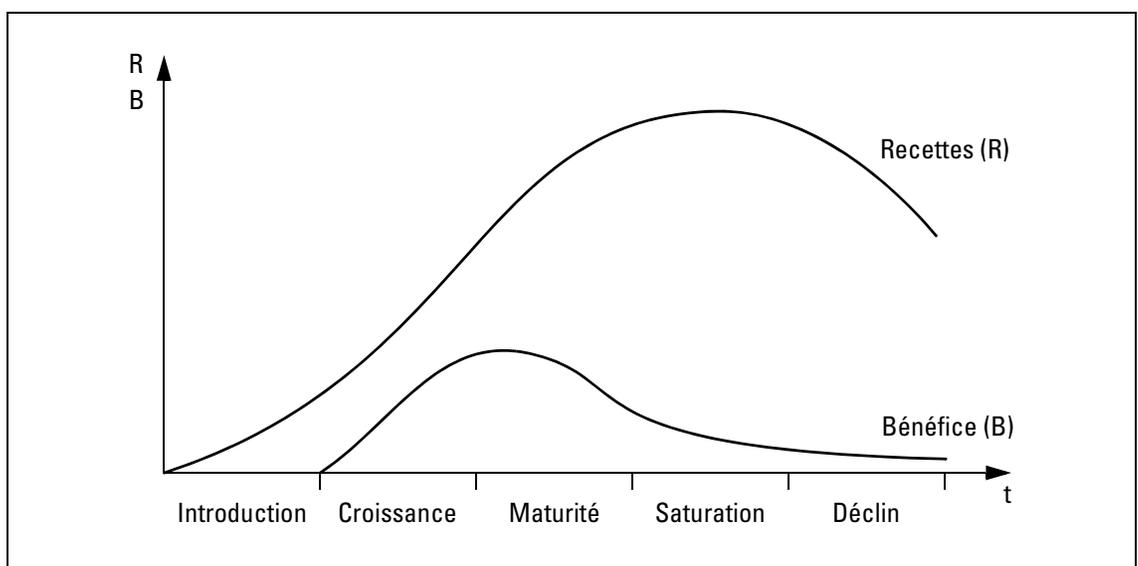
▲ Fig. 45 Différences entre biens de consommation et services



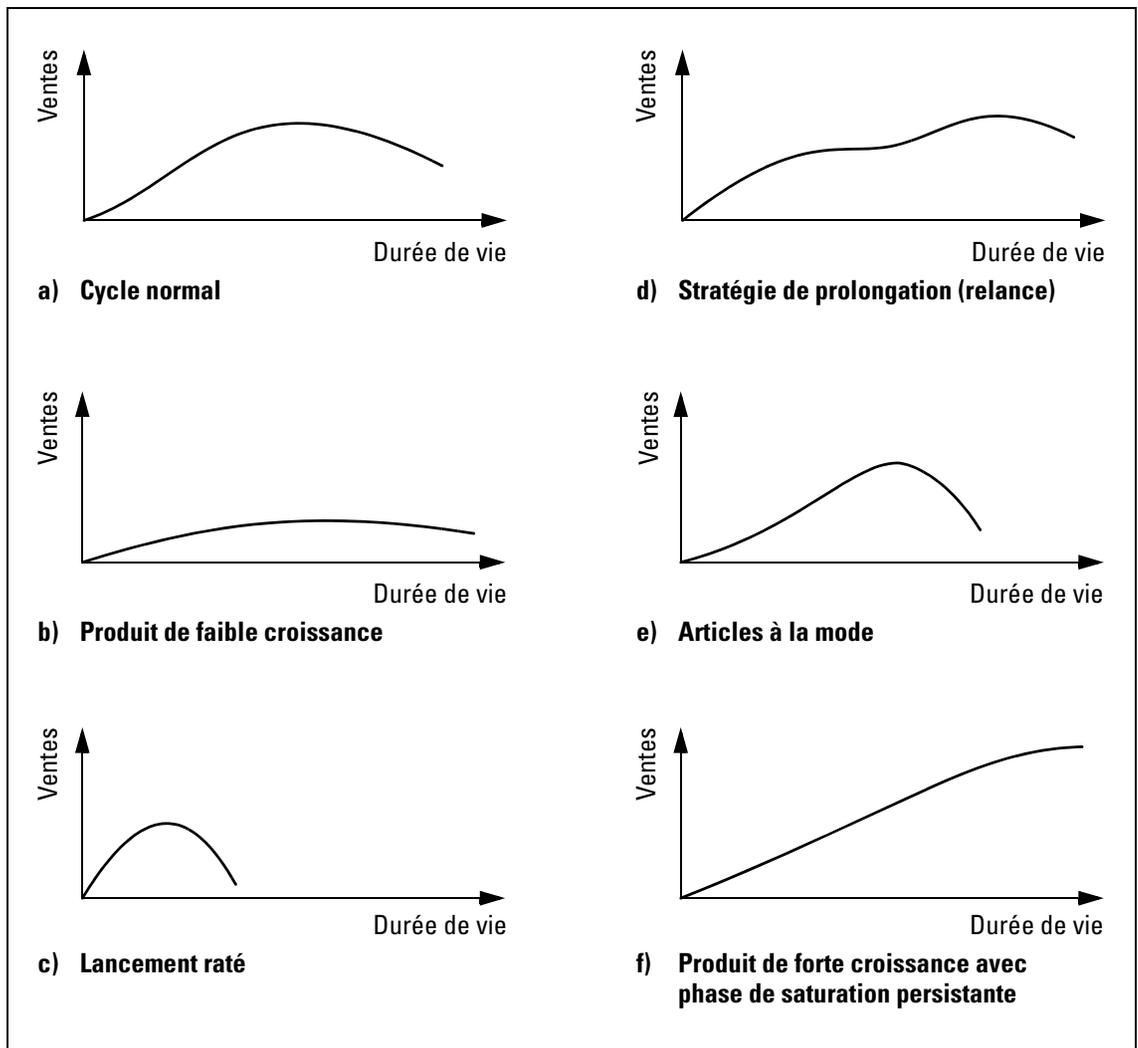
▲ Fig. 46 Largeur et profondeur de l'assortiment



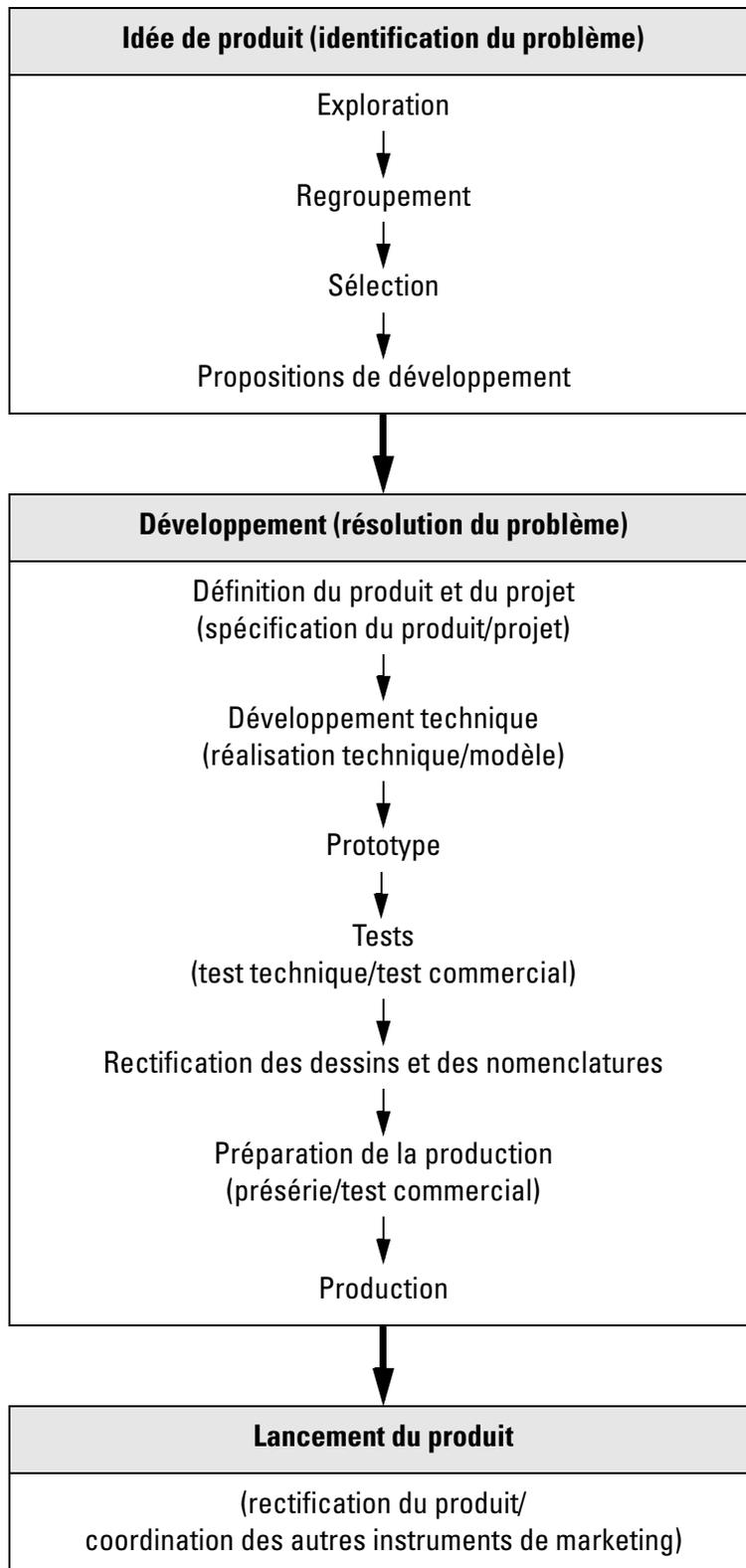
▲ Fig. 47 Les différentes politiques de produit



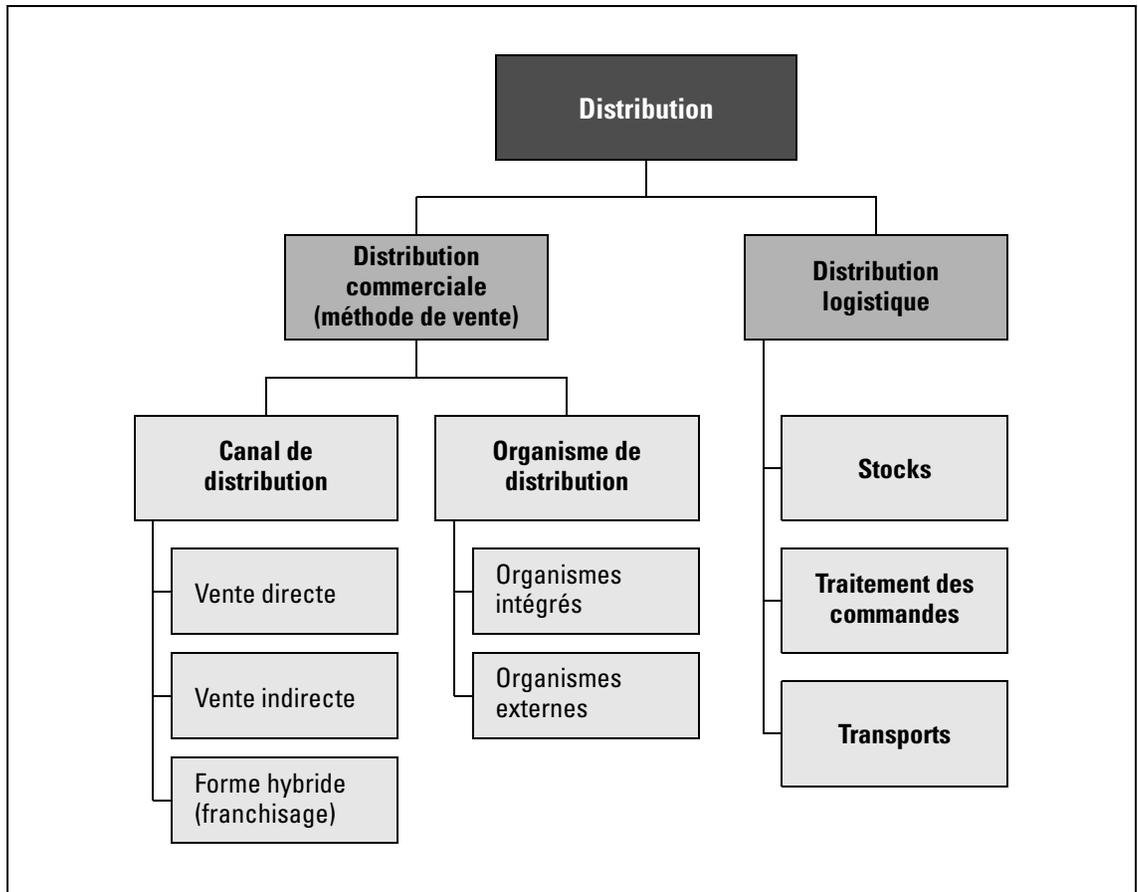
▲ Fig. 48 Cycle de vie du produit



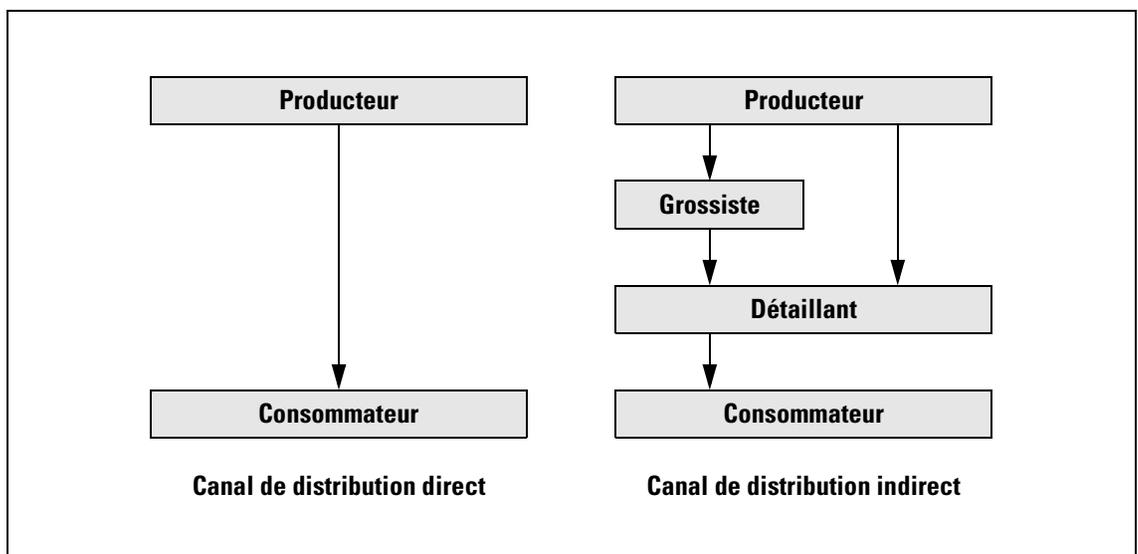
▲ Fig. 49 Exemples concrets de cycles de vie de produits (Bantleon et al. 1976, p. 99)



▲ Fig. 50 Processus de développement de produit



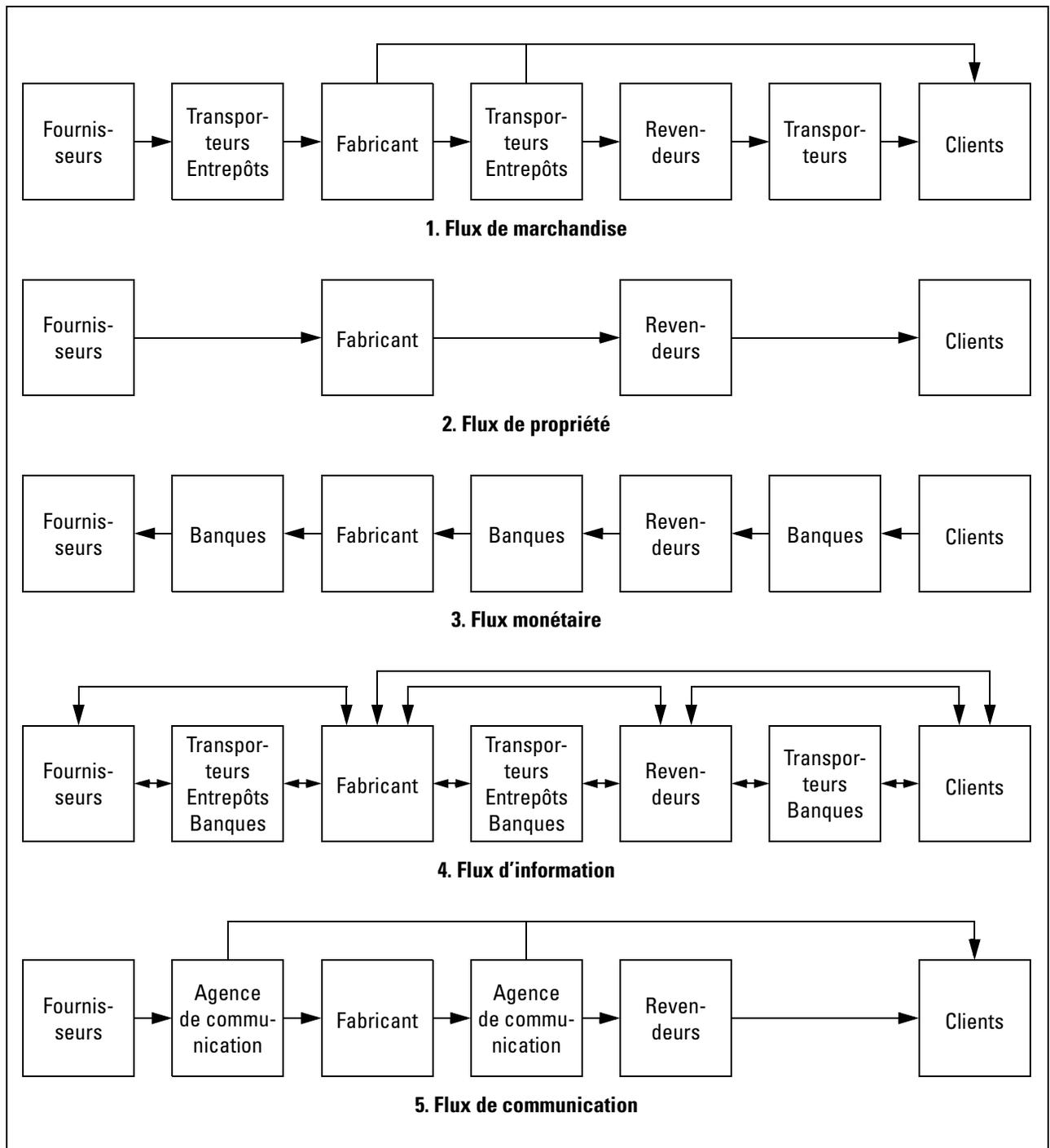
▲ Fig. 51 Aperçu des décisions de politique de distribution



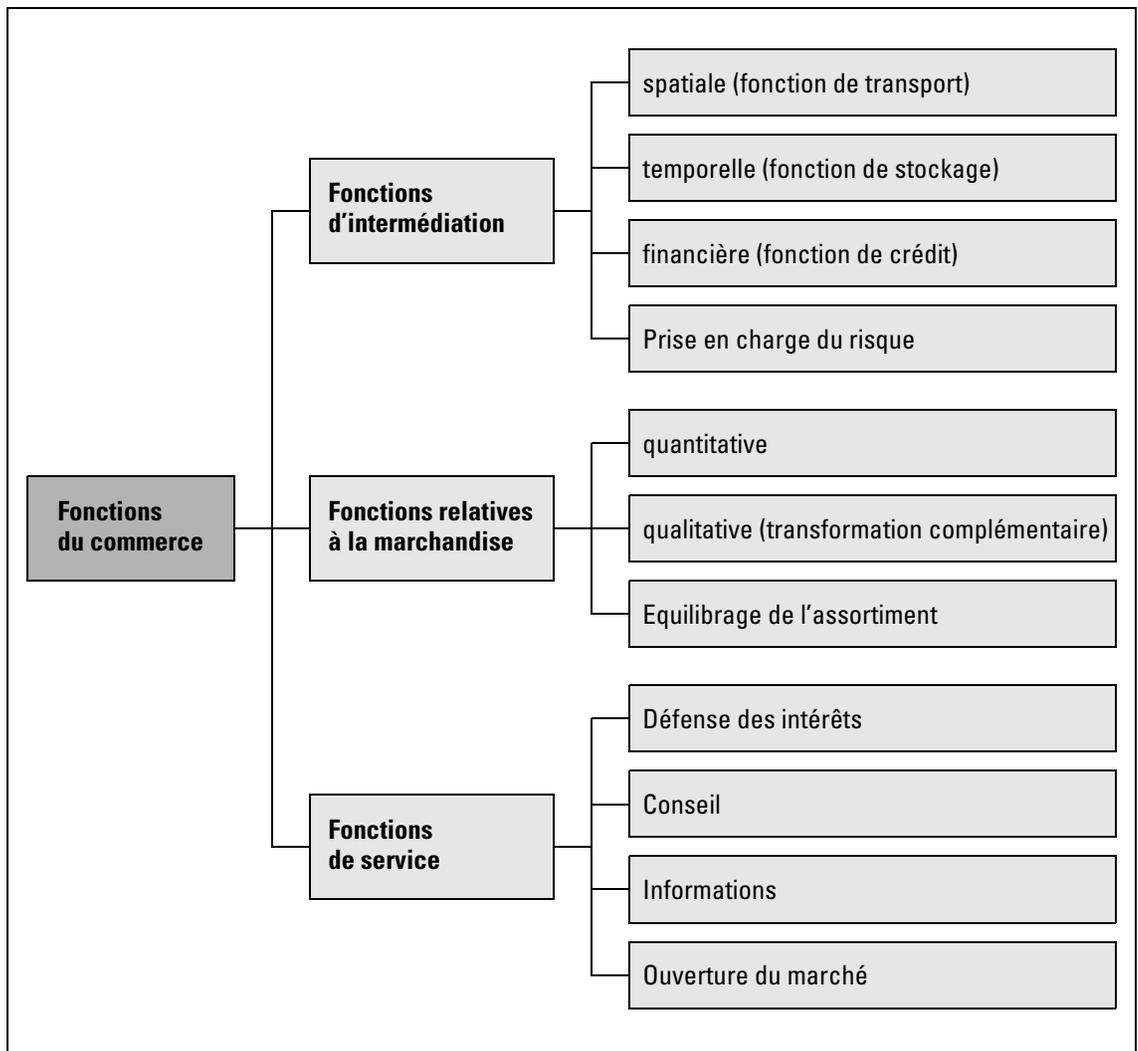
▲ Fig. 52 Formes de canaux de distribution

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

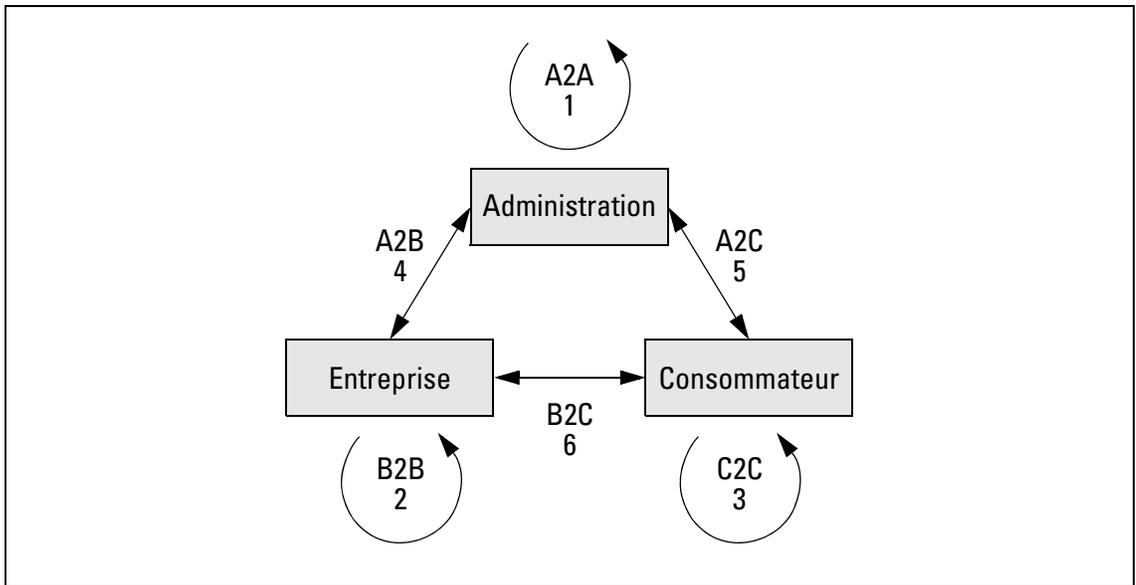
▲ Fig. 53 Franchiseurs (Handelsblatt: Junge Karriere, n° 4/2008, p. 46–47)



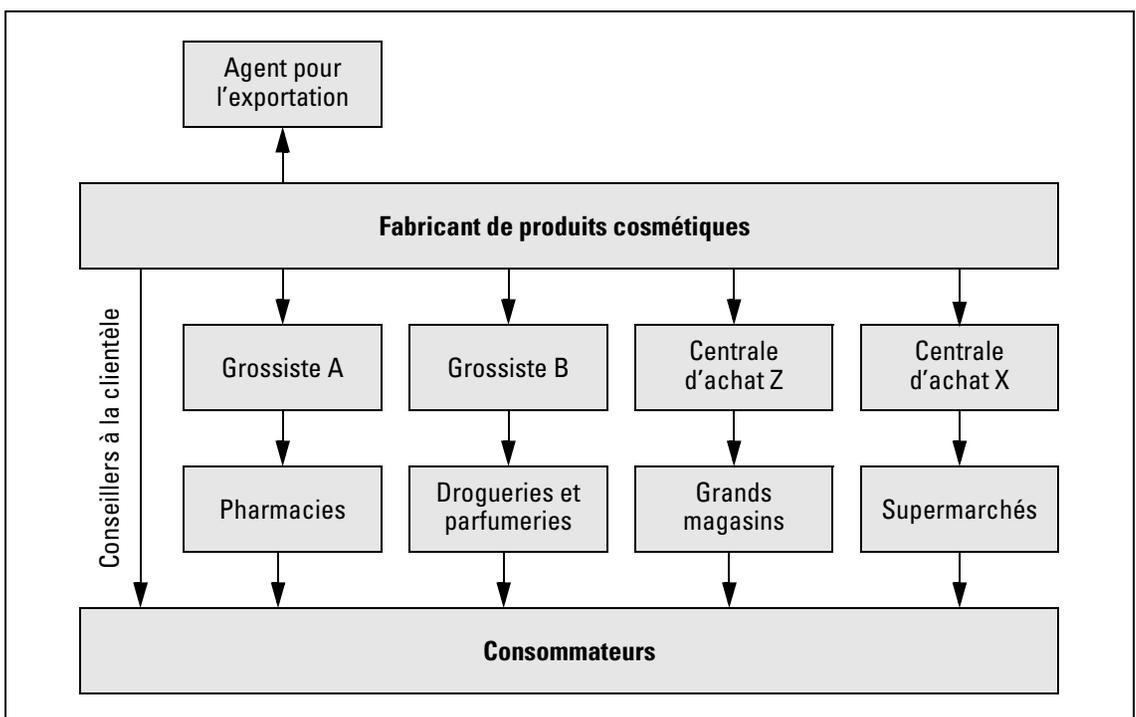
▲ Fig. 54 Spécificités des canaux de distribution (Kotler et al. 2015, p. 559)



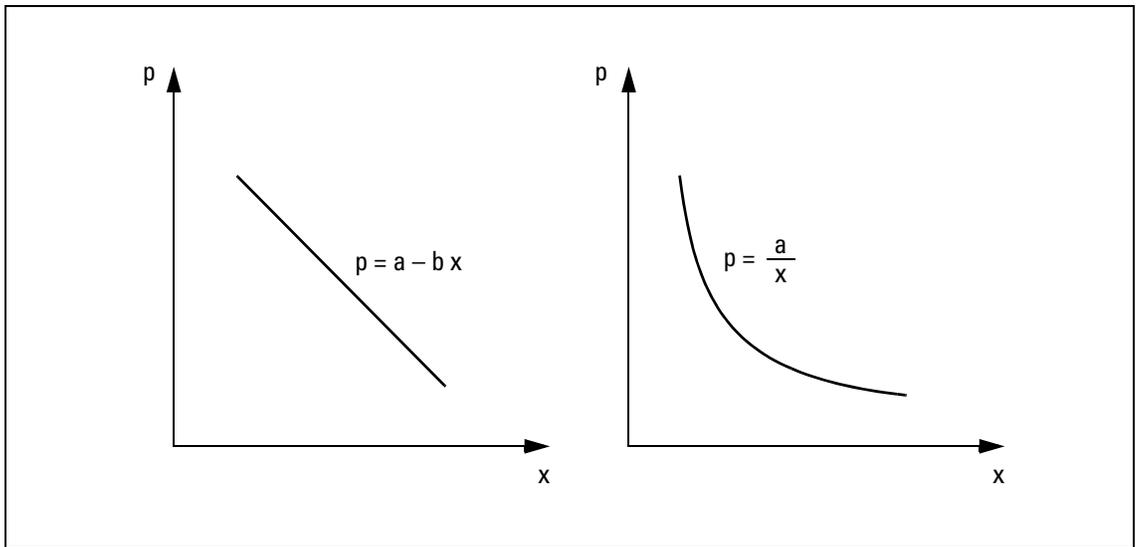
▲ Fig. 55 Fonctions du commerce (selon Seyffert 1972, p. 11)



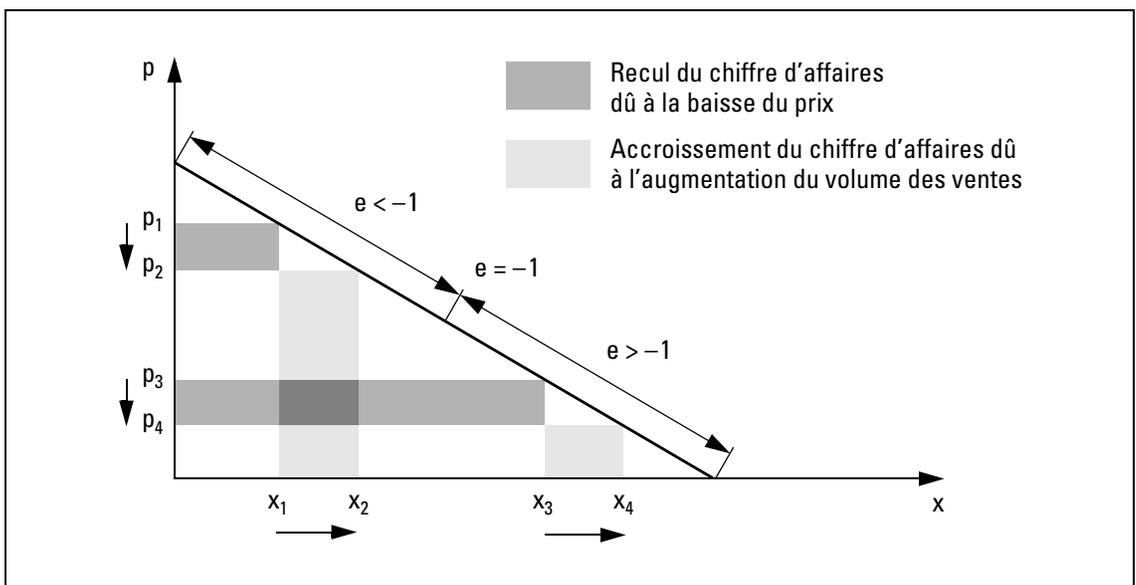
▲ Fig. 56 Les formes du e-commerce (Becker 2000, S. 81)



▲ Fig. 57 Distribution d'un fabricant de produits cosmétiques (November 1978, p. 8)



▲ Fig. 58 Fonctions prix-réponse



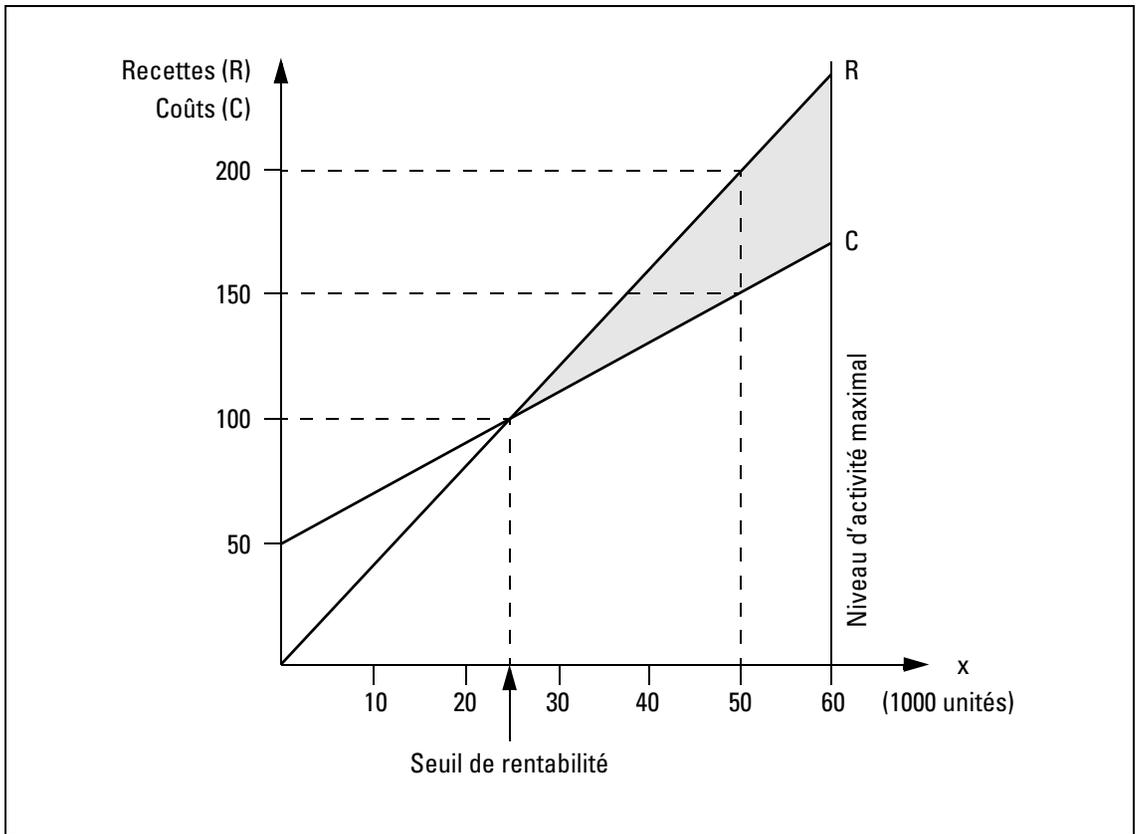
▲ Fig. 59 Elasticité-prix de la demande et chiffre d'affaires (Meffert et al. 2019, p. 497)

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

▲ Fig. 60 Relation entre les variations de prix et l'élasticité-prix

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

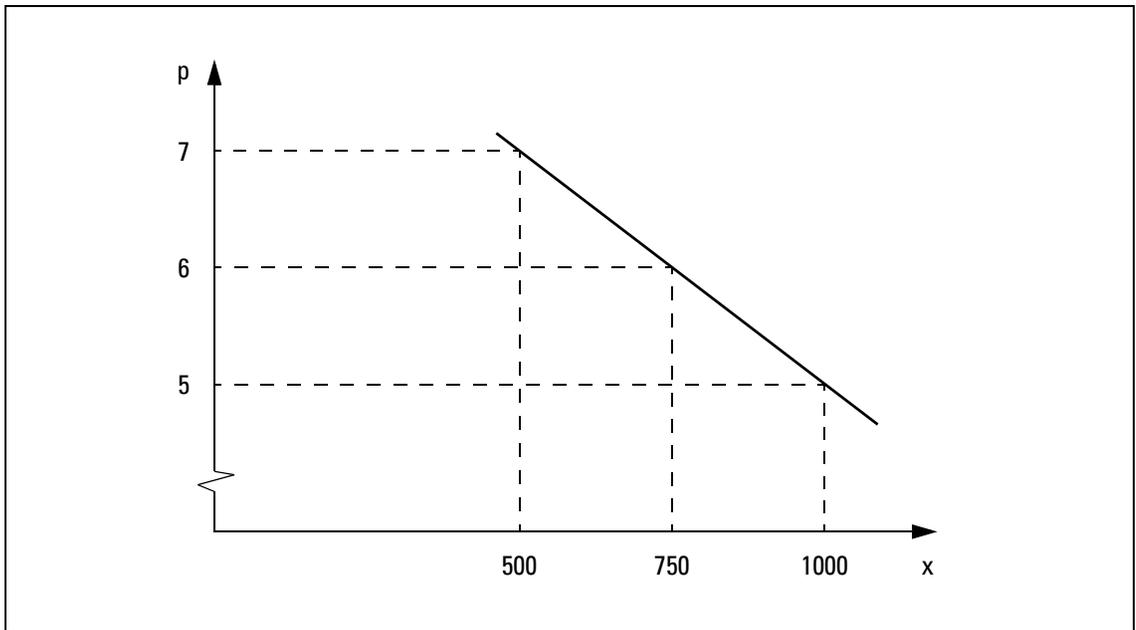
▲ Fig. 61 Classification morphologique des marchés parfaits



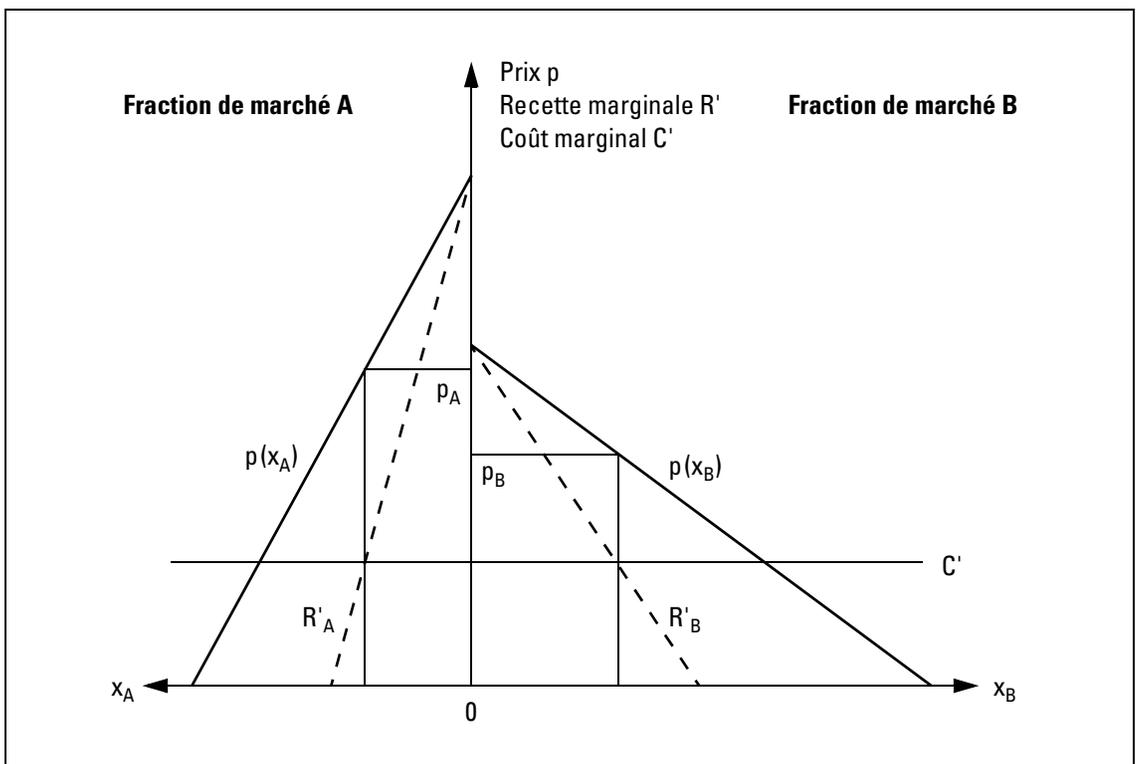
▲ Fig. 62 Analyse du seuil de rentabilité

Situation de départ	
■ Capacité technique maximale par période:	60 000 unités
■ Coût fixe par période (Cfix):	50 000 CHF
■ Coût variable unitaire (cvar):	2 CHF
■ Objectif de profit:	50 000 CHF
Questions et réponses	
<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> $p = \frac{B + C_{\text{fix}}}{x} + c_{\text{var}} = \frac{50\,000 \text{ CHF} + 50\,000 \text{ CHF}}{50\,000 \text{ unités}} + 2 \text{ CHF} = 4 \text{ CHF l'unité}$	
<p>b) De combien d'unités le volume des ventes peut-il reculer avant que l'entreprise subisse une perte?</p> $x = \frac{B + C_{\text{fix}}}{p - c_{\text{var}}} = \frac{0 \text{ CHF} + 50\,000 \text{ CHF}}{4 \text{ CHF} - 2 \text{ CHF}} = 25\,000 \text{ [unités]}$ <p>L'entreprise doit donc produire plus de 25 000 unités pour dégager un bénéfice (◀ figure 62).</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> $p - c_{\text{var}} = \frac{B + C_{\text{fix}}}{x} = \frac{0 \text{ CHF} + 50\,000 \text{ CHF}}{50\,000 \text{ unités}} = 1 \text{ CHF l'unité}$ <p>Le prix critique est 3 CHF. 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. 63 Exemple d'analyse de seuil de rentabilité



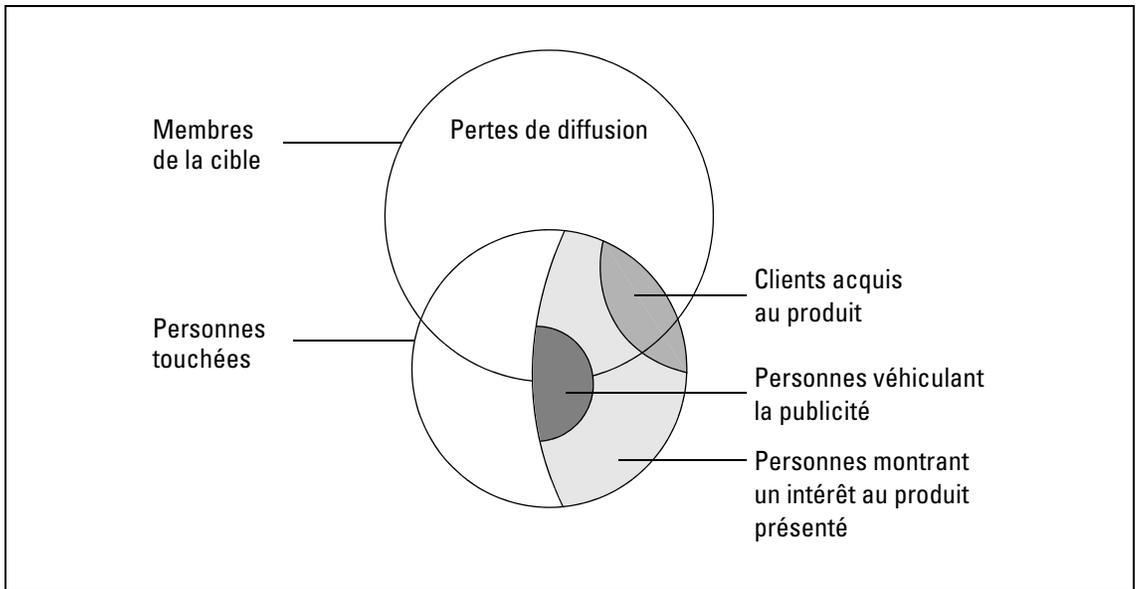
▲ Fig. 64 Différenciation de prix horizontale



▲ Fig. 65 Différenciation de prix verticale

Systemes de remises	Définition	Exemples
Remises fonctionnelles	Remises au titre de la prise en charge de prestations (fonctions) spécifiques revenant normalement au producteur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remise au titre de la prise en charge de coûts, p.ex. de transport ou d'entreposage ■ Remise pour distribution ■ Remise pour foire ■ Remise pour présentation hors rayon ■ Remise pour promotion spéciale ■ Escompte ■ Ducroire ■ Encaissement
Remises pour quantité	Remises accordées en cas de quantités achetées déterminées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remise pour grosse commande ■ Prime de chiffre d'affaires
Remises temporaires	Remises accordées à certaines dates de commande	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remise de référencement ■ Remise sur commande anticipée ■ Remise hors saison ■ Soldes
Remises liées à l'assortiment	Remises pour achat de l'ensemble de la gamme de produits	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prime de fin d'exercice
Primes	Remises accordées après la livraison en fin de période de facturation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prime annuelle ■ Prime de fidélité ■ Prime spéciale ■ Bonus promotionnel

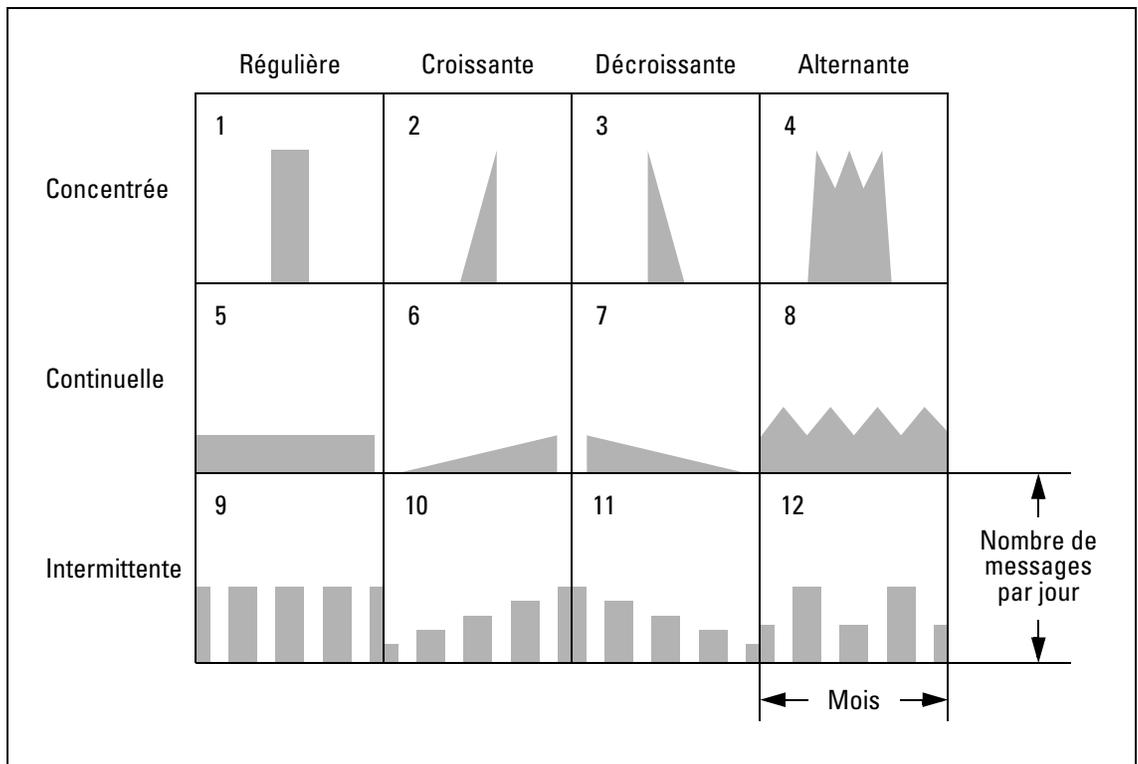
▲ Fig. 66 Remises aux niveaux revendeur et consommateur (selon Meffert et al. 2019, p. 586 ss.)



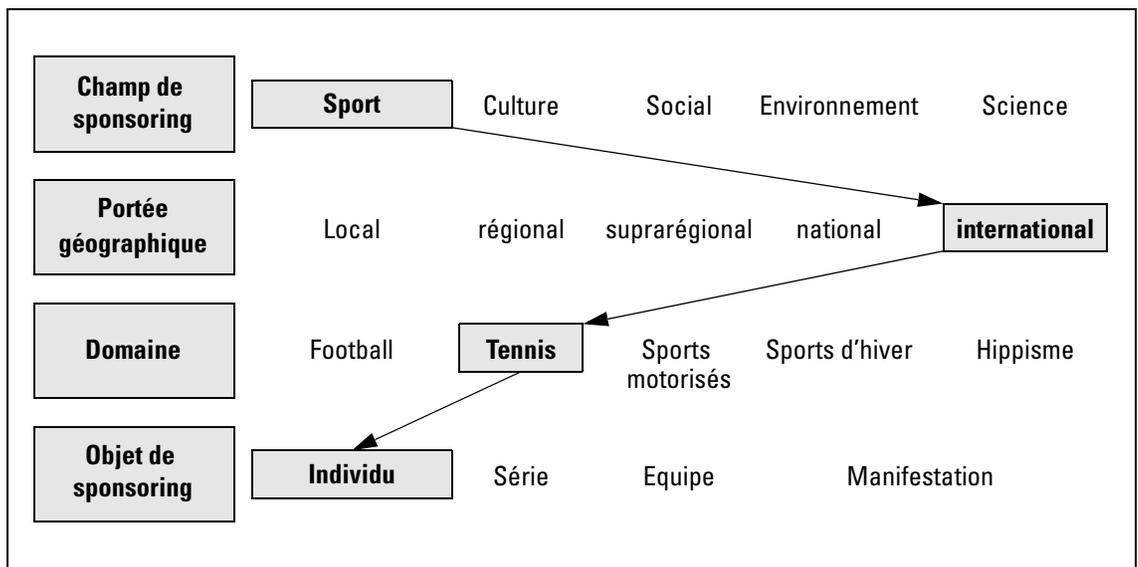
▲ Fig. 67 Différenciation des cibles

Médias	Supports
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 ou par courrier électronique
Publicité sur les sites Internet (bannières), publicité dans les moteurs de recherche	Sites Internet, moteurs de recherche, plateformes de médias sociaux
Informations sur les entreprises et présentations de produits (texte, image, vidéo)	Sites Internet d'entreprises
Communication personnelle (« face to face »), blogs, commentaires et évaluations sur les plateformes de médias sociaux	Personnel des entreprises, blogueurs, influenceurs
Affiches et écrans intérieurs et extérieurs (« out of home »)	Affiches et écrans 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, brochures, 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 ou sur le site Internet de l'entreprise
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 calculettes, les ouvrages techniques, les étuis, etc.	Acheteurs et utilisateurs des produits, commerçants et distributeurs, personnel des entreprises
Diapositives, films et spots publicitaires	Cinémas, théâtres, manifestations, écrans dans les gares et les aéroports, plateformes de vidéos en ligne
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

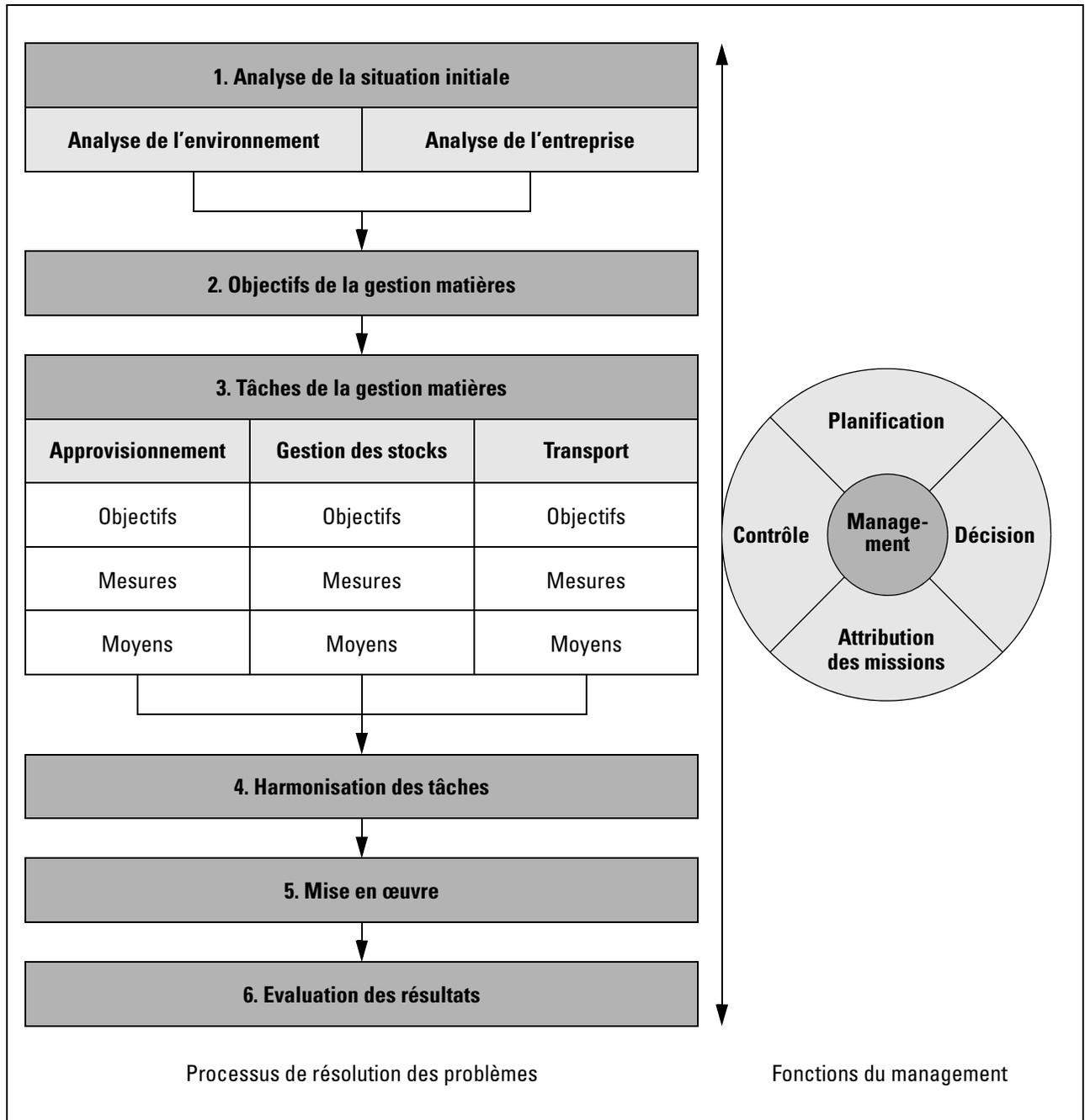
▲ Fig. 68 Principaux médias et supports



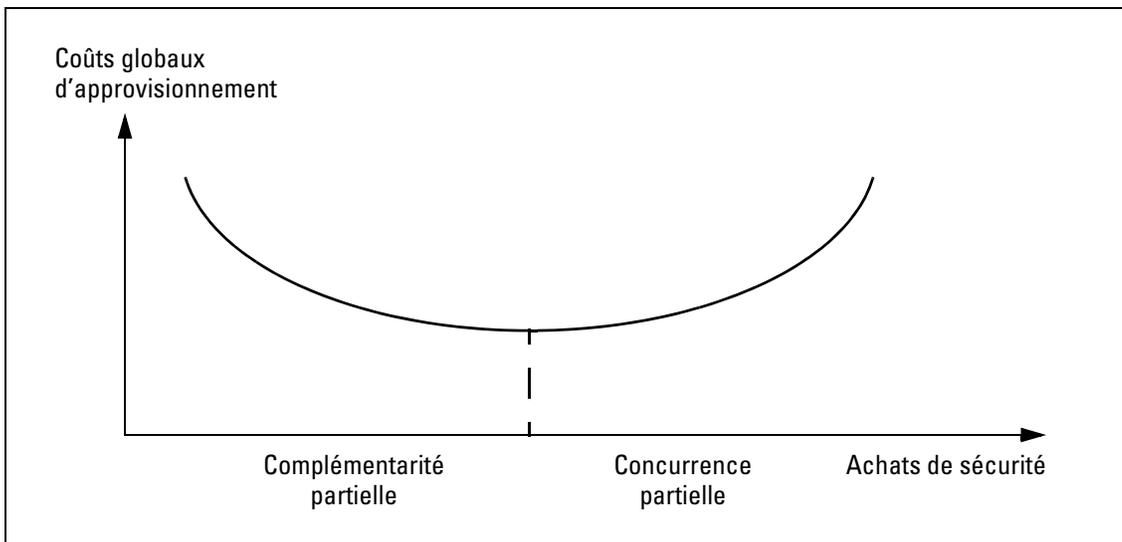
▲ Fig. 69 Etalement dans le temps d'une campagne de publicité (Kotler 1982, p. 541)



▲ Fig. 70 Différenciation du sponsoring (d'après Hermanns 1997, p. 62)



▲ Fig. 71 Processus de résolution des problèmes de la gestion matières



▲ Fig. 72 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>Programme d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Type des biens achetés ■ Qualité des biens achetés ■ Quantité de commande ■ Date de commande <p>Marketing d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Etude du marché d'approvisionnement ■ Politique de produit de l'approvisionnement ■ Politique de méthodes de l'approvisionnement ■ Politique de conditions de l'approvisionnement ■ Politique de communication de l'approvisionnement 	<p>Conception des stocks</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Type de stock ■ Installations de stockage ■ Capacité des stocks ■ Implantation des stocks <p>Programme de stockage</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nature des matières stockées ■ Quantités stockées ■ Stocks de sécurité ■ Lieux de stockage <p>Processus de stockage</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réception de la marchandise ■ Contrôle de qualité ■ Entrée en stock ■ Sortie de stock ■ Administration des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moyens de transport ■ Quantités transportées ■ Répartition des quantités transportées ■ Voies de transport

▲ Fig. 73 Éléments de la décision de gestion matières (selon Küpper 1989, p. 198)

Risque lié à l'achat \ Impact sur le résultat de l'entreprise	élevé	faible
	élevé	Achats stratégiques
faible	Achats leviers	Achats simples

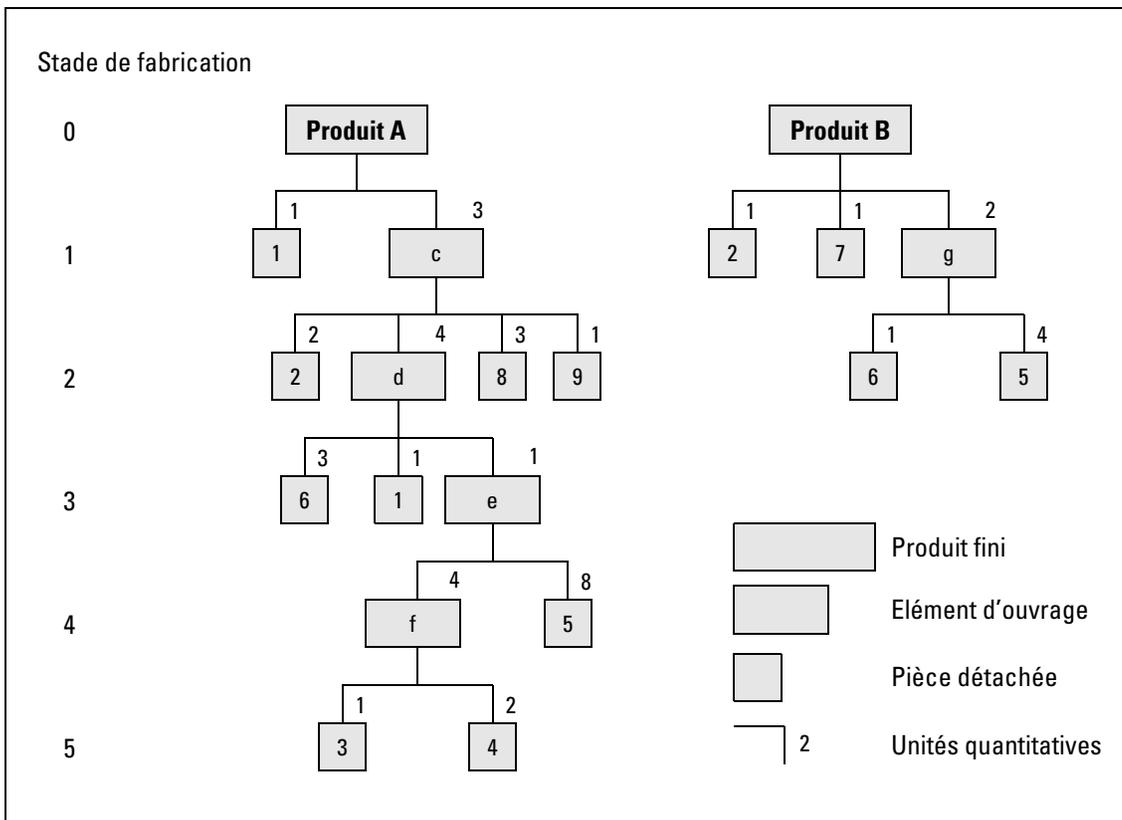
▲ Fig. 74 Matrice du portefeuille achats

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

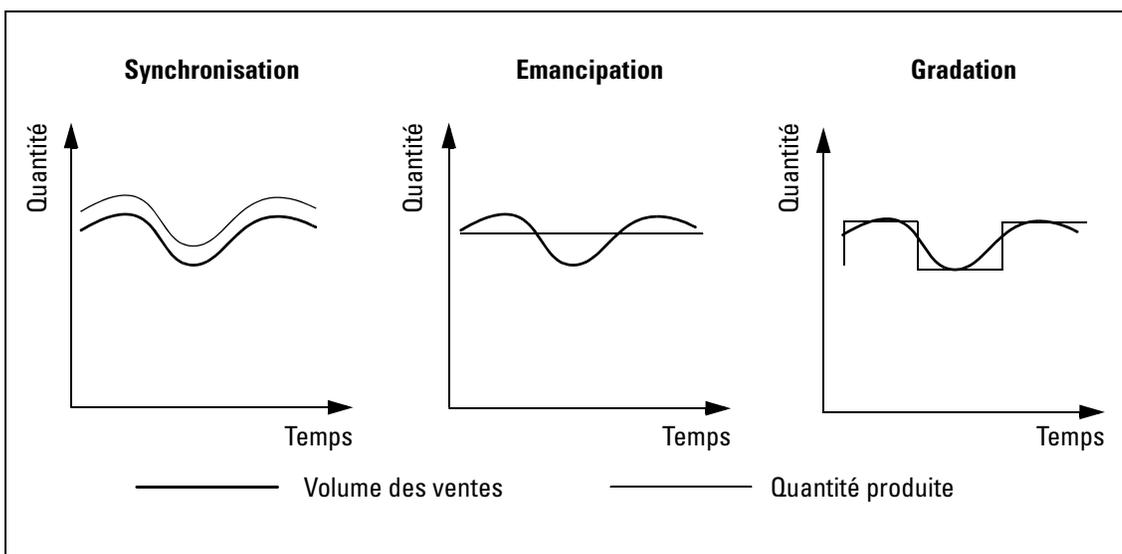
▲ Fig. 75 Caractéristiques des fournisseurs

Période	Besoin réel	Moyenne arithmétique		Moyenne mobile n = 5	
		Prévision	Quantité excédentaire (quantité insuffisante)	Prévision	Quantité excédentaire (quantité insuffisante)
1	2	3	4	5	6
1	315	–	–	–	–
2	325	–	–	–	–
3	318	320,0	2,0	–	–
4	321	319,3	(1,7)	–	–
5	327	319,8	(7,2)	–	–
6	316	321,2	5,2	321,2	5,2
7	318	320,3	2,3	321,4	3,4
8	320	320,0	0	320,0	0
9	301	320,0	19,0	320,4	19,4
10	280	317,9	37,9	316,4	36,4
11	292	314,1	22,1	307,0	15,0
12	296	312,1	16,1	302,2	6,2
13	304	310,8	6,8	297,8	(6,2)
14	321	310,2	(10,8)	294,6	(26,4)
15	338	311,0	(27,0)	298,6	(39,4)
16	331	312,8	(18,2)	310,2	(20,8)
17	354	313,9	(40,1)	318,0	(36,0)
18	367	316,3	(50,7)	329,6	(37,4)
19	367	319,1	(47,9)	342,2	(24,8)
20	380	321,6	(58,4)	351,4	(28,6)

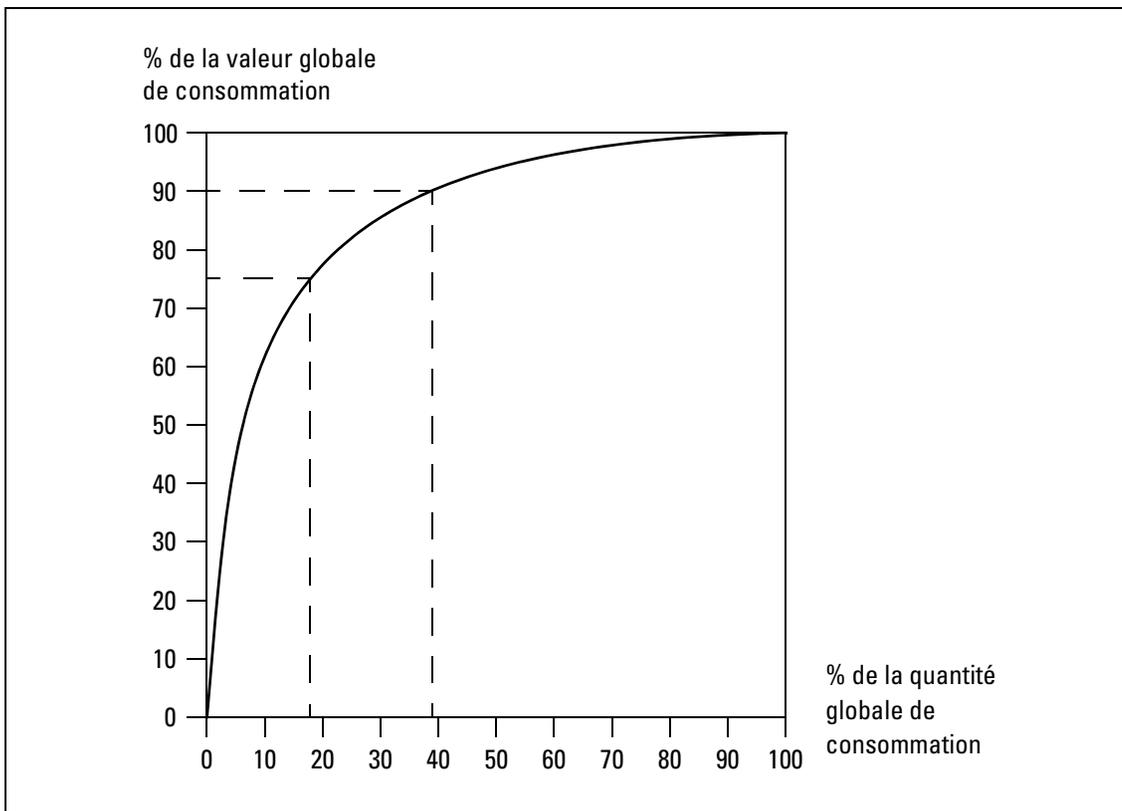
▲ Fig. 76 Exemple de calcul du besoin futur de matières sur la base de la consommation (d'après Küpper 1993, p. 229)



▲ Fig. 77 Structure de produit



▲ Fig. 78 Synchronisation, émancipation et gradation



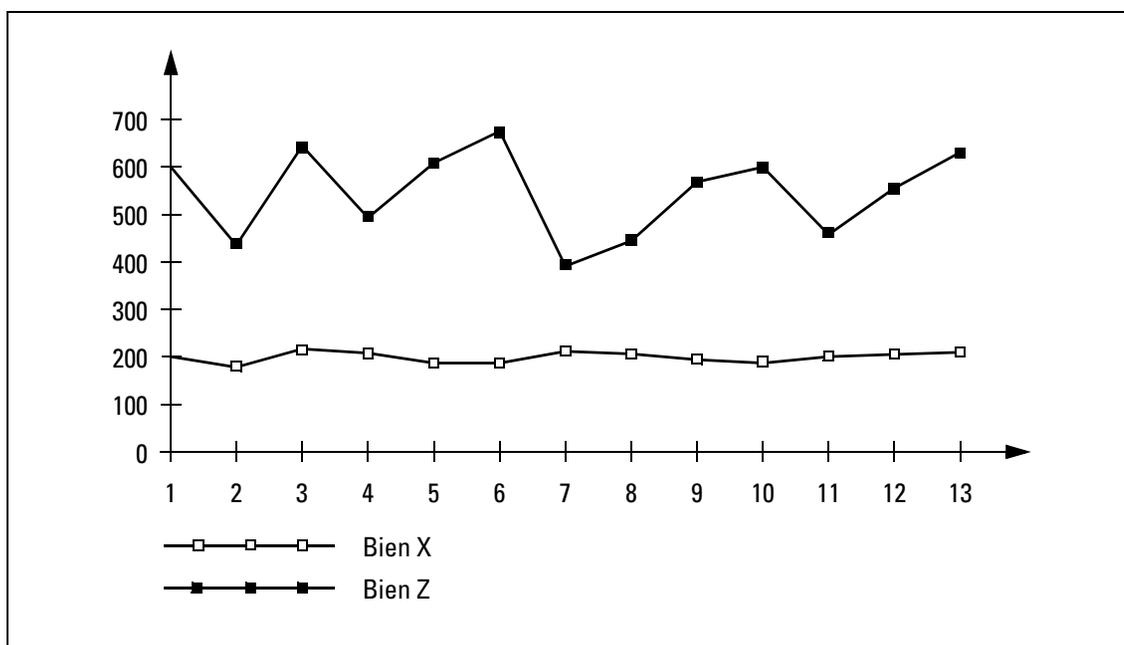
▲ Fig. 79 Analyse ABC avec courbe de Pareto

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. 80 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		

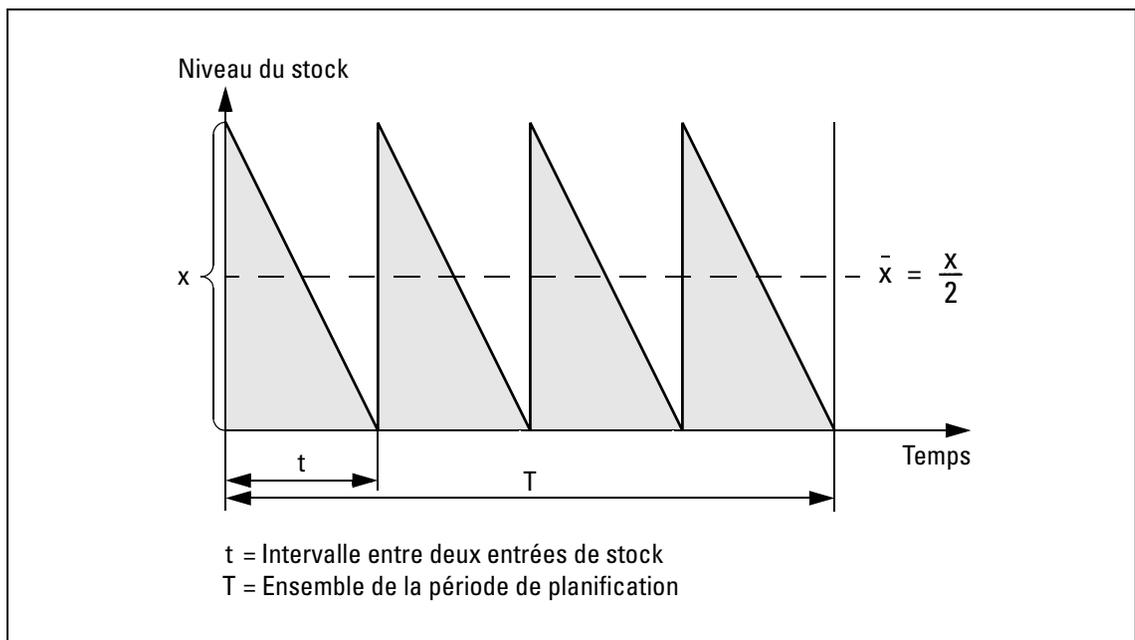
▲ Fig. 81 Classement ABC des matières par quantité et valeur de consommation



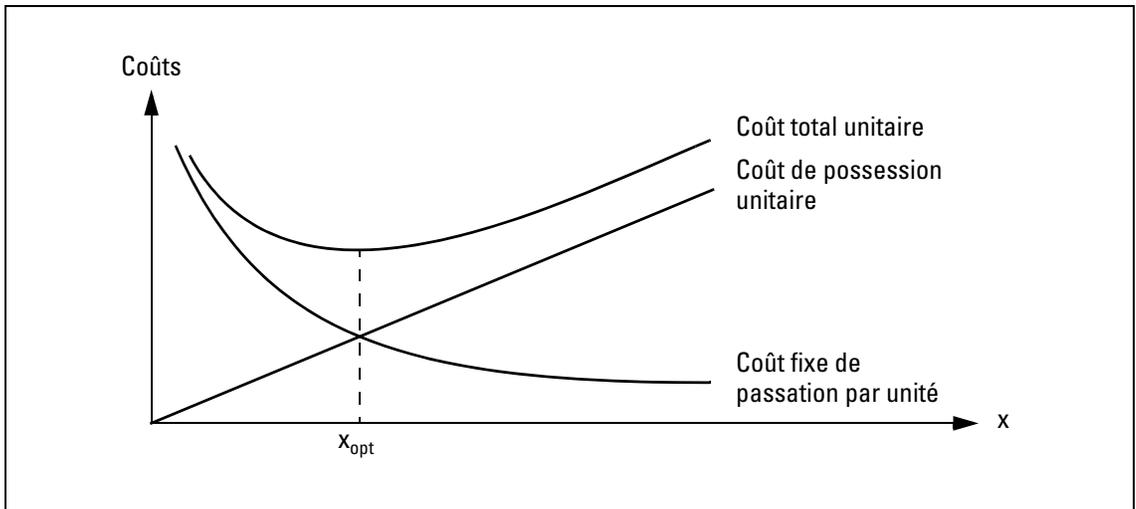
▲ Fig. 82 Fluctuation des besoins

Valeur de consommation / Valeur prévisionnelle		A	B	C
		Valeur de consommation élevée	Valeur de consommation moyenne	Valeur de consommation faible
X	Valeur prévisionnelle élevée	Approvisionnement juste-à-temps		
Y	Valeur prévisionnelle moyenne			
Z	Valeur prévisionnelle faible	Achat à la pièce		

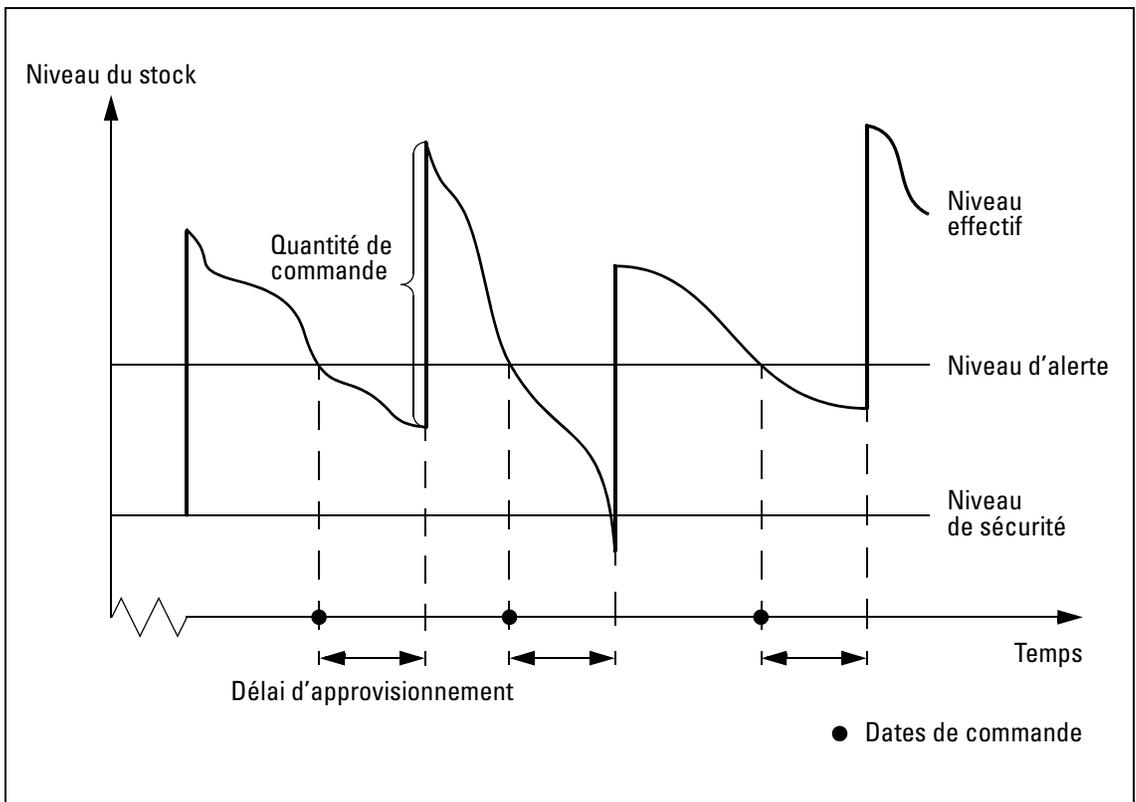
▲ Fig. 83 Combinaison analyse ABC – analyse XYZ



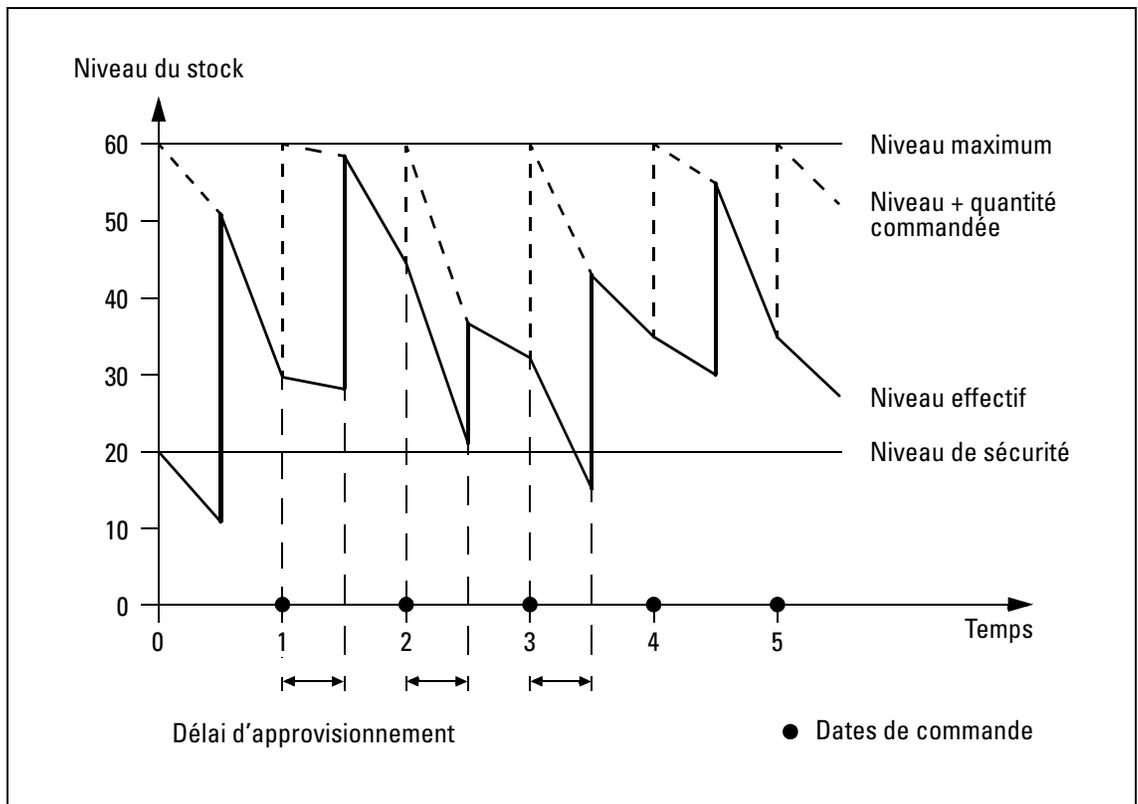
▲ Fig. 84 Mouvements de stocks en cas de quantité optimale de commande



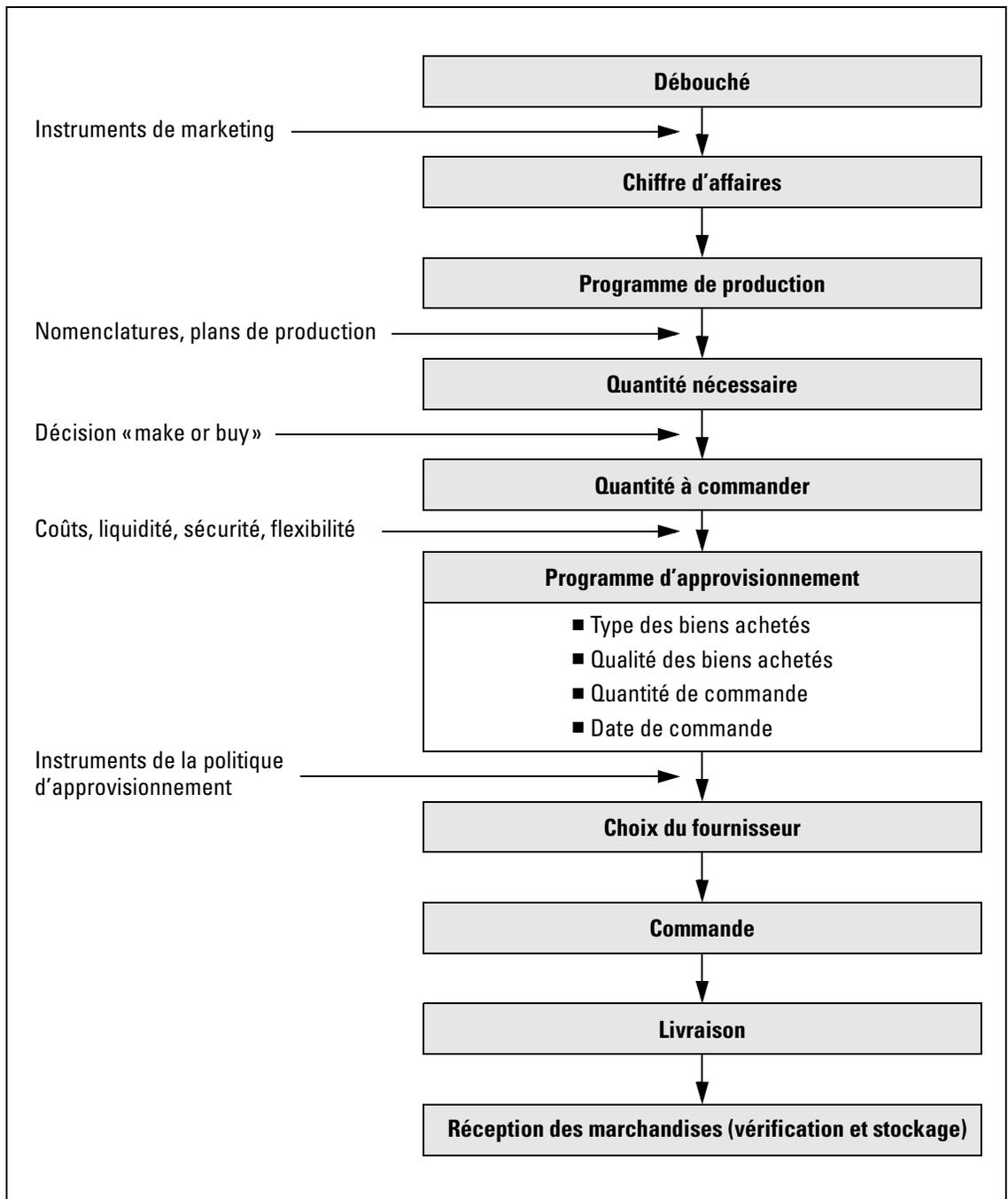
▲ Fig. 85 Quantité optimale de commande



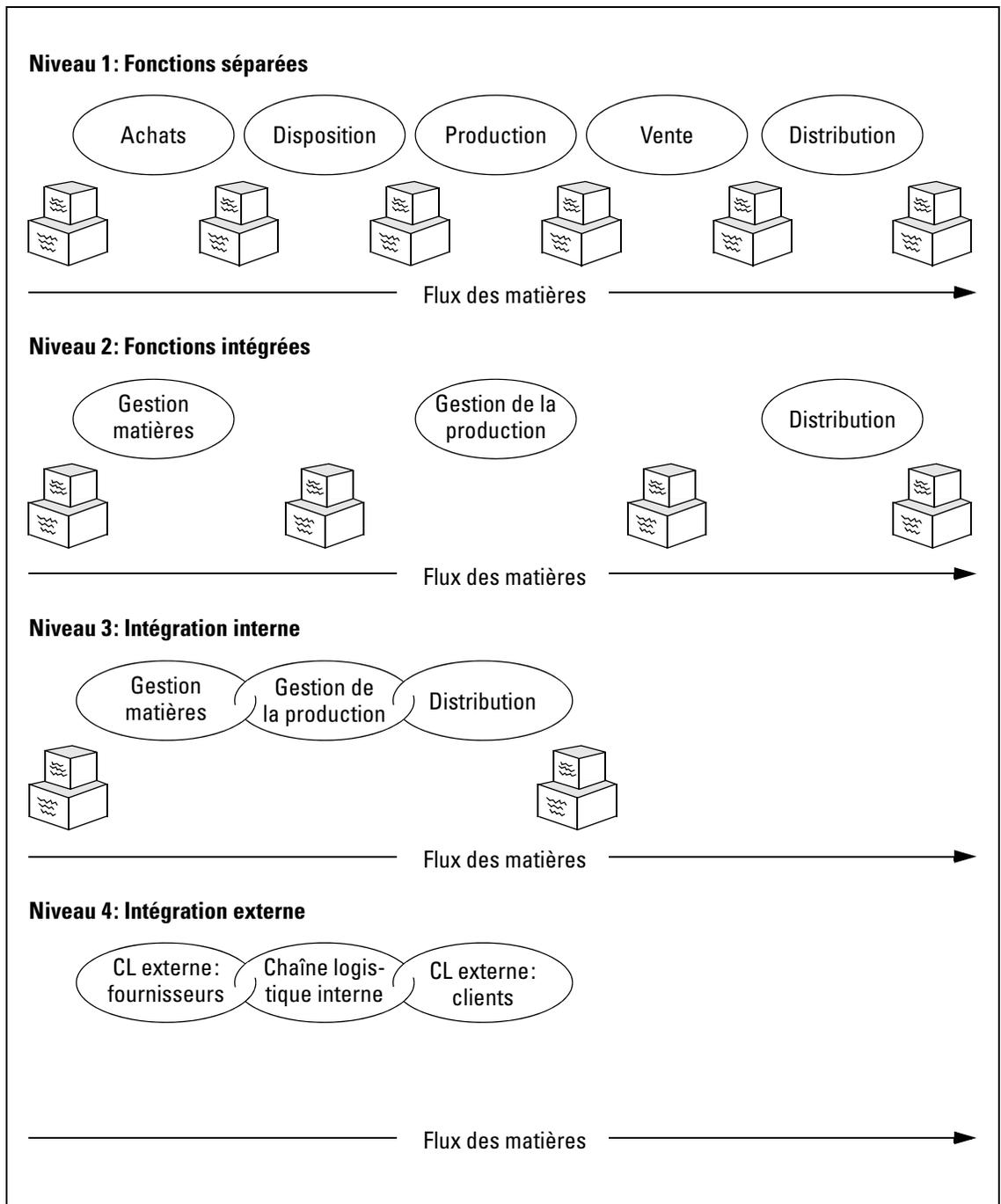
▲ Fig. 86 Mouvements de stocks dans le système de gestion sur point de commande



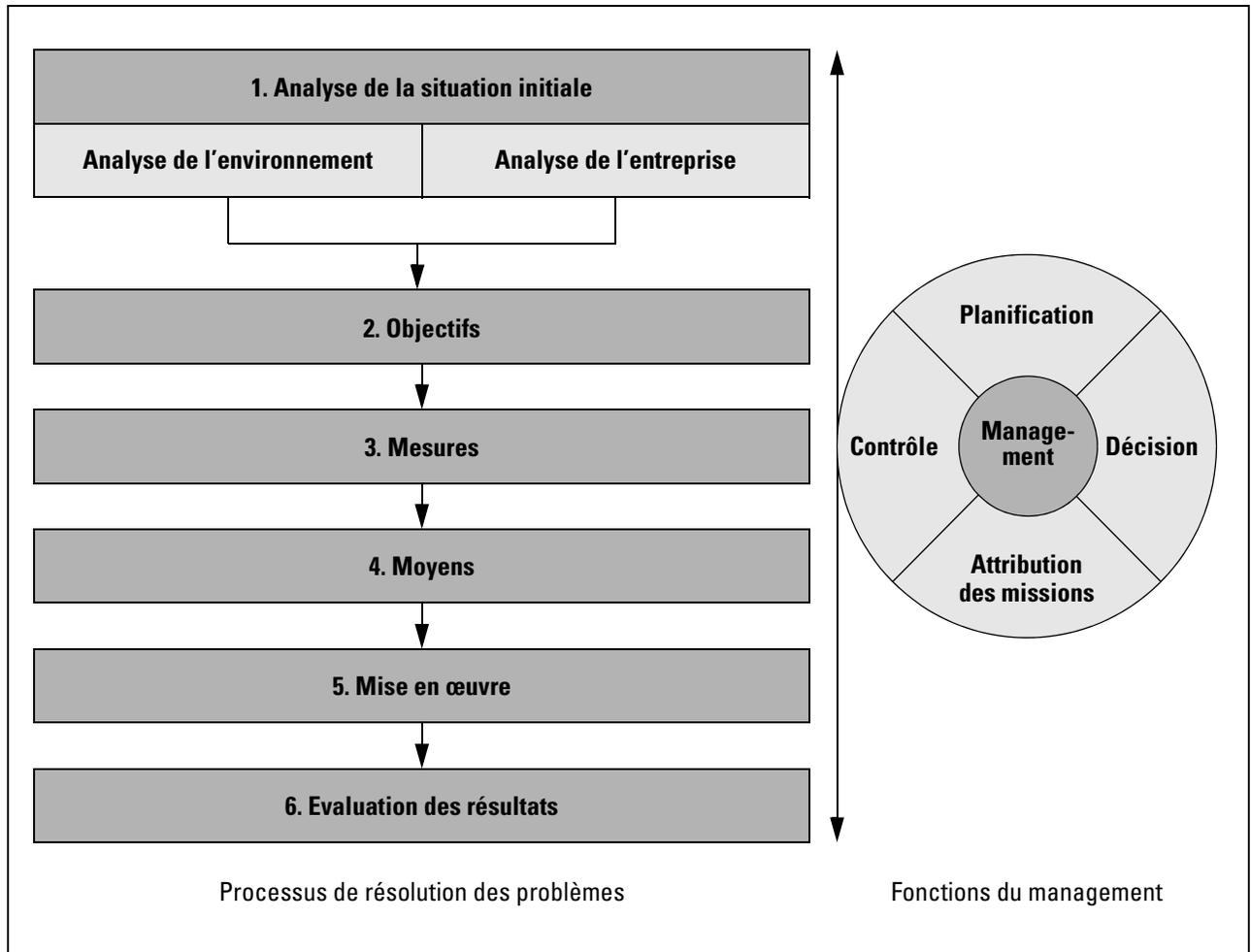
▲ Fig. 87 Mouvements de stocks dans le système de gestion sur calendrier



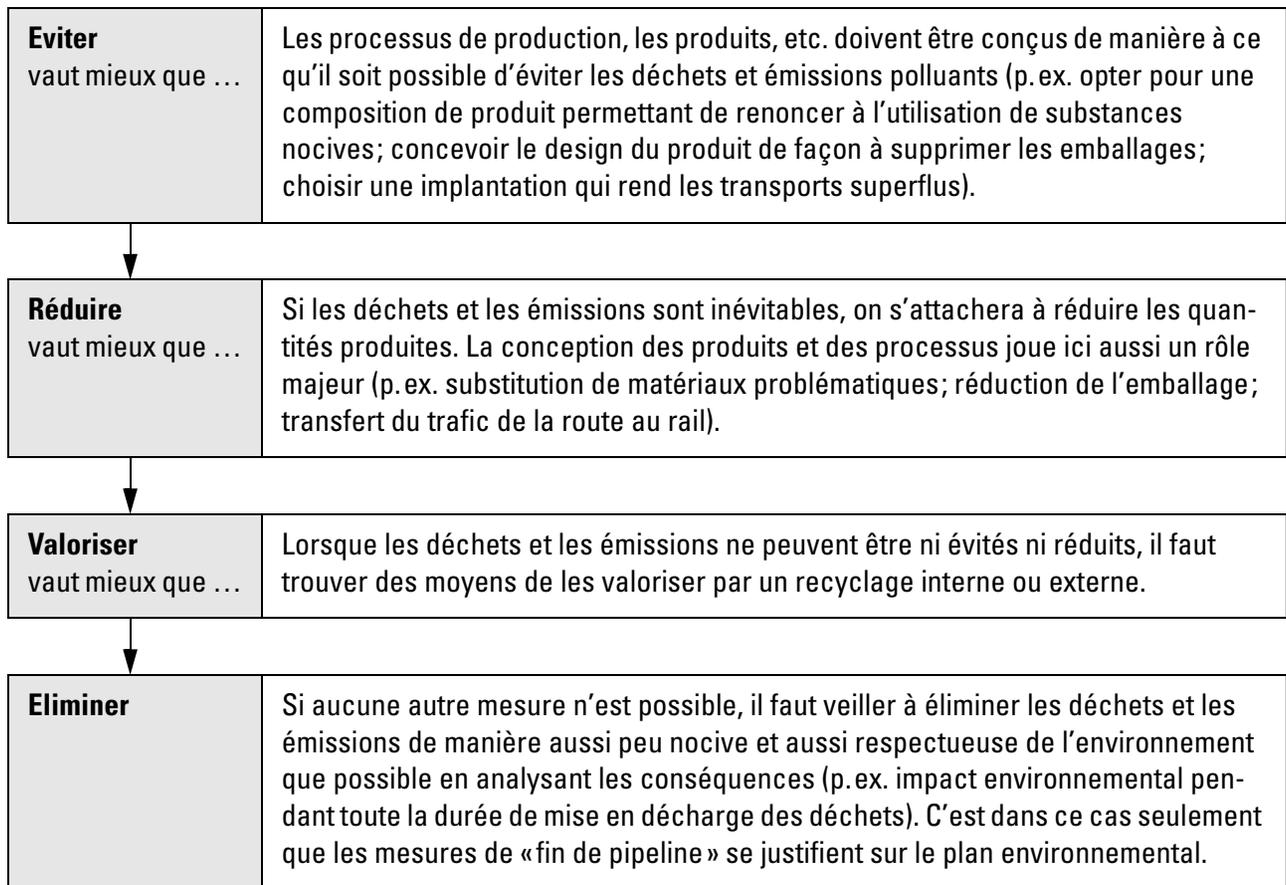
▲ Fig. 88 Dérroulement de l'approvisionnement



▲ Fig. 89 Niveaux d'intégration de la chaîne logistique (Stölzle et al. 2004, p. 127)



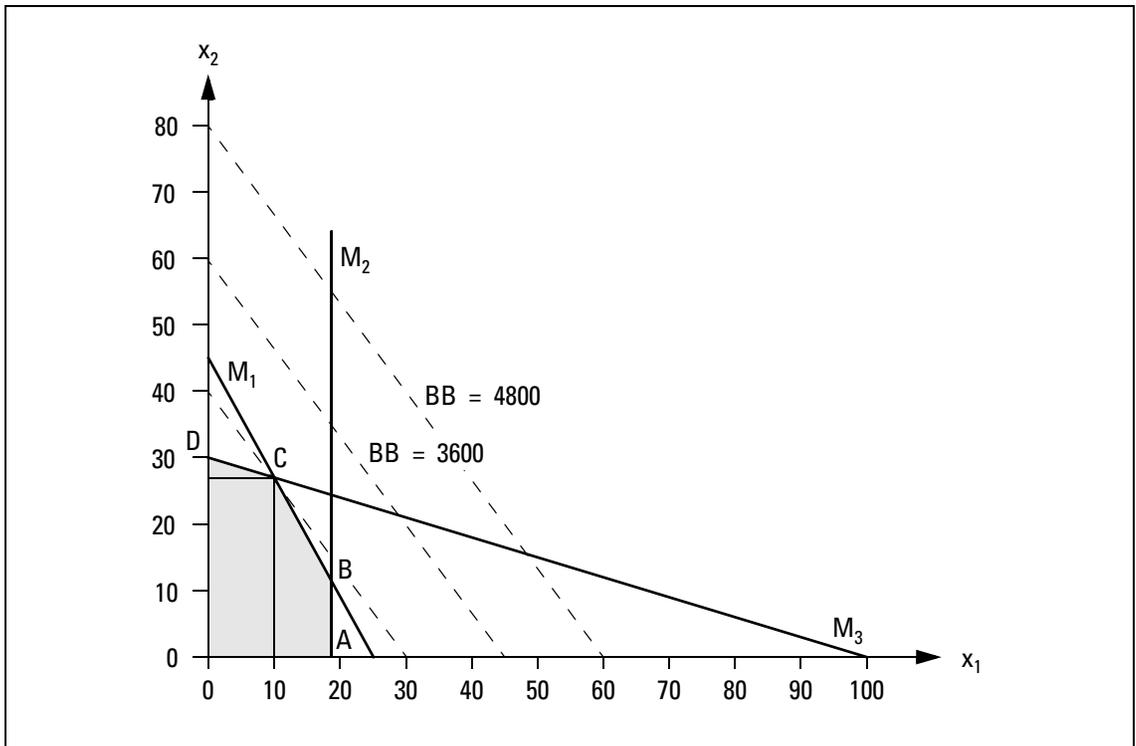
▲ Fig. 90 Processus de résolution des problèmes de gestion de la production



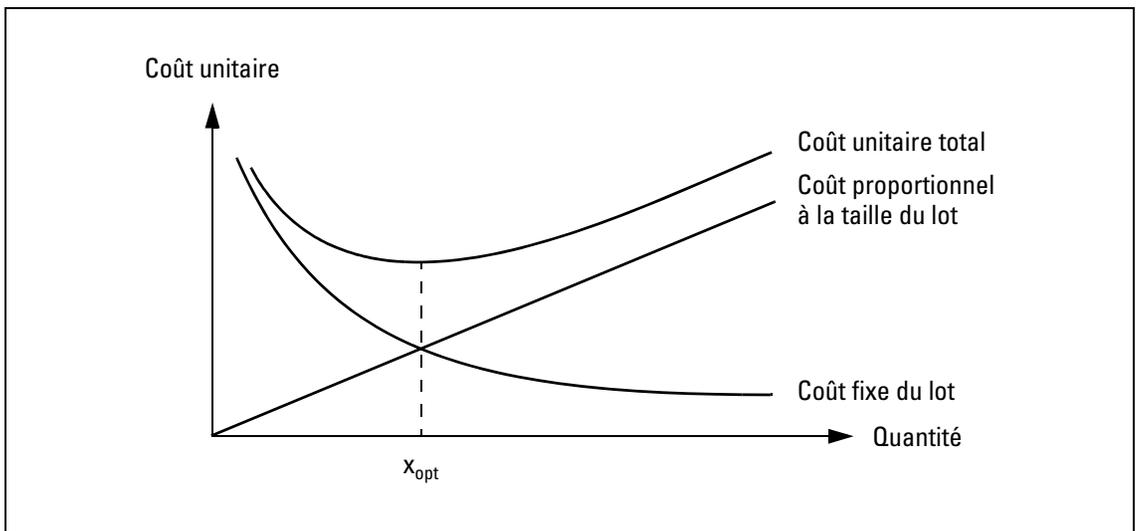
▲ Fig. 91 Phases de la limitation des émissions et des déchets (Fischer 1996, p. 27)

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

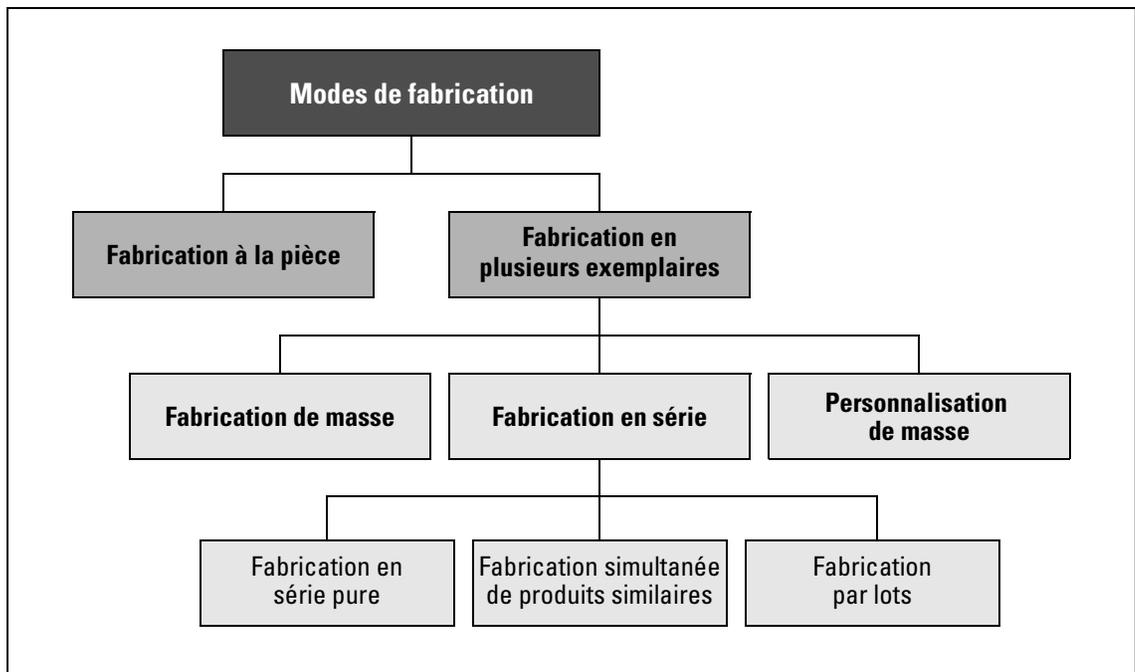
▲ Fig. 92 Temps-machine nécessaire et capacité-machine



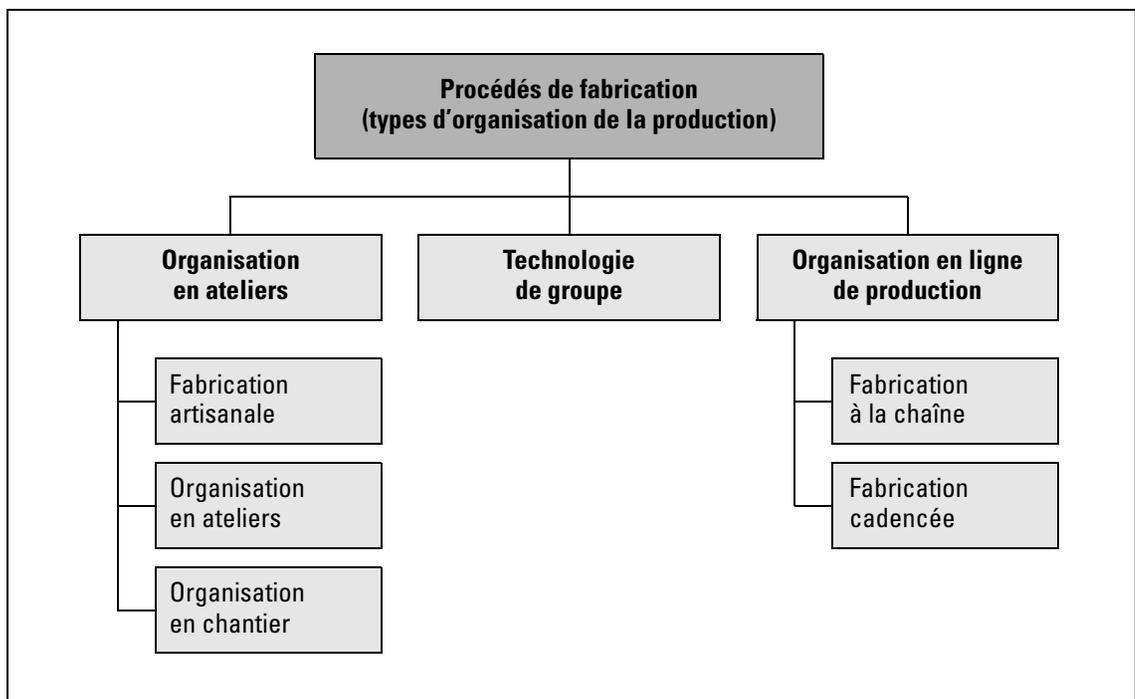
▲ Fig. 93 Résolution graphique d'un problème de programmation linéaire



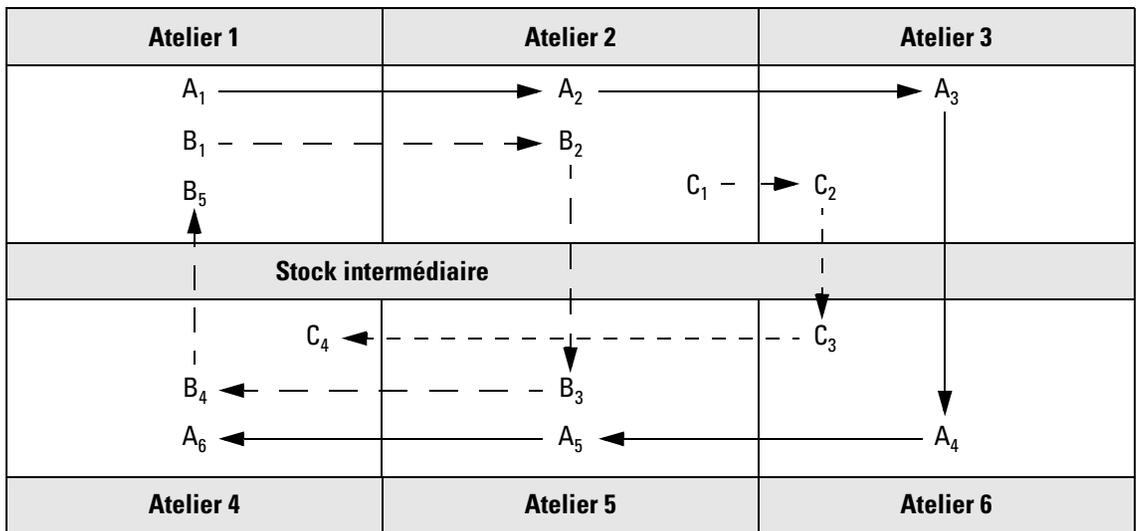
▲ Fig. 94 Représentation graphique de la taille optimale d'un lot de fabrication



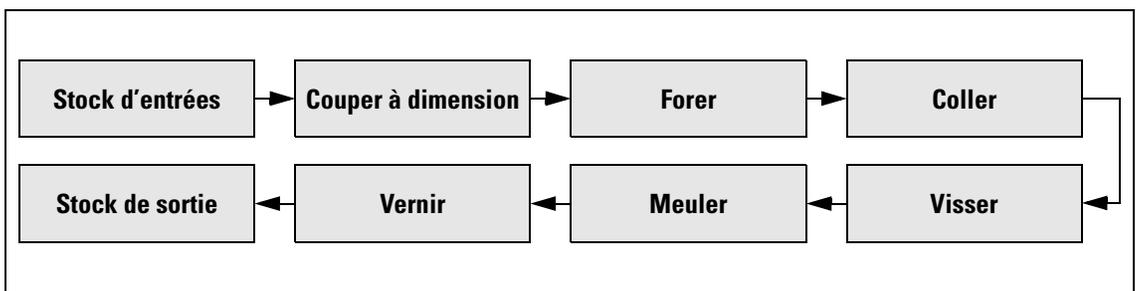
▲ Fig. 95 Modes de fabrication



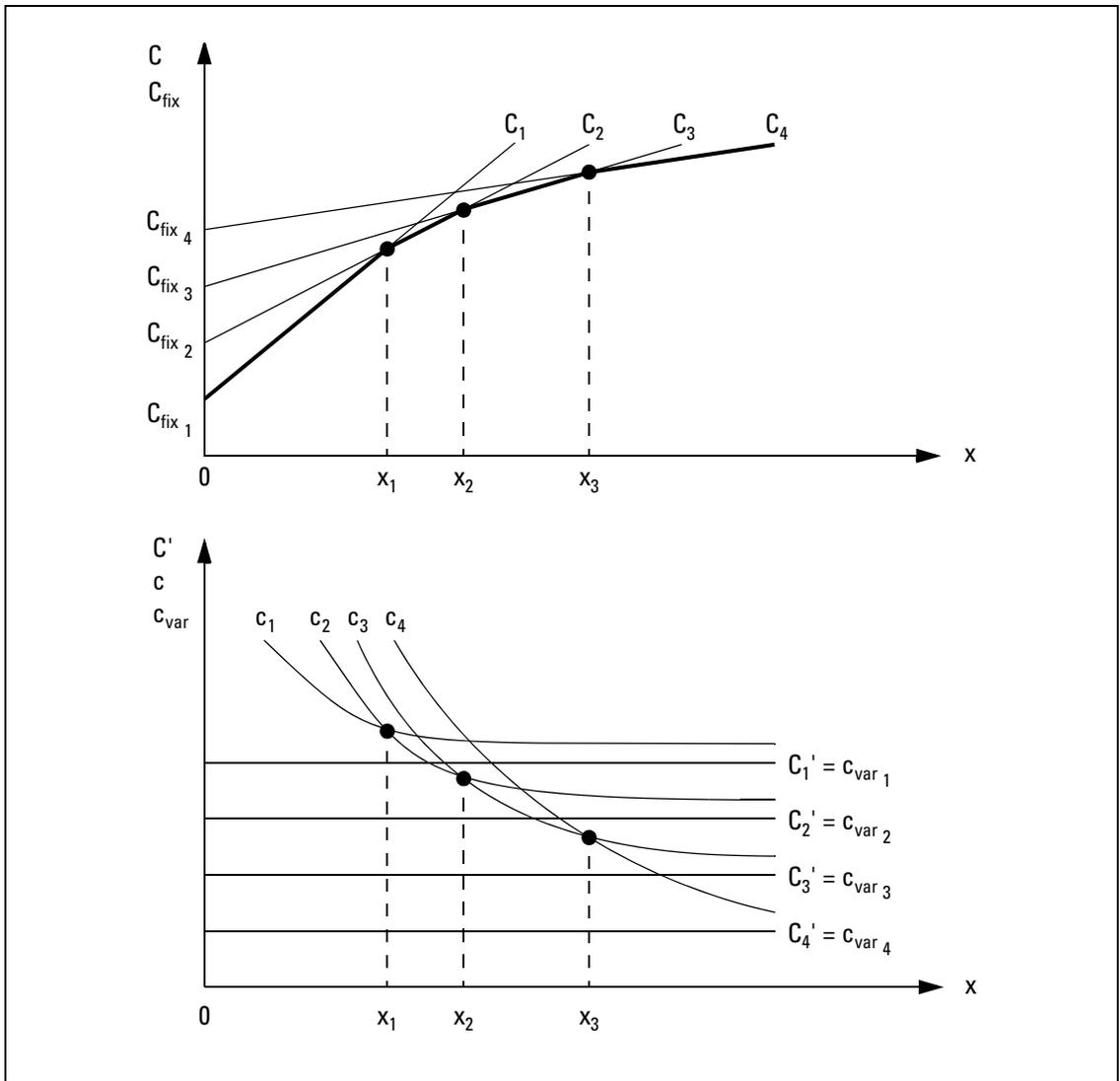
▲ Fig. 96 Aperçu des procédés de fabrication



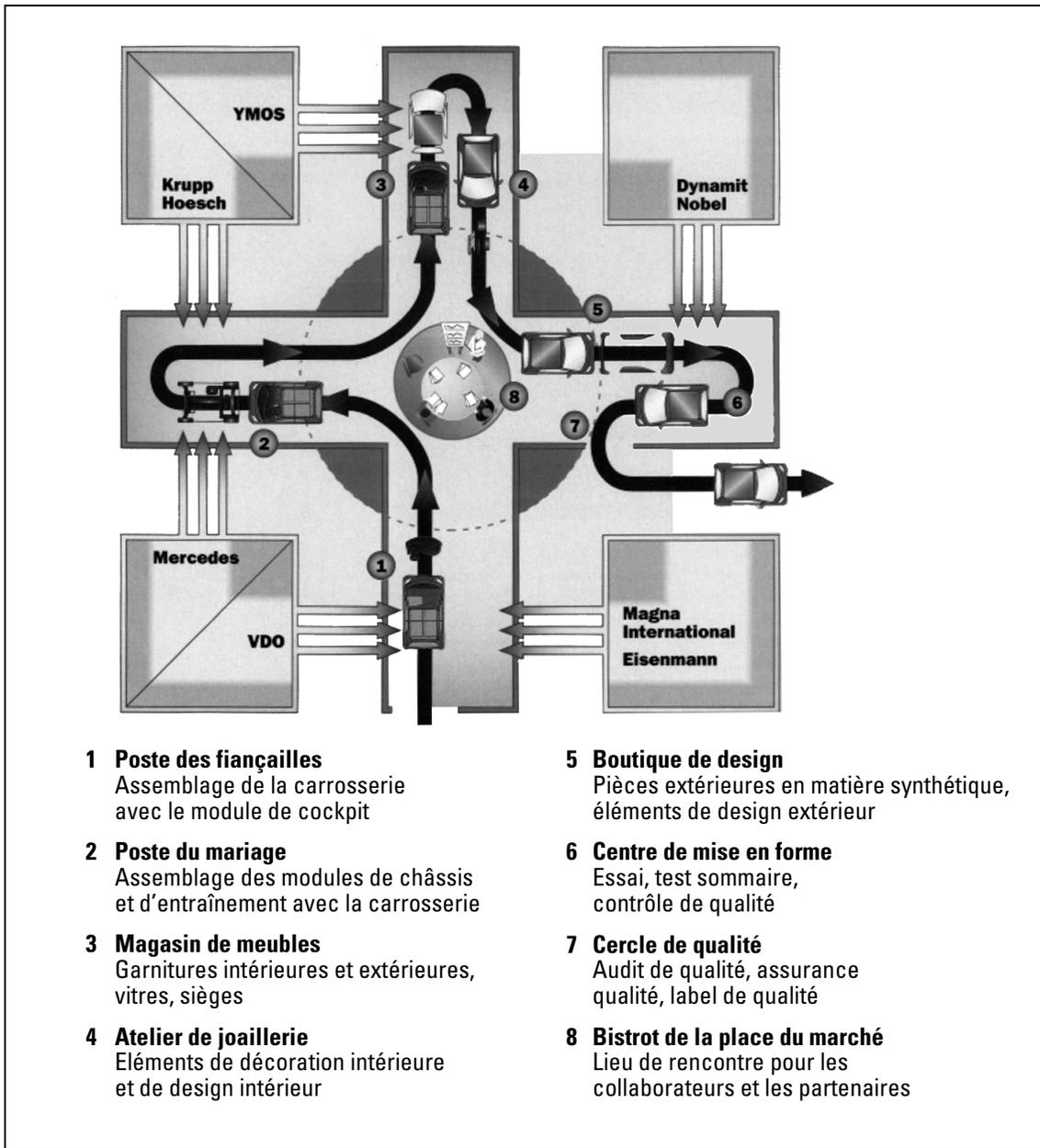
▲ Fig. 97 Exemple d'organisation en ateliers



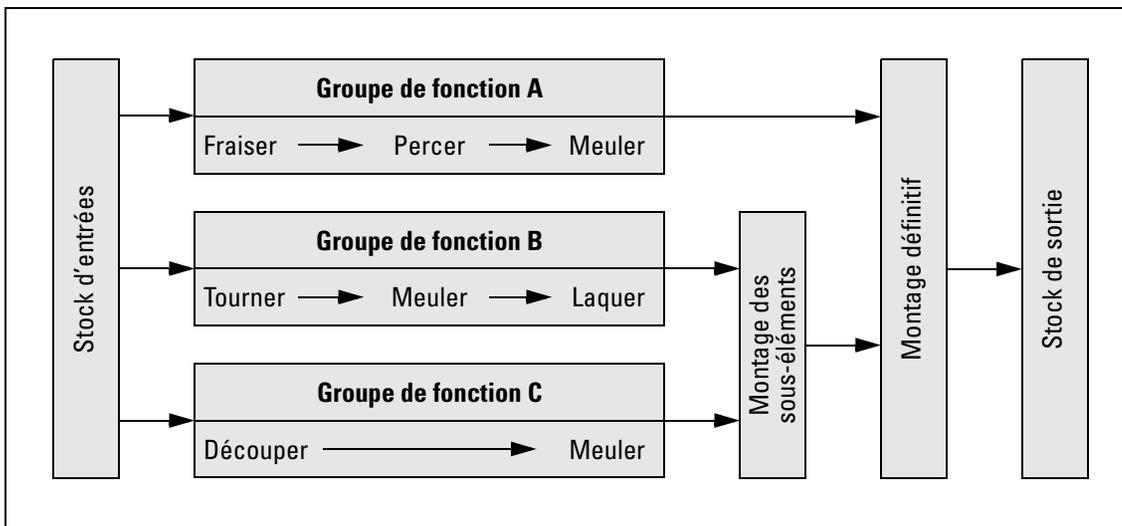
▲ Fig. 98 Exemple de fabrication en ligne de production



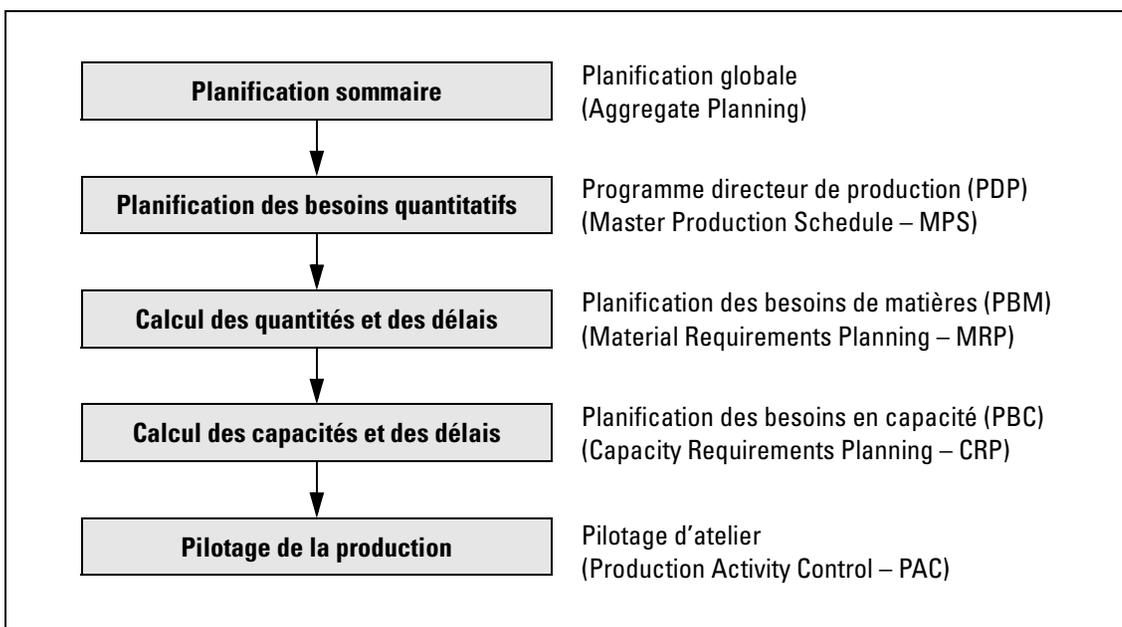
▲ Fig. 99 Modification de la taille de l'entreprise par mutation



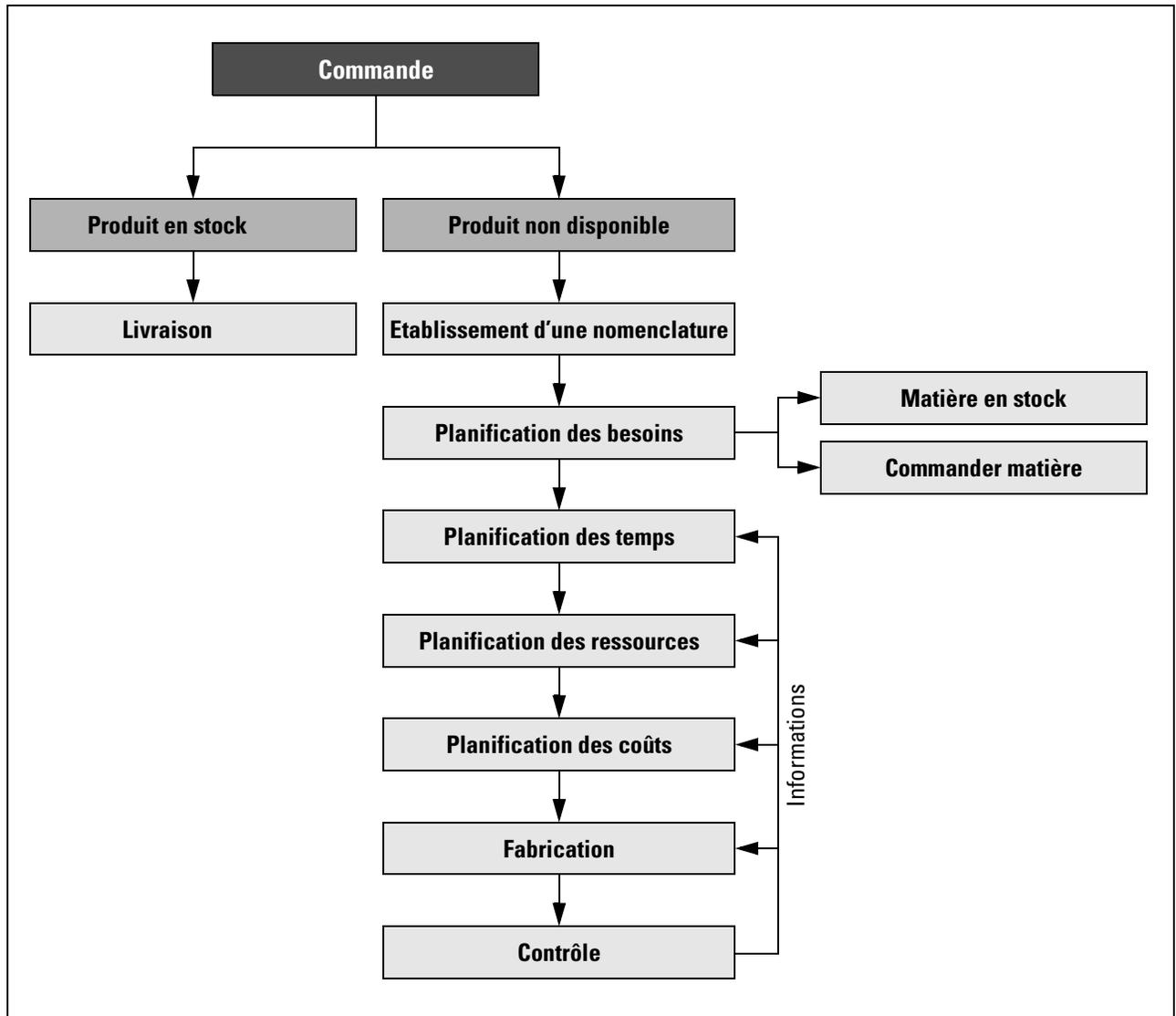
▲ Fig. 100 Production de la Smart (Kowalsky 1997, p. 64)



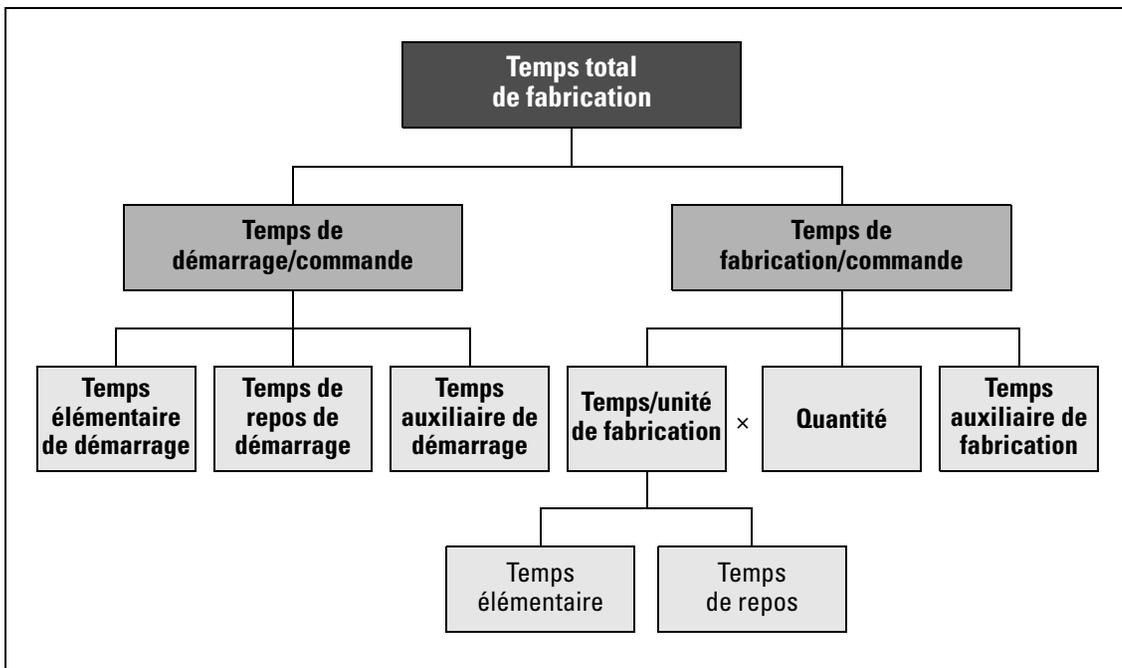
▲ Fig. 101 Exemple de technologie de groupe



▲ Fig. 102 Structure hiérarchique des systèmes PPP



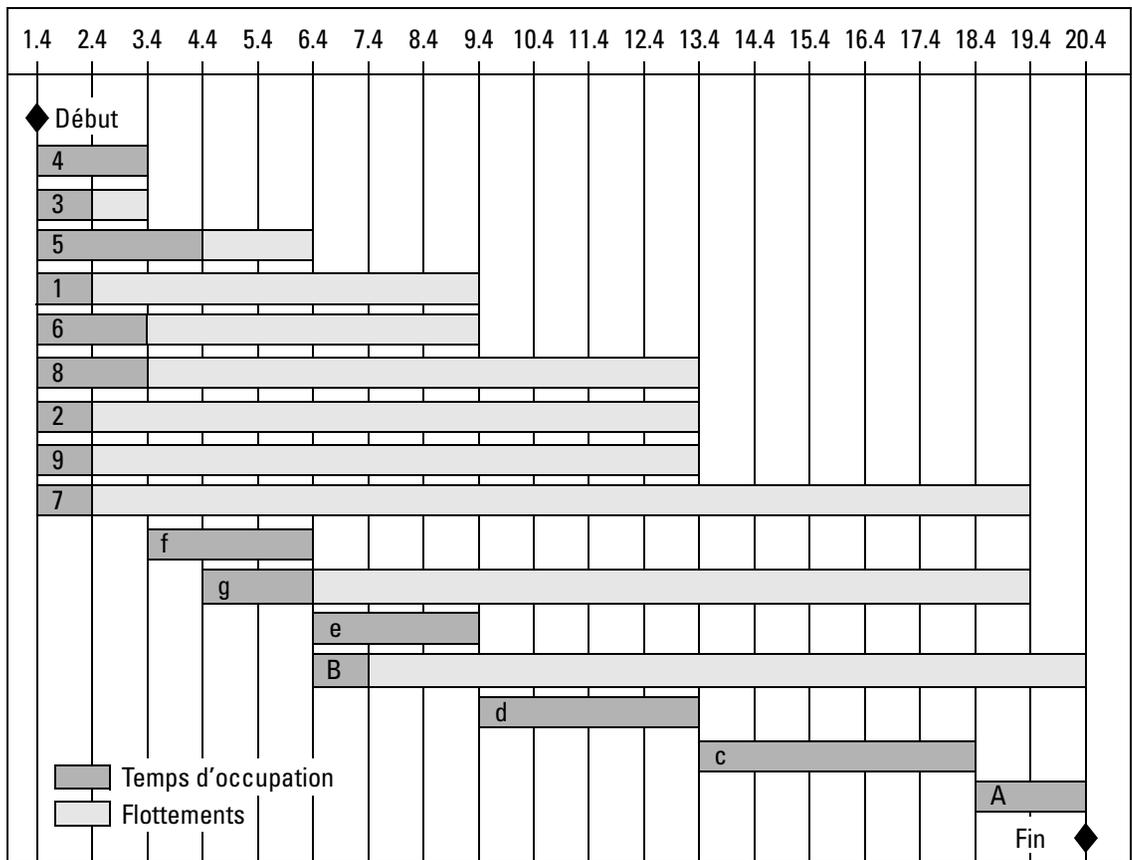
▲ Fig. 103 Vue d'ensemble de la planification et du contrôle du processus de production



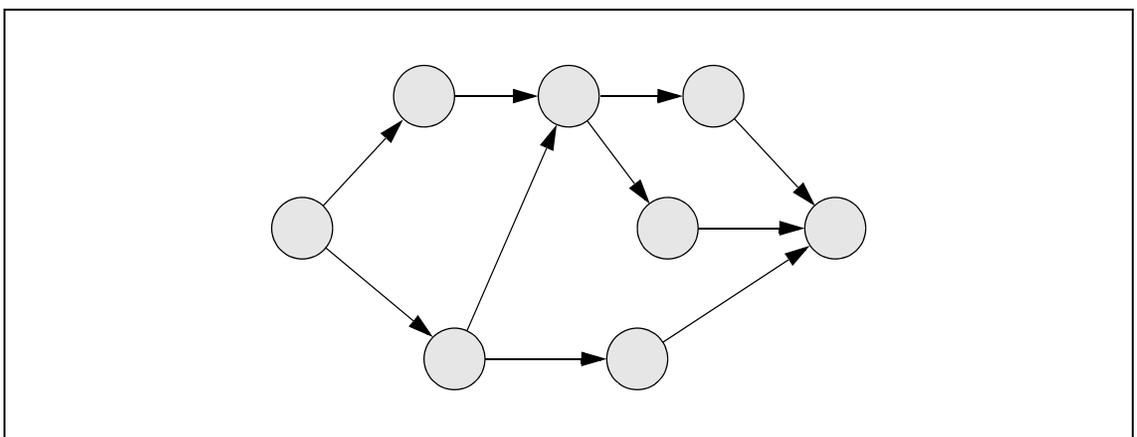
▲ Fig. 104 Décomposition du temps total de fabrication

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



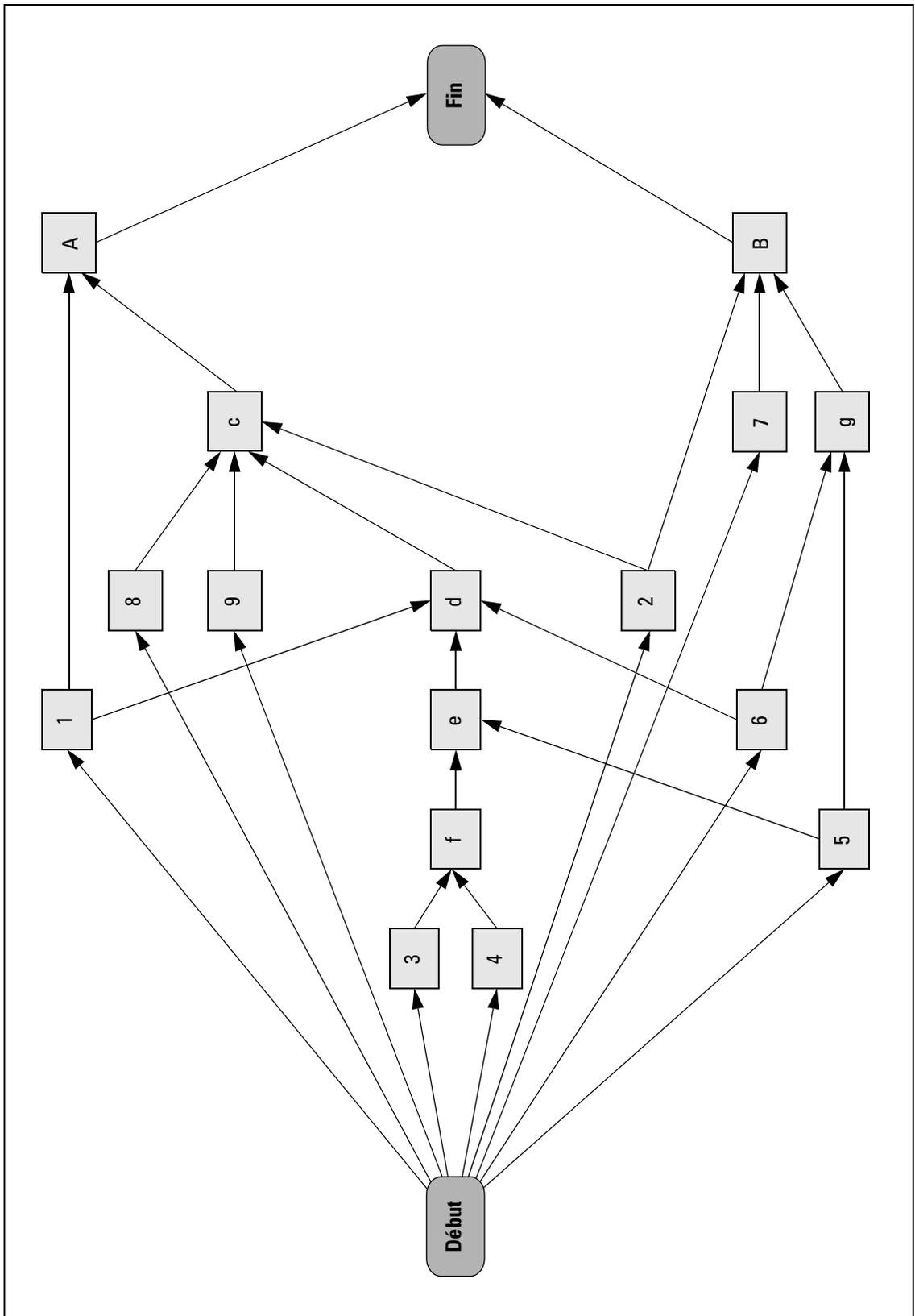
▲ Fig. 106 Exemple de diagramme de Gantt



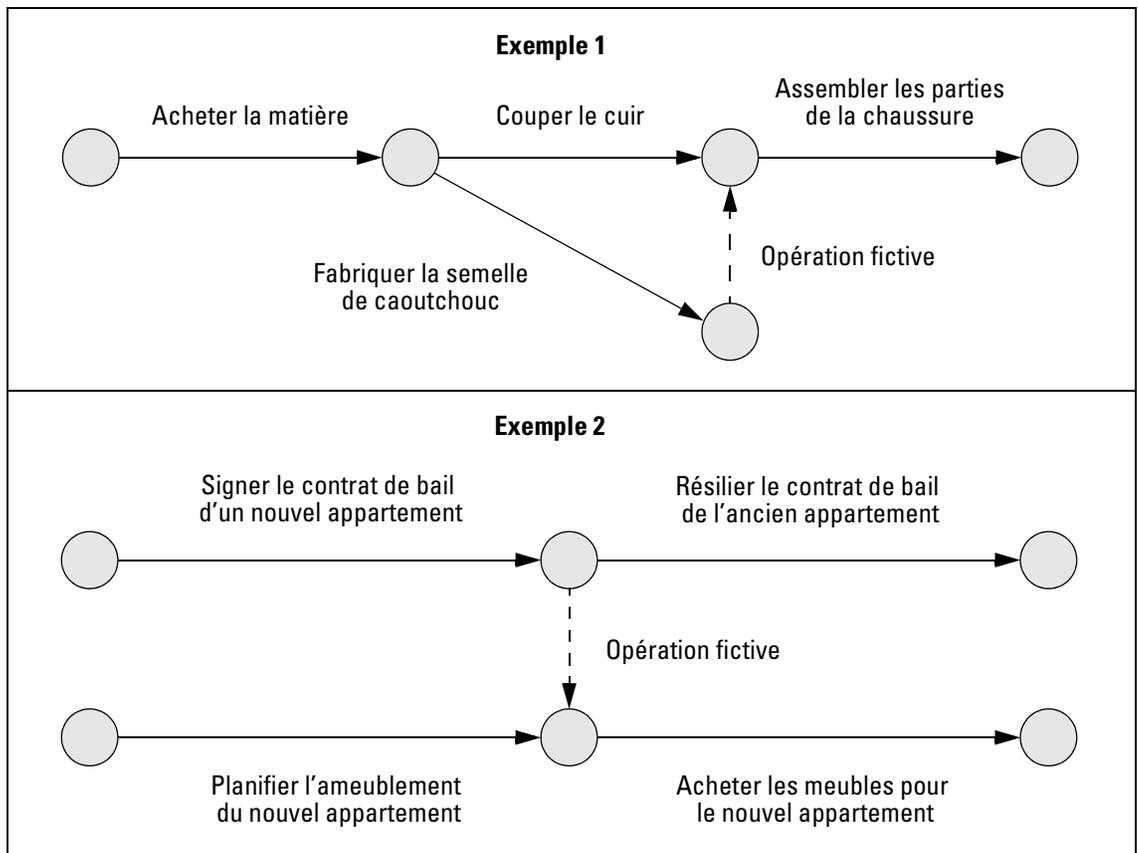
▲ Fig. 107 Exemple de graphe orienté

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	–

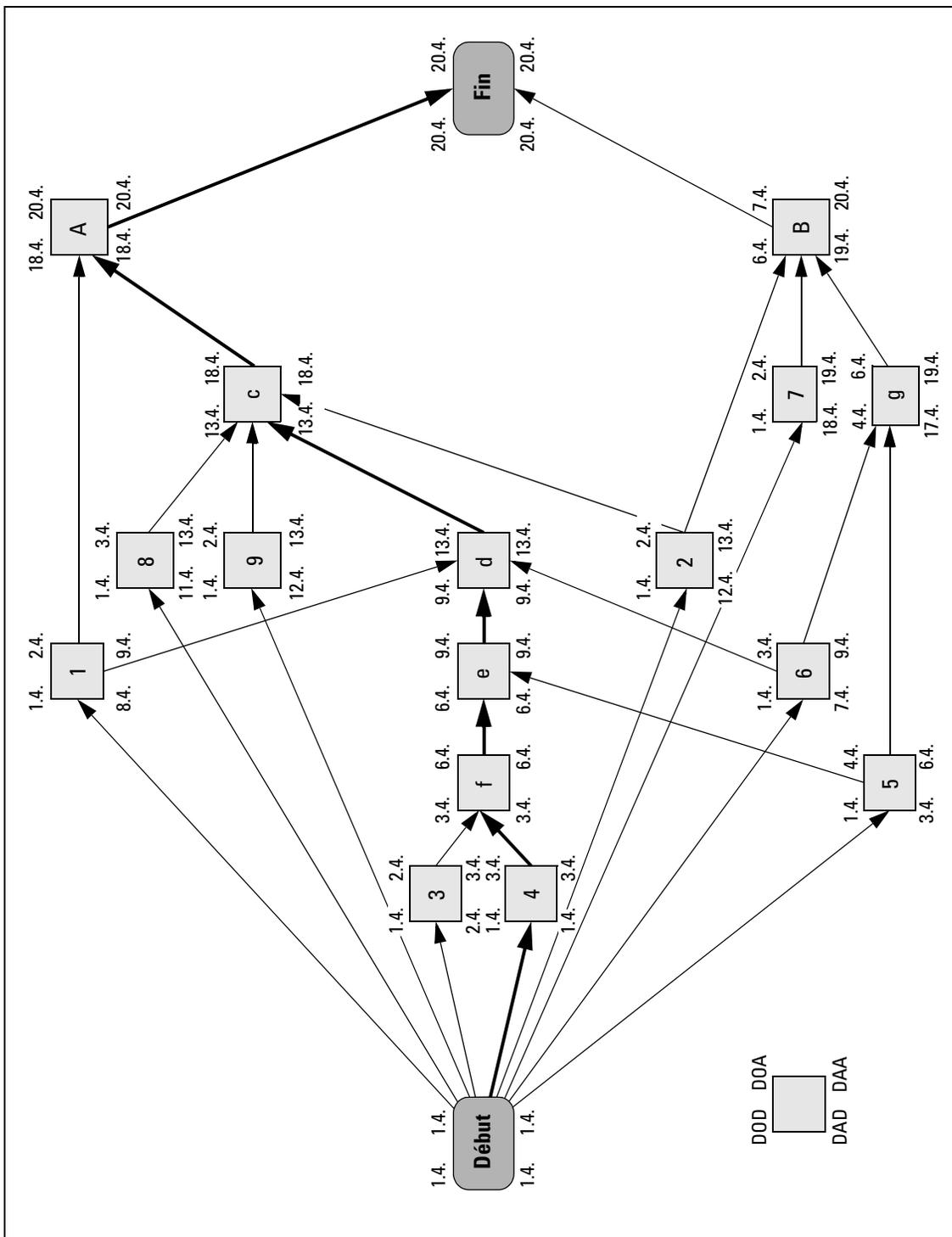
▲ Fig. 108 Liste d'opérations avec durée des opérations



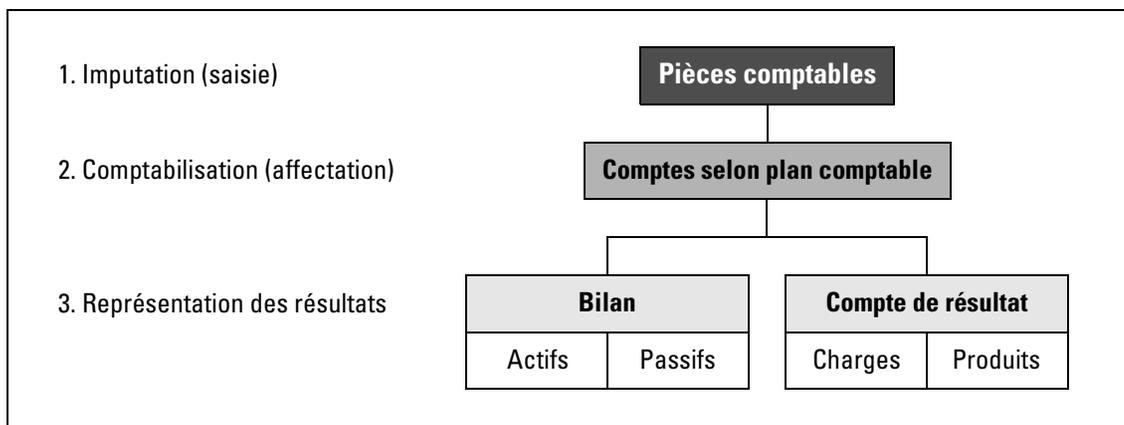
▲ Fig. 109 Diagramme de réseau



▲ Fig. 110 Diagrammes de réseau avec opération fictive



▲ Fig. 111 Diagramme de réseau avec chemin critique (16 heures par journée de travail, samedis et dimanches compris)



▲ Fig. 112 Processus de traitement des données de la comptabilité financière (d'après Speck et al. 2017, p. 24)

Secteurs principaux	Fonctions	Comptabilité des opérations passées	Comptabilité prévisionnelle
Comptabilité financière	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 des flux de trésorerie sur la base de chiffres effectifs	Etablissement du bilan prévisionnel, du compte de résultat prévisionnel et du tableau des flux de trésorerie prévisionnel sur la base d'estimations et d'instructions (budgétisation)
Comptabilité analytique d'exploitation	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)
Secteurs complémentaires			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Statistiques d'exploitation ■ Analyses d'écart ■ Calculs spécifiques 			

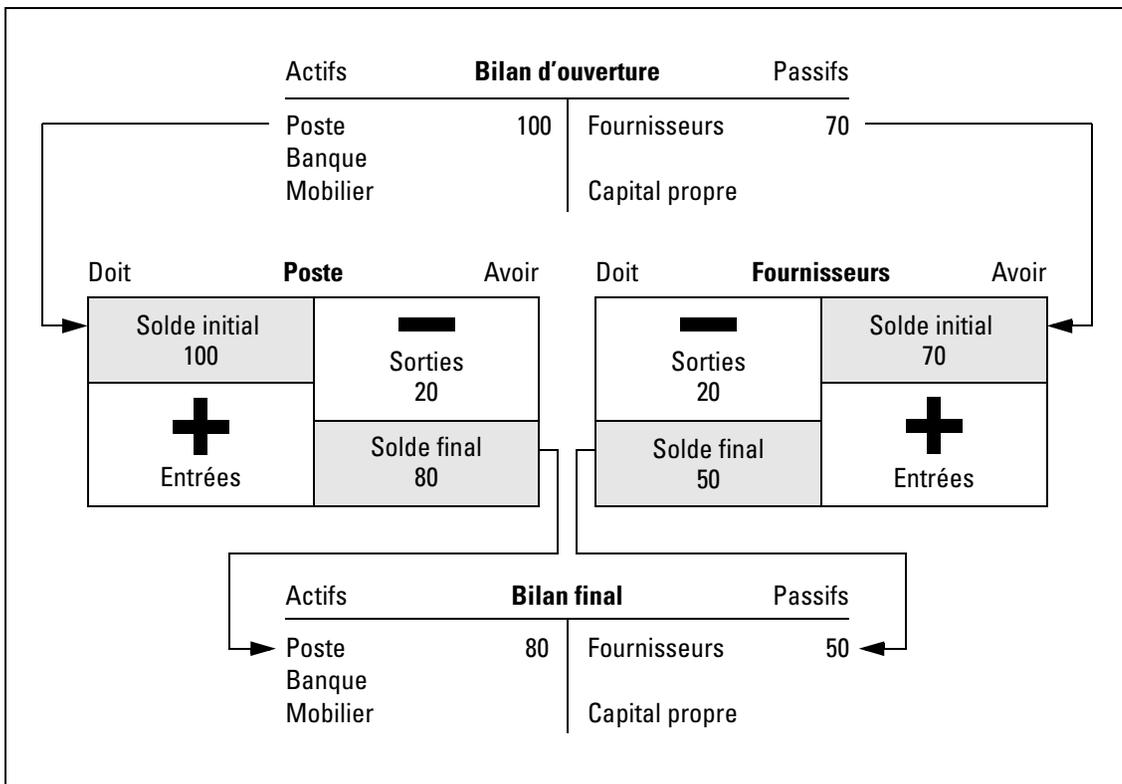
▲ Fig. 113 Secteurs de la comptabilité

Principe de régularité	Explication
Enregistrement intégral, fidèle et systématique des transactions et des autres faits	<p><i>Intégral</i>: toutes les transactions et tous les autres faits influençant directement ou indirectement le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'entreprise doivent être enregistrés.</p> <p><i>Fidèle</i>: tous les faits qui doivent être comptabilisés apparaissent de manière adéquate et sont évalués de façon conforme dans les différents comptes et dans tous les documents sous forme de jeux et de libellés d'écritures correctement datés.</p> <p><i>Systématique</i>: tous les principes d'ordre pertinents tels la chronologie des écritures de journal, le système d'imputation, les plans comptables et les instructions de comptabilisation correspondantes sont appliqués pour garantir la conformité du contenu des comptes.</p>
Justification de chaque enregistrement par une pièce comptable	Chaque opération comptable doit être justifiée par un document prouvant l'existence des faits économiques sous-jacents.
Clarté	Lisibilité des données enregistrées, précision de la désignation des transactions et autres faits, représentation claire des liens, renvoi précis aux pièces comptables correspondantes et indication claire des corrections.
Adaptation à la nature et à la taille de l'entreprise	La comptabilité et son organisation doivent être adaptées au nombre de transactions, à la branche et à la taille de l'entreprise.
Traçabilité	Les faits donnant lieu à des écritures doivent pouvoir être retracés jusqu'au point de départ de la transaction d'origine.

▲ Fig. 114 Principe de régularité selon l'art. 957a, al. 2, CO

Actifs	Passifs
<p>Actif circulant</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Trésorerie et actifs cotés en bourse détenus à court terme ■ Créances résultant de la vente de biens et de prestations de services ■ Autres créances à court terme ■ Stocks et prestations de services non facturées ■ Actifs de régularisation <p>Actif immobilisé</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Immobilisations financières ■ Participations ■ Immobilisations incorporelles ■ Immobilisations corporelles ■ Capital social ou capital de la fondation non libéré 	<p>Capitaux étrangers à court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de services ■ Dettes à court terme portant intérêt ■ Autres dettes à court terme ■ Passifs de régularisation <p>Capitaux étrangers à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dettes à long terme portant intérêt ■ Autres dettes à long terme ■ Provisions et postes analogues prévus par la loi <p>Capitaux propres</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capital social ou capital de la fondation, le cas échéant ventilé par catégories de droits de participation ■ Réserve légale issue du capital ■ Réserve légale issue du bénéfice ■ Réserves facultatives issues du bénéfice ou pertes cumulées, en diminution des capitaux propres ■ Propres parts du capital, en diminution des capitaux propres

▲ Fig. 115 Structure du bilan de l'art. 959a, al. 1 et 2, affinée selon des critères de gestion d'entreprise



▲ Fig. 116 Règles de comptabilisation pour les comptes du bilan

Décaissements	
sans incidence sur le compte de résultat	avec incidence sur le compte de résultat
	donnant lieu à décaissement
	ne donnant pas lieu à décaissement
Charges	

▲ Fig. 117 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"> ■ Charges de personnel ■ Charges de matières ■ Amortissements ■ Chiffre d'affaires résultant des ventes et des prestations de service 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impôts directs ■ Aliénation d'actifs immobilisés ■ Résultat des placements financiers/immeubles hors exploitation
	Charges et produits exceptionnels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte engendrée par l'incendie d'un entrepôt et non couverte par l'assurance ■ Paiement d'une créance résultant de ventes et de prestations de services déjà amortie ■ Dissolution de provisions devenues superflues 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pertes engendrées par la spéculation boursière sur des titres hors exploitation ■ Perte non assurée résultant d'un dommage subi par un immeuble de rente

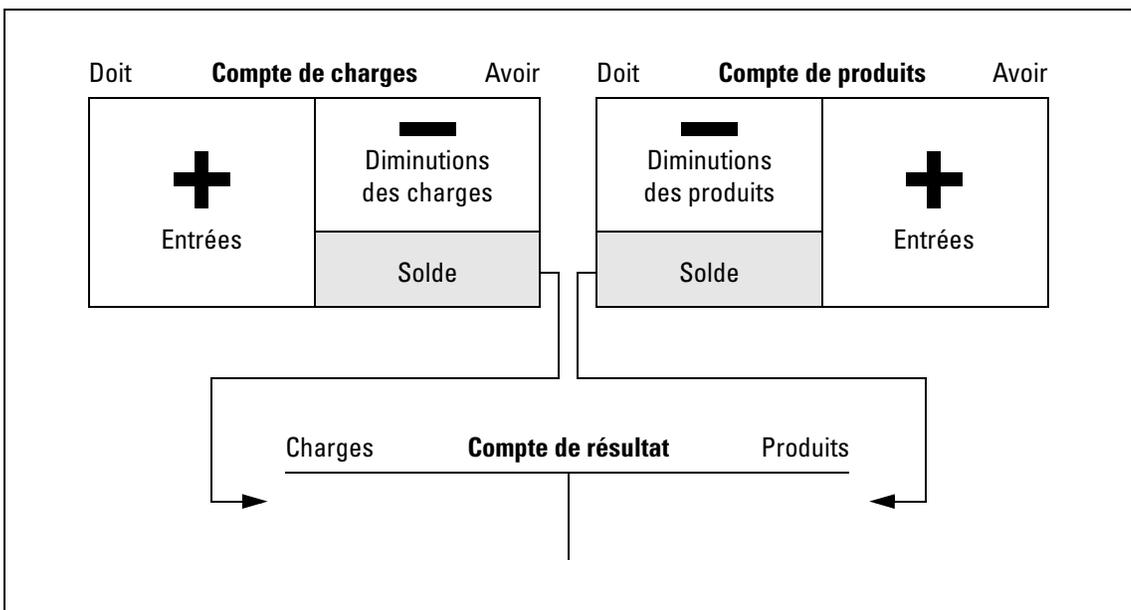
▲ Fig. 118 Classement des positions du compte de résultat en fonction de leur origine et de leur fréquence

Compte de résultat par nature
<ul style="list-style-type: none"> ■ Produits nets des ventes de biens et de prestations de services ■ Variation des stocks de produits finis et semi-finis et variation des prestations de services non facturées ■ Charges de matériel ■ Charges de personnel ■ Autres charges d'exploitation ■ Amortissements et corrections de valeur sur les postes de l'actif immobilisé ■ Charges et produits financiers ■ Charges et produits hors exploitation ■ Charges et produits exceptionnels, uniques ou hors période ■ Impôts directs ■ Bénéfice ou perte de l'exercice

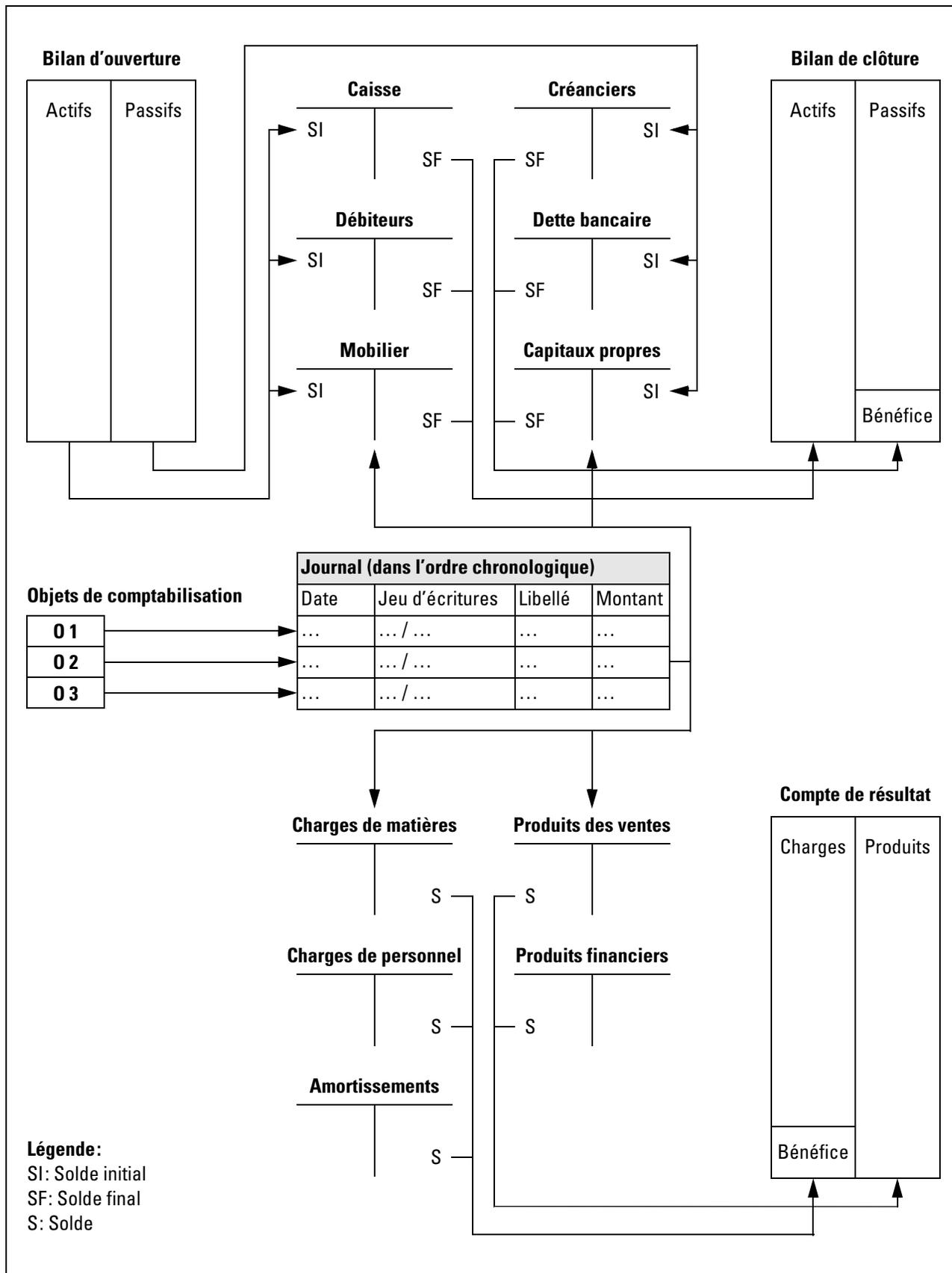
▲ Fig. 119 Structure minimale du compte de résultat par nature selon l'art. 959b, al. 2, CO

Compte de résultat par fonction
<ul style="list-style-type: none"> ■ Produits nets des ventes de biens et de prestations de services ■ Coûts d'acquisition ou de production des biens et prestations de services vendus ■ Charges d'administration et de distribution ■ Charges et produits financiers ■ Charges et produits hors exploitation ■ Charges et produits exceptionnels, uniques ou hors période ■ Impôts directs ■ Bénéfice ou perte de l'exercice

▲ Fig. 120 Structure minimale du compte de résultat par fonction selon l'art. 959b, al. 3, CO



▲ Fig. 121 Règles de comptabilisation pour les comptes du compte de résultat



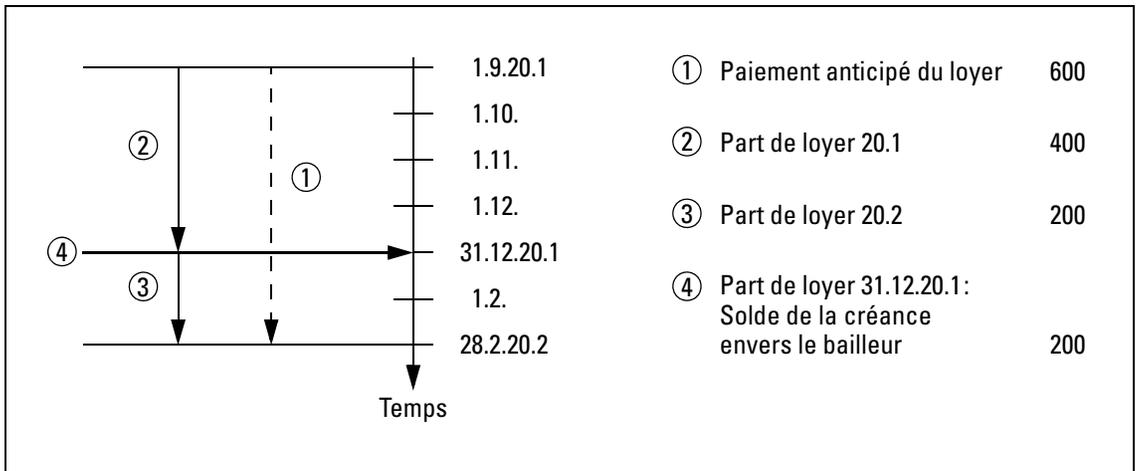
▲ Fig. 122 Liens dans la comptabilité en partie double (d'après Meyer 2017, p. 62)

1 ACTIFS		
10 Actifs circulants		
100 Liquidités		
1000 Caisse		
1020 Banque (avoir)		
106 Avoirs à court terme cotés en bourse		
1060 Titres		
1069 Ajustement de la valeur des titres		
110 Créances résultant de livraisons et prestations		
1100 Créances provenant de livraisons et de prestations (Débiteurs)		
1109 Du croire		
1110 Créances résultant de livr. et prest. envers les sociétés du groupe		
114 Autres créances à court terme		
1140 Avances et prêts		
1149 Ajustement de la valeur des avances et des prêts		
1170 Impôt préalable: TVA s/matériel, marchandises, prestations et énergie		
1171 Impôt préalable: TVA s/investissements et autres charges d'exploitation		
1176 Impôt anticipé		
1180 Créances envers les assurances sociales et institutions de prévoyance		
1189 Impôt à la source		
1190 Autres créances à court terme		
	1199 Ajustement de la valeur des créances à court terme	
	120 Stocks et prestations non facturées	
	1200 Marchandises commerciales	
	1210 Matières premières	
	1220 Matières auxiliaires	
	1230 Matières consommables	
	1250 Marchandises en consignation	
	1260 Stocks de produits finis	
	1280 Travaux en cours	
	130 Compte de régularisation de l'actif	
	1300 Charges payées d'avance	
	1301 Produits à recevoir	
	14 Actifs immobilisés	
	140 Immobilisations financières	
	1400 Titres à long terme	
	1409 Ajustement de la valeur des titres	
	1440 Prêts	
	1441 Hypothèques	
	1449 Ajustement de la valeur des créances à long terme	
	148 Participations	
	1480 Participations	
	1489 Ajustement de la valeur des participations	
	150 Immobilisations corporelles meubles	
	1500 Machines et appareils	
	1509 Ajustement de la valeur des machines et appareils	
	1510 Mobilier et installations	
	1519 Ajustement de la valeur du mobilier et des installations	
	1520 Machines de bureau, informatique, systèmes de communication	
	1529 Ajustement de la valeur des machines de bureau, inf. et syst. comm.	
	1530 Véhicules	
	1539 Ajustement de la valeur des véhicules	
	1540 Outillages et appareils	
	1549 Ajustement de la valeur des outillages et appareils	
	160 Immobilisations corporelles immeubles	
	1600 Immeubles d'exploitation	
	1609 Ajustement de la valeur des immeubles d'exploitation	
	170 Immobilisations incorporelles	
	1700 Brevets, know-how, licences, droits, développement	
	1709 Ajustement de la valeur des brevets, know-how, licences, droits, dév.	
	1770 Goodwill	
	1779 Ajustement de la valeur des goodwill	
	180 Capital non versé: capital social, capital de fondation	
	1850 Capital actions, capital social, droits de participations ou capital de fondation non versés	

▲ Fig. 123 Plan comptable suisse PME: version officielle de référence (Sterchi et al. 2013)

2 PASSIFS			5 CHARGES DE PERSONNEL
20 Dettes à court terme		2950 Réserves légales issues du bénéfice	5000 Salaires
200 Dettes à court terme résultant d'achats et de prestations de services		2960 Réserves libres	5700 Charges sociales
2000 Dettes résultant d'achats et de prestation de services (créanciers)		2970 Bénéfice/perte reporté	5800 Autres charges du personnel
2030 Acomptes de clients		2979 Bénéfice/perte de l'exercice	5900 Charges de personnels temporaires
2050 Dettes résultant d'achats et de prestations de services envers des sociétés du groupe		2980 Propres actions, parts sociales, droits de participations (poste négatif)	6 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION, AMORTISSEMENTS ET AJUSTEMENT DE VALEUR, RESULTAT FINANCIER
210 Dettes à court terme rémunérées		28 Capital propre (raisons individuelles)	6000 Charges de locaux
2100 Dettes bancaires		2800 Capital propre en début d'exercice	6100 Entretien, réparations et remplacement des inst. servant à l'exploitation
2120 Engagements de financement par leasing		2820 Apports de capital/prélèvements sur capital	6105 Leasing immobilisations corporelles meubles
2140 Autres dettes à court terme rémunérées		2850 Compte privé	6200 Charges de véhicules et de transport
220 Autres dettes à court terme		2891 Bénéfice/perte de l'exercice	6260 Leasing et location de véhicules
2200 TVA due		28 Capital propre (sociétés de personnes)	6300 Assurances-choses, droits, taxes, autorisations
2201 Décompte TVA		2800 Capital, associés A en début d'exercice	6400 Charges d'énergie et évacuation des déchets
2206 Impôt anticipé dû		2810 Apports de capital/prélèvements sur capital, associé A	6500 Charges d'administration
2208 Impôts directs		2820 Compte privé, associé A	6570 Charges et leasing d'informatique
2210 Autres dettes à court terme		2831 Bénéfice/perte de l'exercice, associé A	6600 Publicité
2261 Dividendes		2850 Capital, commanditaire A en début d'exercice	6700 Autres charges d'exploitation
2270 Assurances sociales et institutions de prévoyance		2810 Apports de capital/prélèvements sur capital, commanditaire A	6800 Amortissement et ajustement de valeur des postes sur immobilisations corporelles
2279 Impôt à la source		2820 Compte privé, commanditaire A	6900 Charges financières
230 Passifs de régularisation et provisions à court terme		2831 Bénéfice/perte de l'exercice, commanditaire A	6950 Produits financiers
2300 Charges à payer		3 CHIFFRE D'AFFAIRES RESULTANT DES VENTES ET DES PRESTATIONS DE SERVICES	7 RESULTAT DES ACTIVITES ANNEXES D'EXPLOITATION
2301 Produits encaissés d'avance		3000 Ventes de produits fabriqués	7000 Produits accessoires
2330 Provisions à court terme		3200 Ventes de marchandises	7010 Charges accessoires
24 Dettes à long terme		3400 Ventes de prestations	7500 Produits des immeubles d'exploitation
240 Dettes à long terme rémunérées		3600 Autres ventes et prestations de services	7510 Charges des immeubles d'exploitation
2400 Dettes bancaires		3700 Prestations propres	8 RESULTATS EXTRAORDINAIRES ET HORS EXPLOITATION
2420 Engagements de financement par leasing		3710 Consommations propres	8000 Charges hors exploitation
2430 Emprunts obligataires		3800 Déductions sur ventes	8100 Produits hors exploitation
2450 Emprunts		3805 Pertes sur clients, variation du du croire	8500 Charges extraordinaires, exceptionnelles ou hors période
2451 Hypothèques		3900 Variation des stocks de produits semi-finis	8510 Produits extraordinaires, exceptionnels ou hors période
250 Autres dettes à long terme		3901 Variation des stocks de produits finis	8900 Impôts directs
2500 Autres dettes à long terme		3940 Variation de la valeur des prestations non facturées	9 CLÔTURE
260 Provisions à long termes et provisions légales		4 CHARGES DE MATERIEL, DE MARCHANDISES ET DE PRESTATIONS DE TIERS	9200 Bénéfice/perte de l'exercice
2600 Provisions		4000 Charges de matériel de l'atelier	Notice des auteurs: Certains comptes individuels peuvent être supprimés ou rajoutés, la structure doit cependant être maintenue.
28 Fonds propres (personnes morales)		4200 Achats de marchandises destinées à la revente	Editeur: veb.ch / swisco.ch
280 Capital social ou capital de fondation		4400 Prestations/travaux de tiers	Edition: Verlag SKV AG
2800 Capital-actions, capital social, capital de fondation		4500 Charges d'énergie pour l'exploitation	Auteurs: Walter Sterchi/Herbert Mattle/ Markus Helbling
290 Réserves/bénéfices et pertes		4900 Déductions sur les charges	Edition 1/2013
2900 Réserves légales issues du capital			
2930 Réserves sur participations propres au capital			
2940 Réserves d'évaluation			

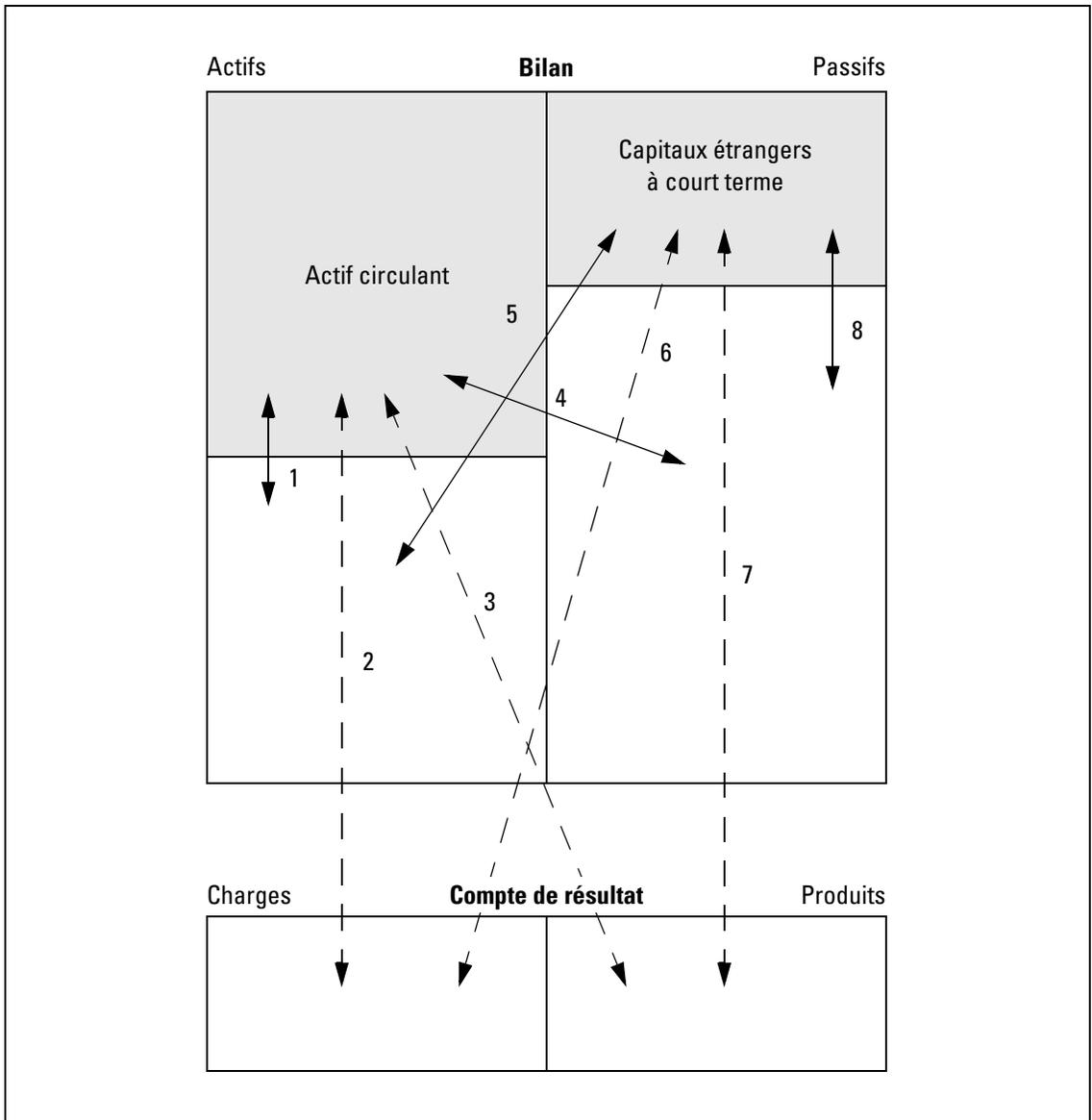
▲ Fig. 123 Plan comptable suisse PME: version officielle de référence (Sterchi et al. 2013) (suite)



▲ Fig. 124 Actifs transitoires

I. Situation de départ					
■ Coût d'acquisition de la machine:	105 000 CHF	■ Répartition de la quantité totale produite sur 5 ans:			
■ Durée de vie envisagée:	5 ans	1 ^{re} année:	300 000 unités		
■ Produit de la liquidation à la fin de la 5 ^e année:	5 000 CHF	2 ^e année:	500 000 unités		
■ Quantité totale pouvant être produite:	1,8 million d'unités	3 ^e année:	400 000 unités		
		4 ^e année:	450 000 unités		
		5 ^e 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					
1. Amortissement linéaire	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	
Σ	100,00%		100 000.00		
2. Amortissement dégressif arithmétique (valeurs possibles)	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	
Σ	100,00%		100 000.00		
3. Amortissement dégressif géométrique	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
Σ	100,00%		100 000.00		
4. Amortissement fonctionnel variable	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	
Σ	100,00%		100 000.00		

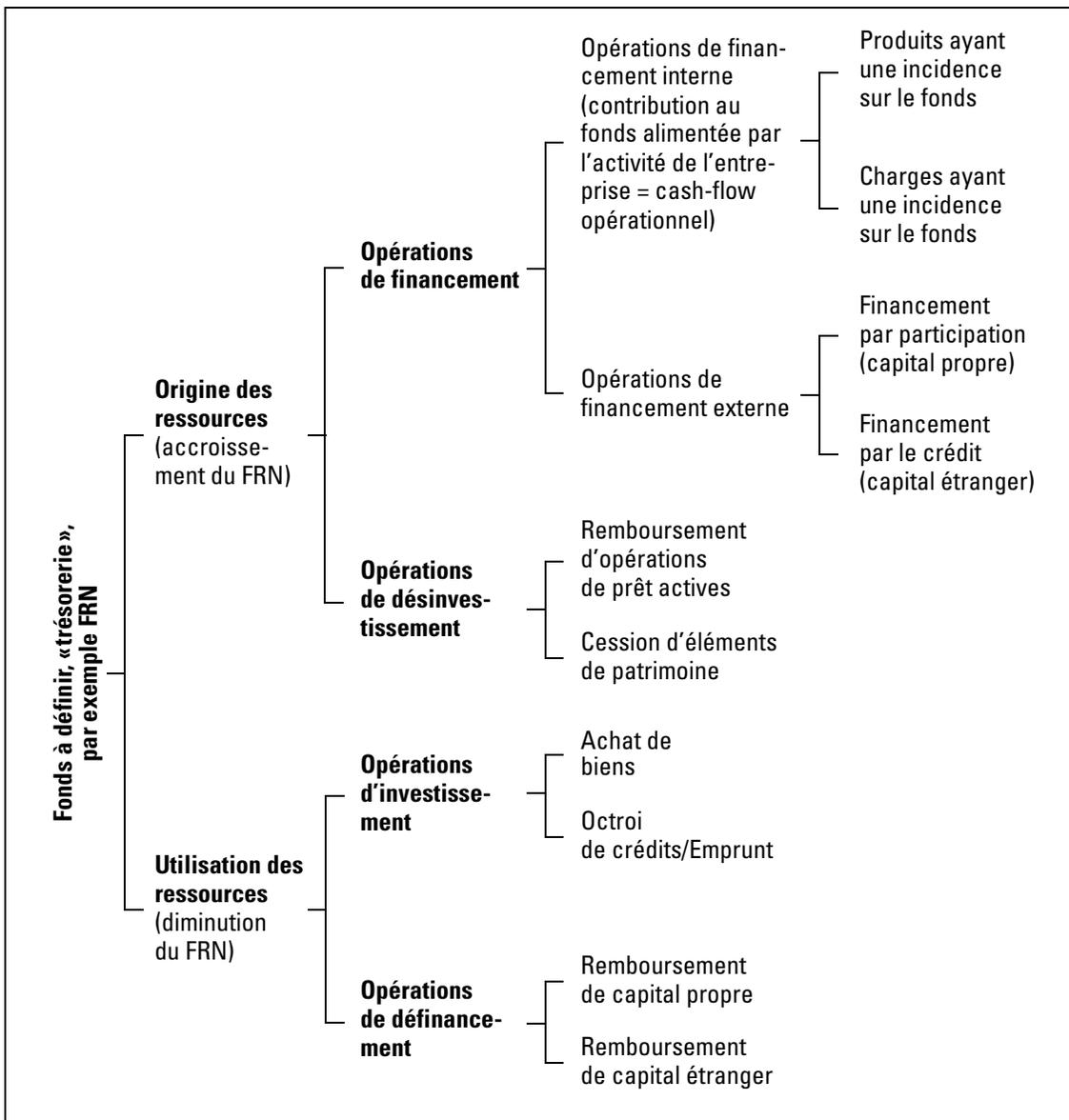
▲ Fig. 125 Méthodes d'amortissement: exemple



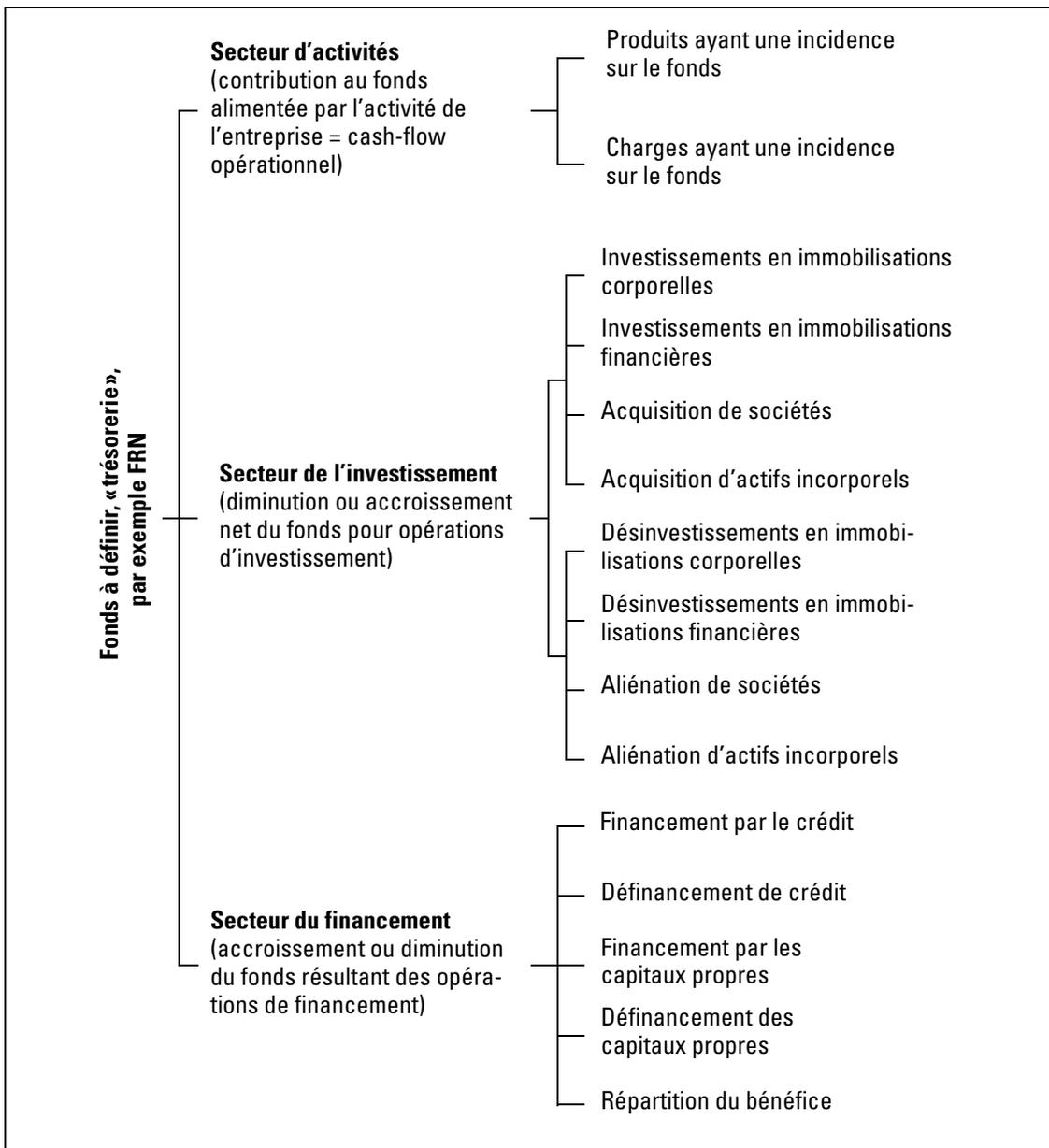
▲ Fig. 126 Causes des modifications du FRN

Flèche n°	Opération	Ecritures		Incidence sur le FRN
		Doit	Avoir	
1	Vente de participations	Caisse, banque	Participations	Augmentation
	Achat en espèces de meubles	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

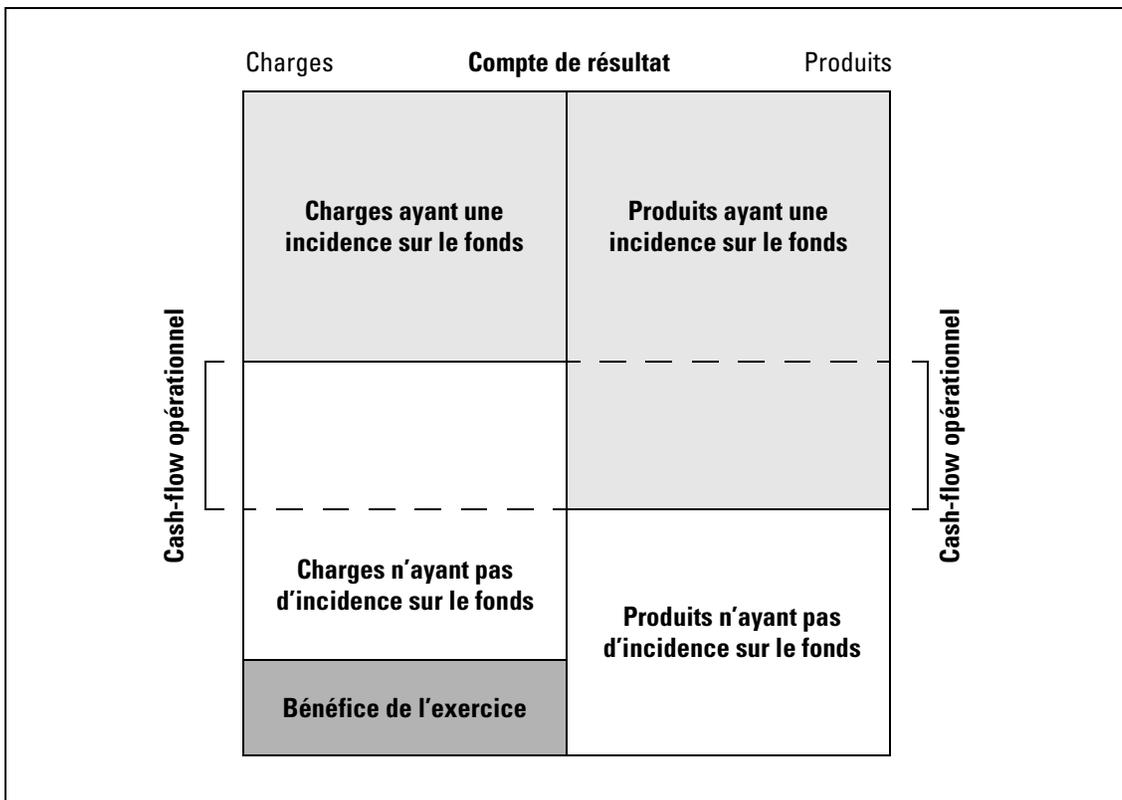
▲ Fig. 127 Exemples de causes de modification du FRN



▲ Fig. 128 Structure du tableau des flux de trésorerie par origine des ressources et utilisation des ressources



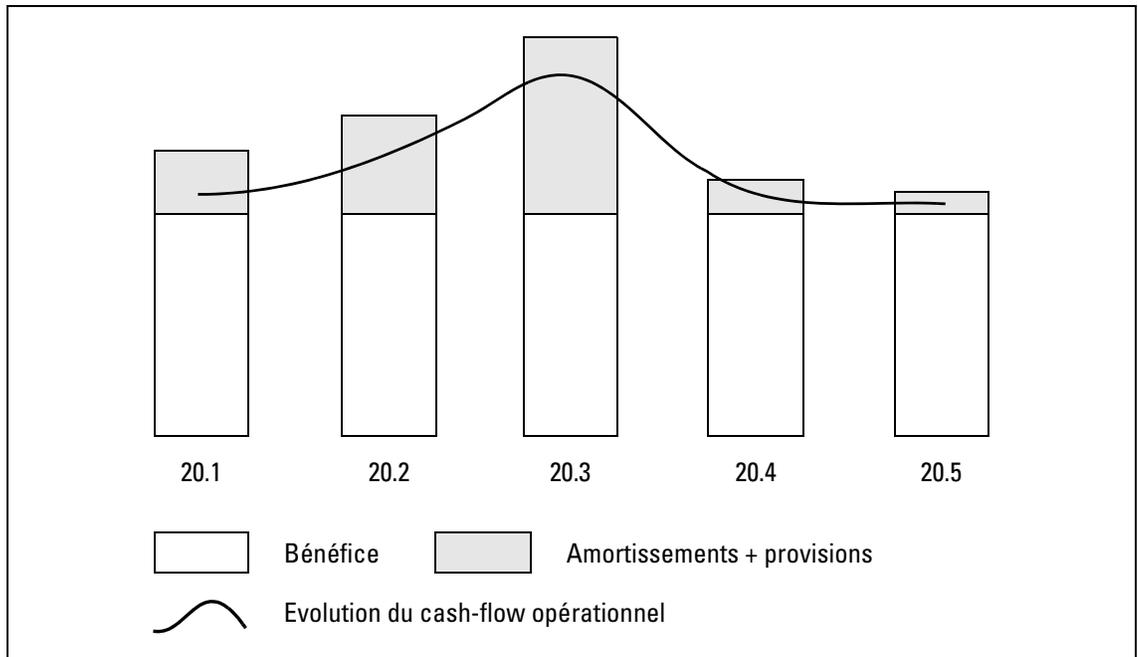
▲ Fig. 129 Structure du tableau des flux de trésorerie par secteurs



▲ Fig. 130 Calcul direct et indirect du cash-flow opérationnel (d'après Weilenmann 1985, p. 27)

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

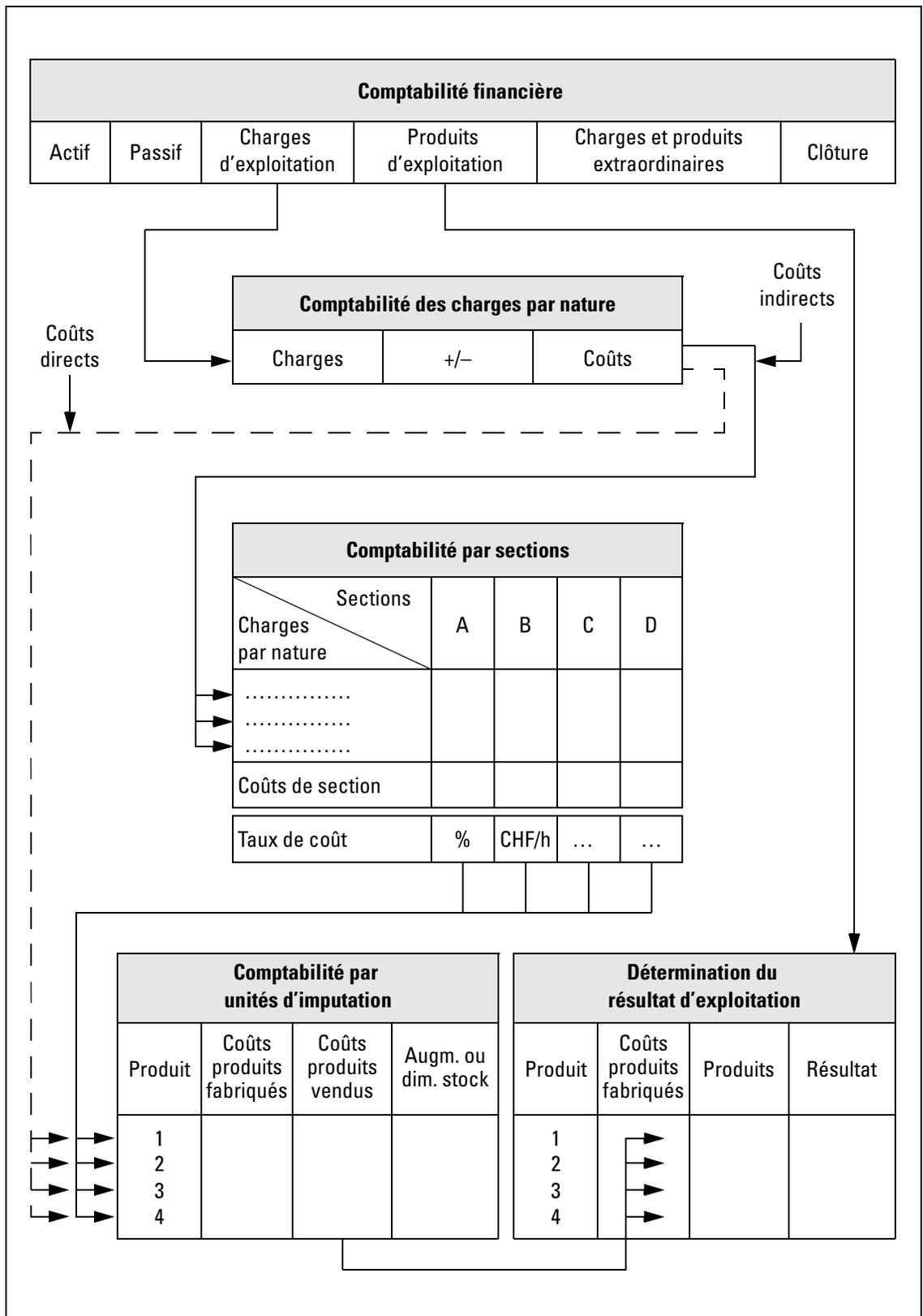
▲ Fig. 131 Calcul direct et indirect du cash-flow opérationnel résultant de l'activité de l'entreprise pour le fonds de roulement net



▲ Fig. 132 Le cash-flow opérationnel 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 supplémentifs
	Coûts incorporables		
Coûts			

▲ Fig. 133 Rapports entre charges et coûts



▲ Fig. 134 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 ² 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 CHF/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 pro- duits vendus		

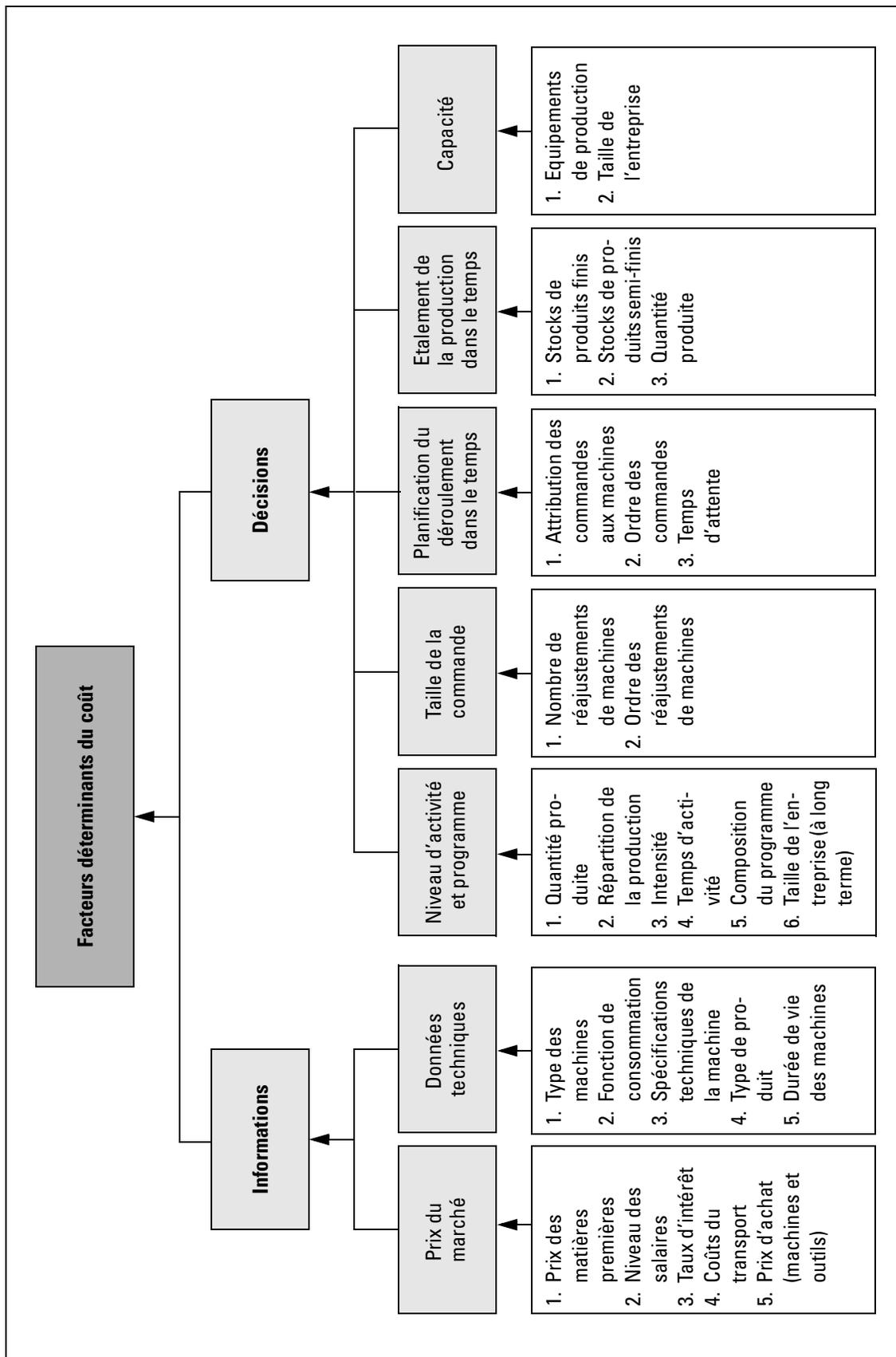
▲ Fig. 135 Comptabilité analytique d'exploitation d'une entreprise industrielle (chiffres en milliers de francs)

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	
Recettes					
– Coûts variables de fabrication, administratifs et de distribution					
<hr/>					
= Marge contributive I					
– Coûts fixes par produit (coûts fixes imputables aux produits)					
<hr/>					
= Marge contributive II					
– Coûts fixes par groupe de produits (coûts fixes imputables aux groupes de produits)					
<hr/>					
= Marge contributive III					
– Coûts fixes par secteur (coûts fixes imputables à un service)					
<hr/>					
= Marge contributive IV					
– Coûts fixes de l'entreprise (coûts fixes imputables à toute l'entreprise)					
<hr/>					
= Résultat					
x					

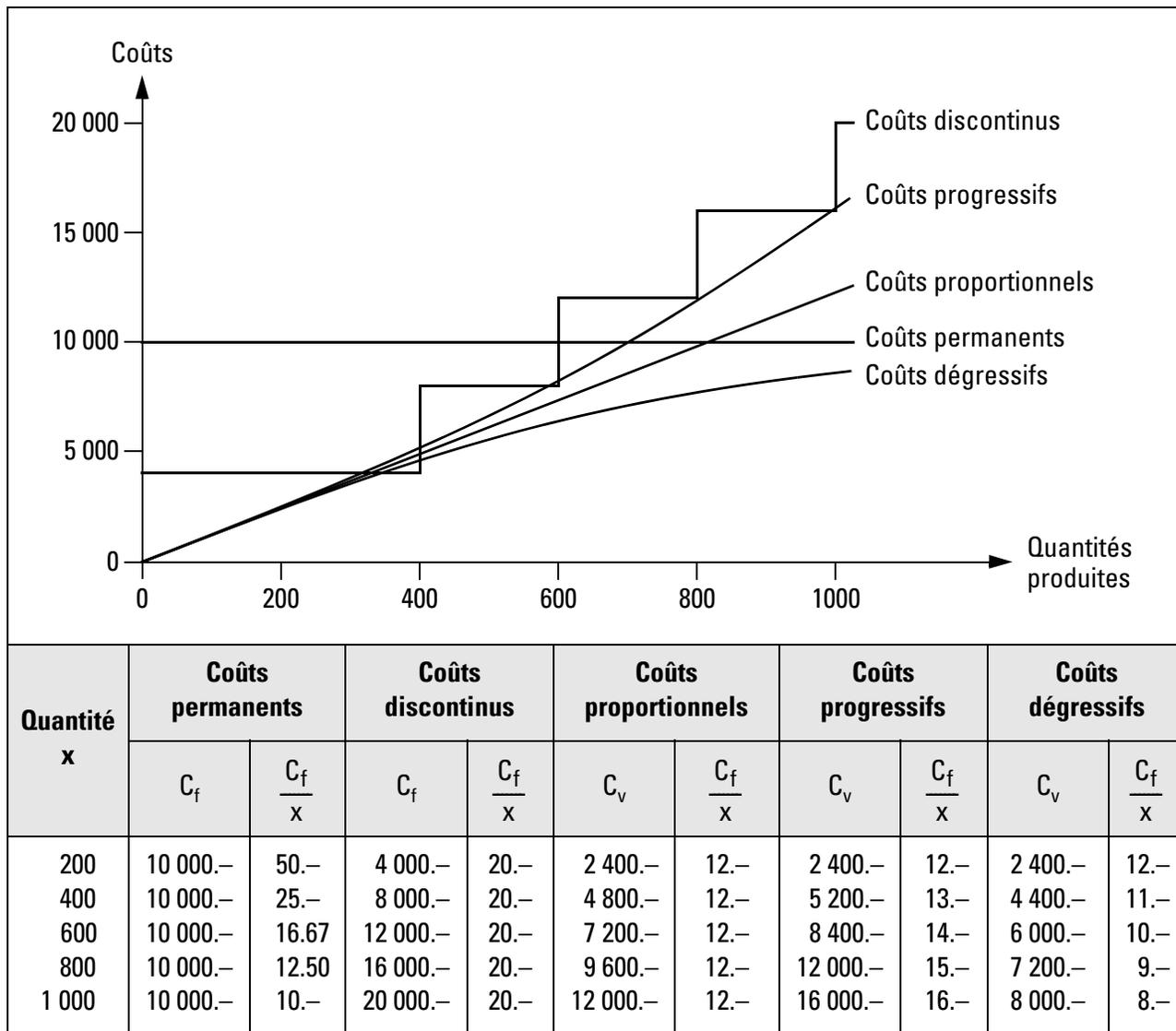
▲ Fig. 136 Niveaux de marges contributives

Système	Calcul du prix de revient complet	Calcul du prix de revient partiel
Calcul des coûts réels	$\begin{array}{r} \text{Produit} \\ - \text{Coûts réels} \\ \hline \text{Résultat d'exploitation réel} \end{array}$	$\begin{array}{r} \text{Produit} \\ - \text{Coûts réels variables} \\ \hline \text{Marge contributive réelle} \\ - \text{Coûts fixes réels} \\ \hline \text{Résultat d'exploitation réel} \end{array}$
Calcul des coûts préétablis	$\begin{array}{r} \text{Produit} \\ - \text{Coûts calculés} \\ \hline \text{Résultat calculé} \\ \pm \text{Différence de couverture} \\ \hline \text{Résultat d'exploitation réel} \end{array}$	$\begin{array}{r} \text{Produit} \\ - \text{Coûts variables calculés} \\ \hline \text{Marge contributive calculée} \\ - \text{Coûts résiduels (coûts fixes)} \\ \hline \text{Résultat d'exploitation réel} \end{array}$
Calcul des coûts prévisionnels	$\begin{array}{r} \text{Produit} \\ - \text{Coûts prévisionnels} \\ \hline \text{Résultat prévisionnel} \\ \pm \text{Ecart} \\ \hline \text{Résultat d'exploitation réel} \end{array}$	$\begin{array}{r} \text{Produit} \\ - \text{Coûts marginaux prévisionnels} \\ \hline \text{Marge contributive prévisionnelle} \\ - \text{Coûts fixes/Ecart} \\ \hline \text{Résultat d'exploitation réel} \end{array}$

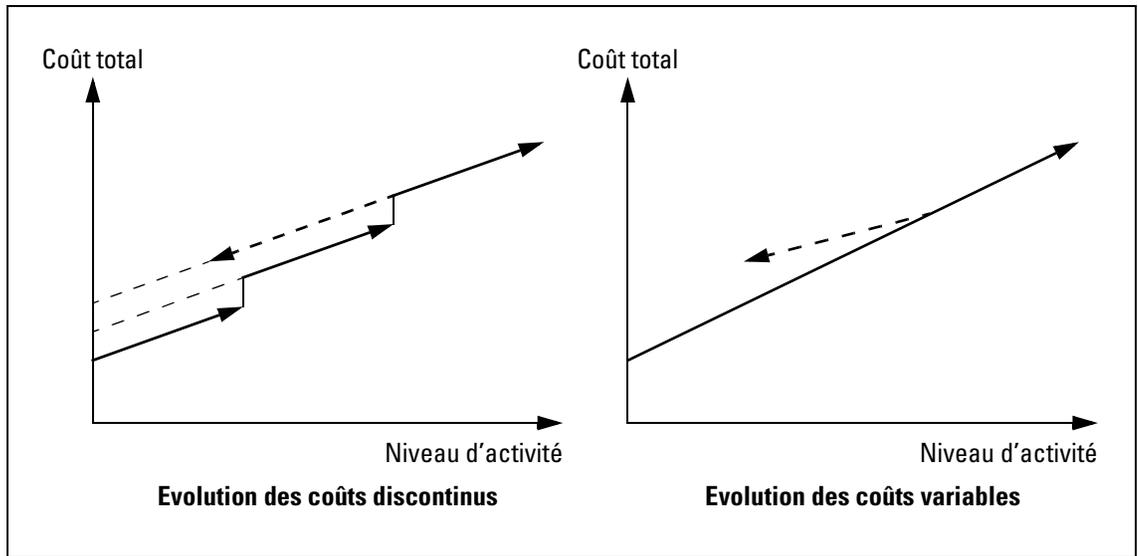
▲ Abb. 137 Systèmes de calcul des coûts (Speck et al. 2017, p. 119)



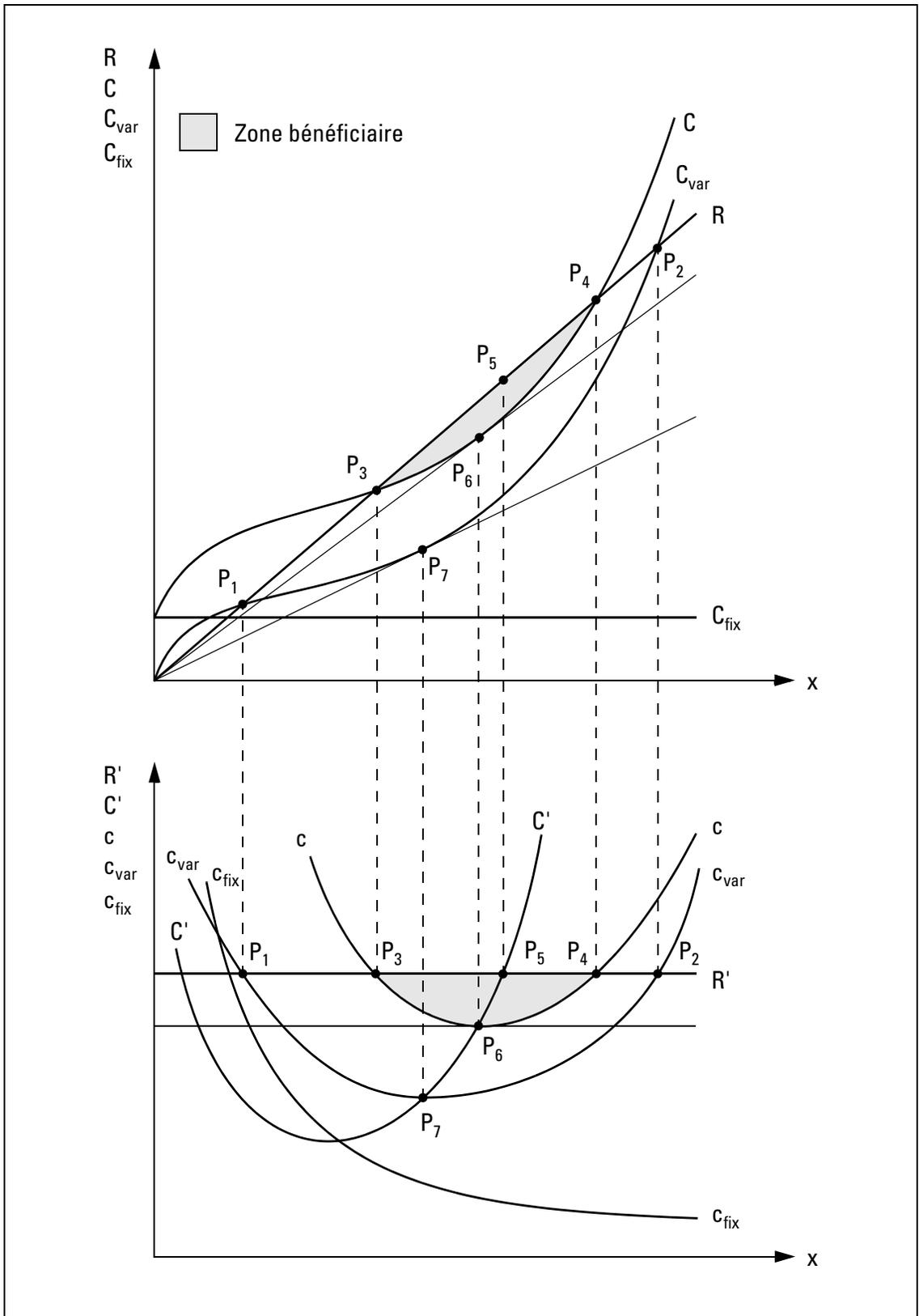
▲ Fig. 138 Facteurs déterminants du coût (Schierenbeck 2003, p. 234)



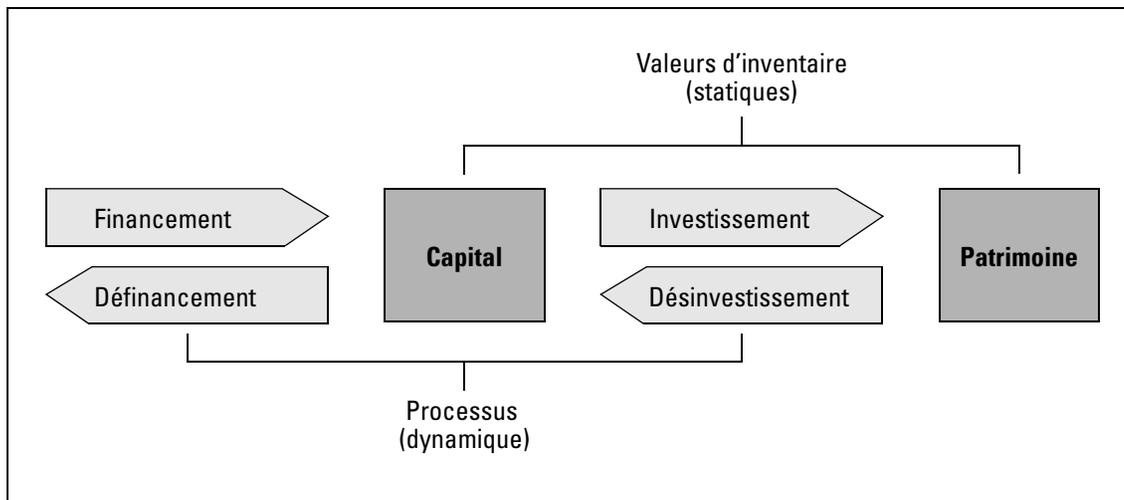
▲ Fig. 139 Courbes de coûts



▲ Fig. 140 Rémanence des coûts discontinus et variables



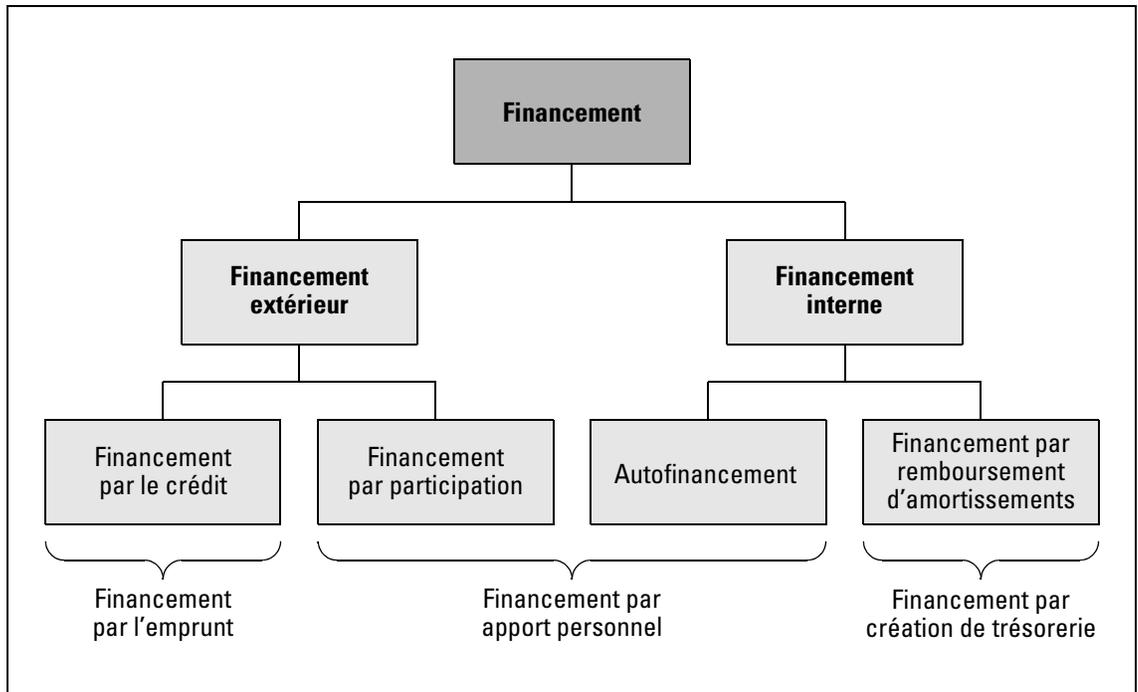
▲ Abb. 141 Points de coût critiques



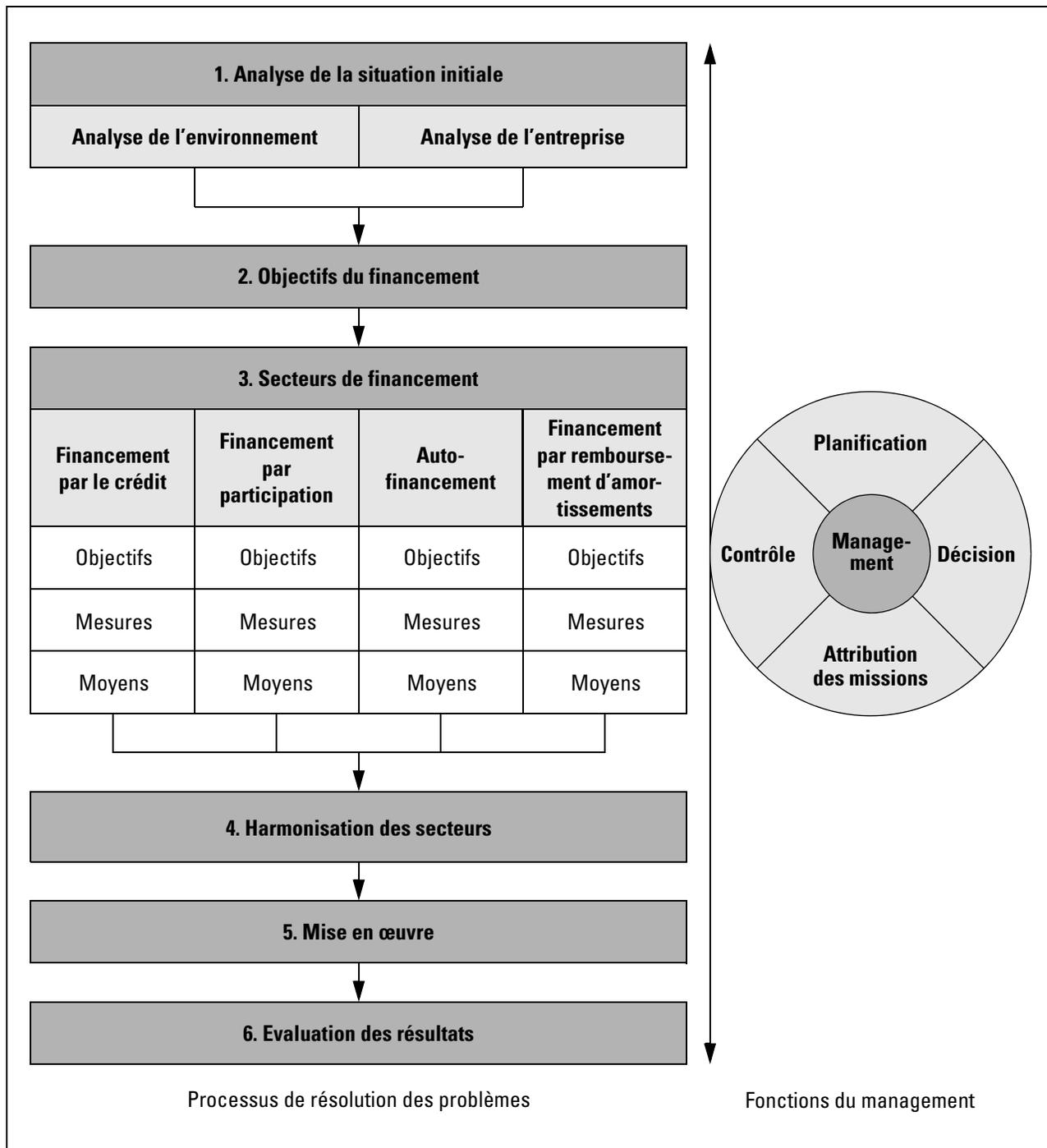
▲ Fig. 142 Liens entre capital, patrimoine, financement et investissement

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

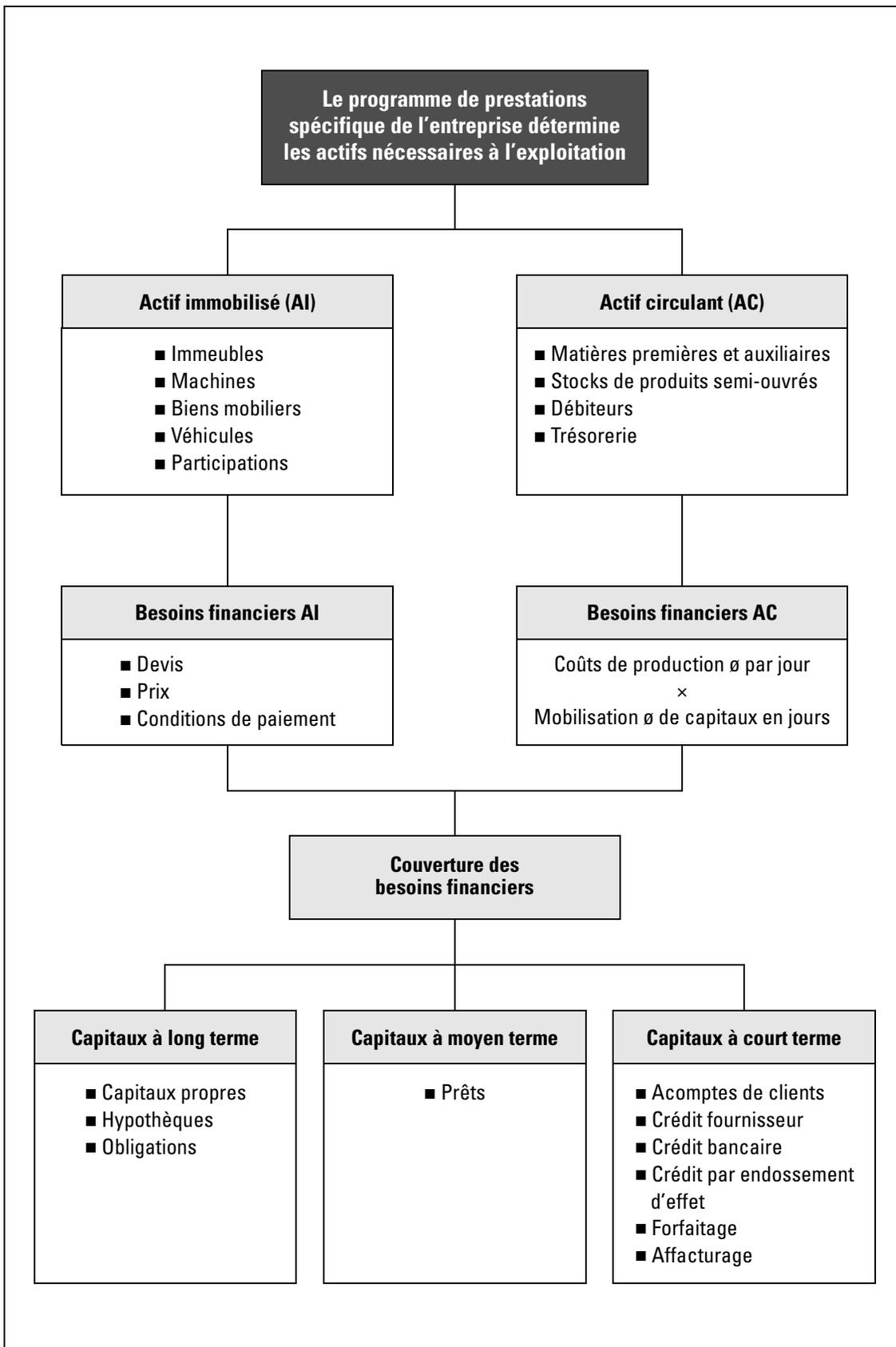
▲ Fig. 143 Possibilités qu'a l'entreprise de se procurer de l'argent et du capital (d'après Volkart/Wagner 2018, p. 571)



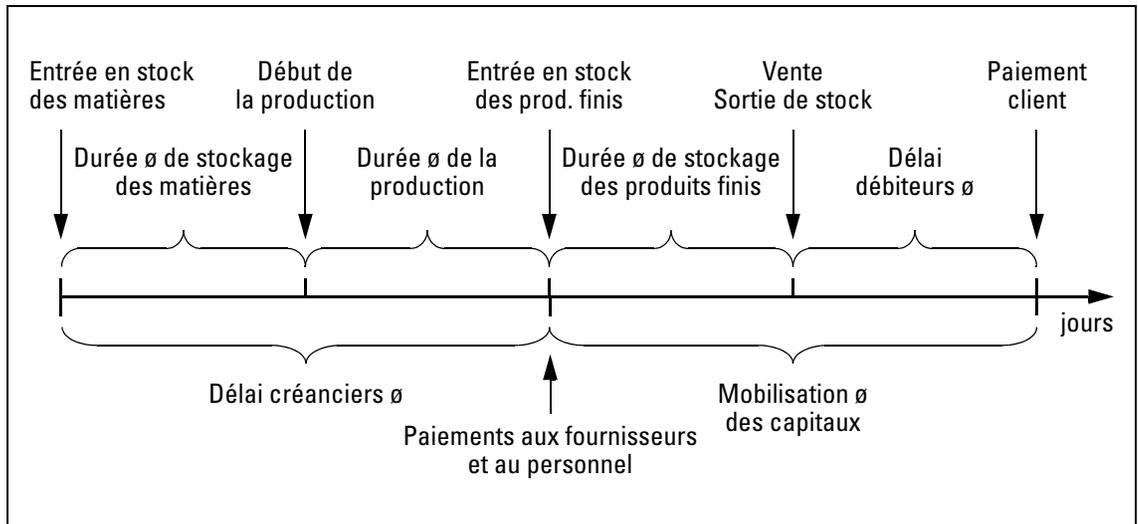
▲ Fig. 144 Formes principales du financement de l'entreprise



▲ Fig. 145 Processus de résolution des problèmes de financement



▲ Fig. 146 Besoins financiers et calcul des besoins financiers (d'après Steiner 1988, p. 21)



▲ Fig. 147 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 CHF)				
■	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 50 × 400.-</p> <p>Coûts matières 90 × 1 600.-</p> <p>Coûts salariaux 90 × 1 000.-</p> <p>Coûts indirects de fabrication 105 × 600.-</p>				

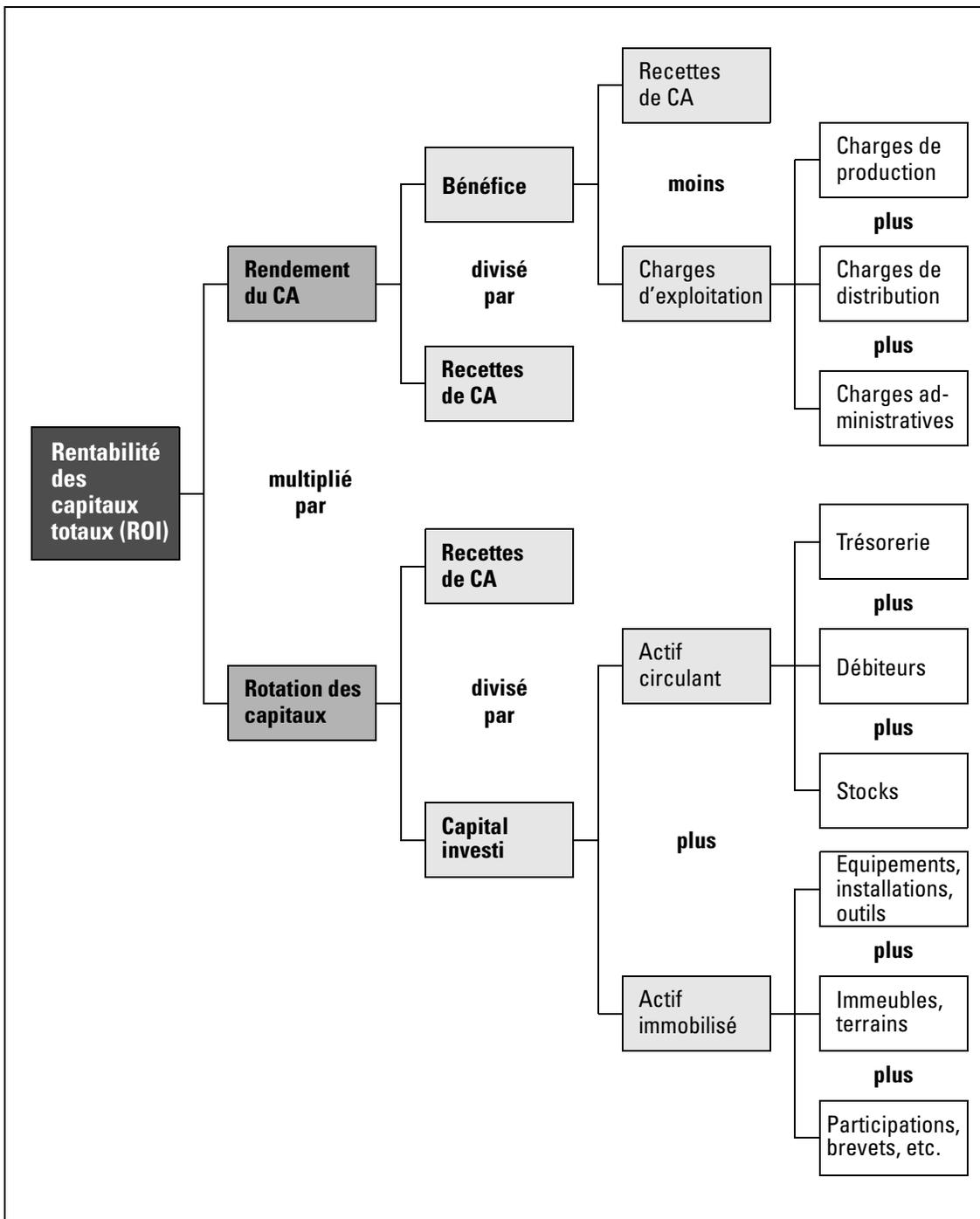
▲ Fig. 148 Exemple de calcul des besoins financiers

Plan de trésorerie (en milliers de CHF)	1 ^{er} trimestre			2 ^e trim.	3 ^e trim.	4 ^e 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
Total sorties de fonds (1)	680	820	670	2 070	2 170	2 120
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
Total entrée de fonds (2)	710	670	680	2 070	2 240	2 050
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. 149 Exemple de plan financier à court terme (Steiner 1988, p. 46)

Plan financier (en milliers de CHF)	Sit. 20.1	Plan 20.2	Plan 20.3	Plan 20.4
Bénéfice net	200	300	400	450
+ Amortissements	100	200	250	300
= Cash-flow	300	500	650	750
– Distribution de bénéfices	50	75	100	100
= Cash-flow net	250	425	550	650
+ Créanciers	50	–	–	–
+ Prêts	100	–	–	–
+ Augmentations de capital	–	500	–	–
+ Cessions de participations	–	–	350	–
Total afflux de fonds (1)	400	925	900	650
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
Total affectation des fonds (2)	200	1 150	950	550
Besoins financiers/excédents				
■ par an	+200	–225	–50	+100
■ cumulés	+200	–25	–75	+25

▲ Fig. 150 Exemple de plan financier à long terme



▲ Fig. 151 Schéma Du Pont¹

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.

La loi fédérale sur la mise en œuvre des recommandations du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2019. Elle a pour but d'améliorer la transparence pour lutter contre la criminalité, le blanchiment d'argent et la fraude fiscale.

«En vertu de cette loi, les actions au porteur ne sont autorisées que si la société a des titres de participation cotés en bourse ou si les actions au porteur sont émises sous forme de titres intermédiés. Les actions au porteur non autorisées seront converties en actions nominatives 18 mois après l'entrée en vigueur de la loi, soit le 1^{er} mai 2021.»

«Les titres intermédiés sont créés par la consignation de papiers-valeurs (si des titres physiques existent) en dépôt collectif ou de certificats globaux (en l'absence de titres physiques) auprès d'un dépositaire ou par l'inscription de droits-valeurs au registre principal d'un dépositaire, avec inscription au crédit d'un compte de titres.»

«L'inscription au crédit d'un compte de titres permet de connaître le détenteur des titres. Les principaux dépositaires sont les banques et les négociants en valeurs mobilières, qui sont soumis à la loi sur le blanchiment d'argent.» (Weill 2019, p. 41)

«La loi prévoit en outre une amende pour les actionnaires ou les sociétés qui omettent d'annoncer les ayants droit économiques ou de tenir le registre des actions ou la liste des ayants droit économiques des actions. Elle oblige enfin les entités juridiques dont le siège principal se trouve à l'étranger et l'administration effective en Suisse à tenir une liste de leurs détenteurs au lieu de leur administration effective.»

https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/dokumentation/nsb-news_list.msg-id-76559.html

▲ Fig. 152 Admissibilité des actions au porteur en Suisse

Augmentation du capital d'Industrie S.A.
<p>Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires d'Industrie S.A. du 29 janvier 2016 a décidé d'augmenter le capital-actions de 178 500 000 CHF à 188 400 000 CHF, soit de 9 900 000 CHF, par l'émission de 49 500 nouvelles actions nominatives de 200 CHF de nominal chacune.</p> <p>Aux termes du prospectus d'émission, les nouvelles actions nominatives ont été proposées aux anciens détenteurs d'actions du 3 au 12 février 2016 aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prix de souscription: 400 CHF net par nouvelle action nominative. ■ Modalités de souscription: 18 actions nominatives donnent droit à l'acquisition d'une nouvelle action nominative de 200 CHF 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^{er} octobre 2015 et sont assimilées aux titres existants. ■ Libération: la libération aura lieu le 19 février 2016. <p>La veille du premier jour de négoce des droits, soit le 31 janvier 2016, le cours de l'action nominative était à 1130 CHF. D'où une valeur théorique du droit de souscription de :</p> $\frac{1130 - 400}{\frac{18}{1} + 1} = 38,42$

▲ Fig. 153 Exemple d'augmentation de capital

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

▲ Fig. 154 Incidences sur le bilan d'une augmentation de capital au moyen de fonds propres

1997	Ciba Speciality	N	BT&T Life Ltd.	P	Burkhalter Holding AG	N
	Grasshoppers	P	Mobilezone Holding AG	P	Aryzta AG	N
	Unilabs	P	MCH Messe Schweiz AG	N	Edisun Power Europe AG	N
	Selecta	N	Berna Biotech AG	N	Norinvest Holding SA	N
	Komax	N	Temenos Group AG	N	2009 Athris Holding AG	N/P
	Interroll	N	CPH Chemie + Papier Hold. AG	N	gategroup Holding AG	N
	Gretag-Macbeth	N	Prime New Energy AG	P	mondoBiotech holding AG	N
	Sulzer Medica	N	Absolute Private Equity AG	P	Julius Bär Gruppe AG	N
	Hiestand	N	SAM Smart Energy AG	P	Evolva Holding SA	N
	MC Bohemia Investment AG	P	St. Galler Kantonalbank AG	N	2010 Transocean Ltd.	N
	Sustain. Performance Group	P	Tornos Holding AG	N	Orior AG	N
	Castle Alternative	N	Absolute U.S. AG	P	Peach Property Group AG	N
1998	Cicorel	N	2002 Comet Holding AG	N	Weatherford International Ltd.	N
	Schulthess	N	Cytos Biotechnology AG	N	2011 Autoneum Holding AG	N
	Saia-Burgess	N	Nobel Biocare Holding AG	P	Hochdorf Holding AG	N
	Straumann	N	International Minerals Corp.	P	2012 DKSH Holding AG	N
	Adval Tech	N	Precious Woods Holding AG	N	Swiss Finance & Property	N
	Barry Callebaut	N	ProgressNow! invest AG	N	Investment AG	N
	Gretag Imaging	N	2003 Zimmer Holdings, Inc.	N	Zug Estates Holding AG	N
	Schaffner	N	BKW FMB Energie AG	N	EFG Financial Products Holding	N
	Bachem	N	2004 austriamicrosystems AG	P	AG	N
	Alcopor	N	Basilea Pharmaceutica AG	N	2013 Cembra Money Bank AG	N
	Feintool	N	Ypsomed Holding AG	N	2014 Thurgauer Kantonalbank	BP
	Swisscom	N	Emmi AG	N	Bravofly Rumbo Group	P
1999	Card Guard Scient. Surv. Ltd.	N	2005 Dottikon ES Holding AG	N	SFS Group AG	N
	Miracle Holding AG	N	Advanced Digital Broadcast	N	HIAG Immobilien Holding AG	N
	Absolute Investment AG	P	Holdings SA	N	Glarner Kantonalbank	N
	Swissfirst AG	P	Arpida Ltd.	N	Molecular Partners AG	N
	Lonza Group AG	N	Mobimo Holding AG	N	2015 Sunrise Communications Group	N
	sia Abrasives Holding AG	N	Winterthur Technologie AG	N	AG	N
	Complet-e Holding AG	N	Speedel Holding Ltd.	N	PLAZZA AG	N
	4M Technologies Holding	N	Panalpina Weltransport Holding	N	Cassiopea SpA	N
	NETinvest Holding AG	N	AG	N	2016 Varia US Properties AG	N
	AIG Private Equity AG	N	Esmertec AG	N	KTM Industries AG	P
	Terra Trust Investment AG	P	EFG International	N	Investis Holding SA	N
	BioMarin Pharma Inc.	N	Nebag	N	VAT Group AG	N
	Agefi Groupe SA	N	Dufry AG	N	WISeKey International Holding	N
	SC Turnaround Invest AG	N	2006 Partners Group Holding	N	Ltd	N
	Geberit AG	N	New Value AG	N	2017 poenina holding ag	N
	Charles Vögele Holding AG	P	BioXell S.p.A.	N	Landis+Gyr Group AG	N
	Scintilla AG	P	Medisize Holding AG	N	Zur Rose Group AG	N
	EIC Electr. Investment Comp.	P	Burckhardt Compression Holding	N	Idorsia Ltd	N
	Private Equity Holding AG	N	AG	N	Galenica AG	N
2000	Absolute Europe AG	P	Santhera Pharmaceuticals	N	Rapid Nutrition PLC	N
	Absolute Technology AG	P	Holding AG	N	2018 IGEA Pharma N.V.	N
	Métraux Services SA	N	Meyer Burger Technology AG	N	Fundamenta Real Estate Ltd	N
	Givaudan SA	N	Petropius Holdings AG	N	SIG Combibloc Group AG	N
	Swiss Small Cap Invest AG	N	Newron Pharmaceuticals S.p.A.	N	ObsEva SA	N
	Swissquote Group Hold. AG	N	2007 Cosmo Pharmaceuticals S.p.A.	N	Blackstone Resources Ltd	P
	TOP-T Investment AG	P	VZ Holding AG	N	Lalique Group SA	N
	JOMED N.V.	P	Addex Pharmaceuticals Ltd	N	Klingelberg Ltd	N
	Oridion Systems Ltd.	N	bfw liegenschaften ag	N	Polyphor AG	N
	Actelion Ltd.	N	Goldbach Media AG	N	CEVA Logistics AG	N
	Swiss Prime Site AG	N	Newave Energy Holding AG	N	Medartis Holding AG	N
	Day Interactive Holding AG	N	Uster Technologies AG	N	Sensirion Holding AG	N
	Think Tools AG	P	u-blox Holding AG	N	ASMALLWORLD AG	N
	PSP Swiss Property AG	N	Gottex Fund Management	N	2019 Novavest Real Estate AG	N
	Allreal Holding AG	N	Holdings Ltd	N	Achiko Limited	N
	Acorn Altern. Strategies AG	N	ENR Russia Invest SA	P	SoftwareONE Holding AG	N
	Modex Therapeutics	N	2008 HBM BioVentures AG	N	Aluflexpack AG	N
2001	Converium Holding AG	N	Orascom Development Holding	N	Stadler Rail AG	N
	A&A Active Investor AG	P	AG	N	Alcon Inc.	N
	ShaPE Capital AG	N	Looser Holding Ltd.	N	Medacta Group SA	N

P = Actions au porteur; N = Actions nominatives; BP = Bons de participation

Source: https://www.six-group.com/exchanges/issuers/equities/going_public/ipo/ipo.csv 15.5.2020

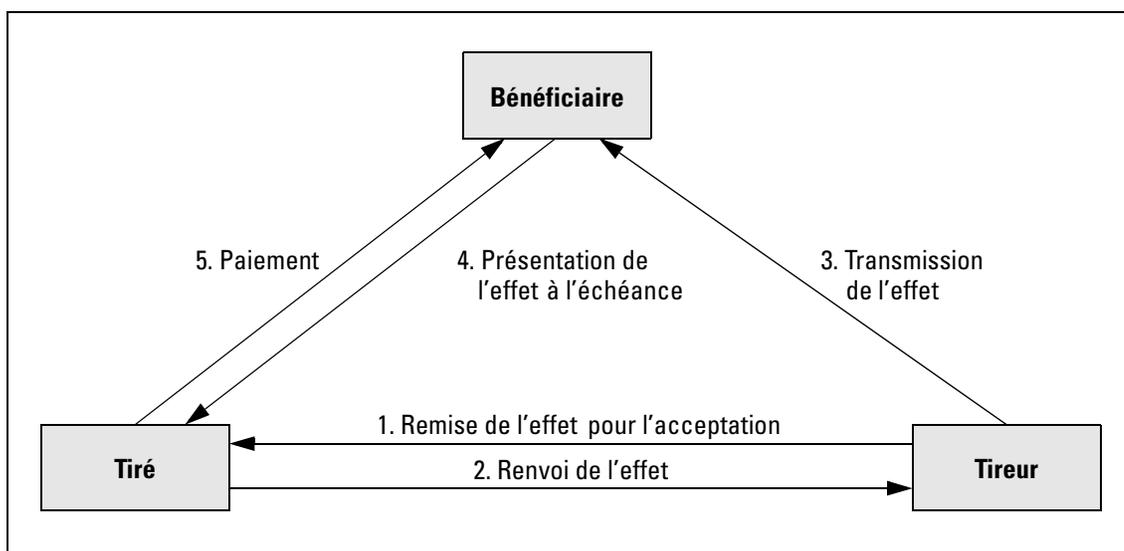
▲ Fig. 155 « Going public » en Suisse

Année d'exploitation	Nombre de machines/an					Valeur des machines	Amortissement	Moyens disponibles	Réinvestissement	Solde
	durant la 1 ^{re} année	durant la 2 ^e année	durant la 3 ^e année	durant la 4 ^e 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

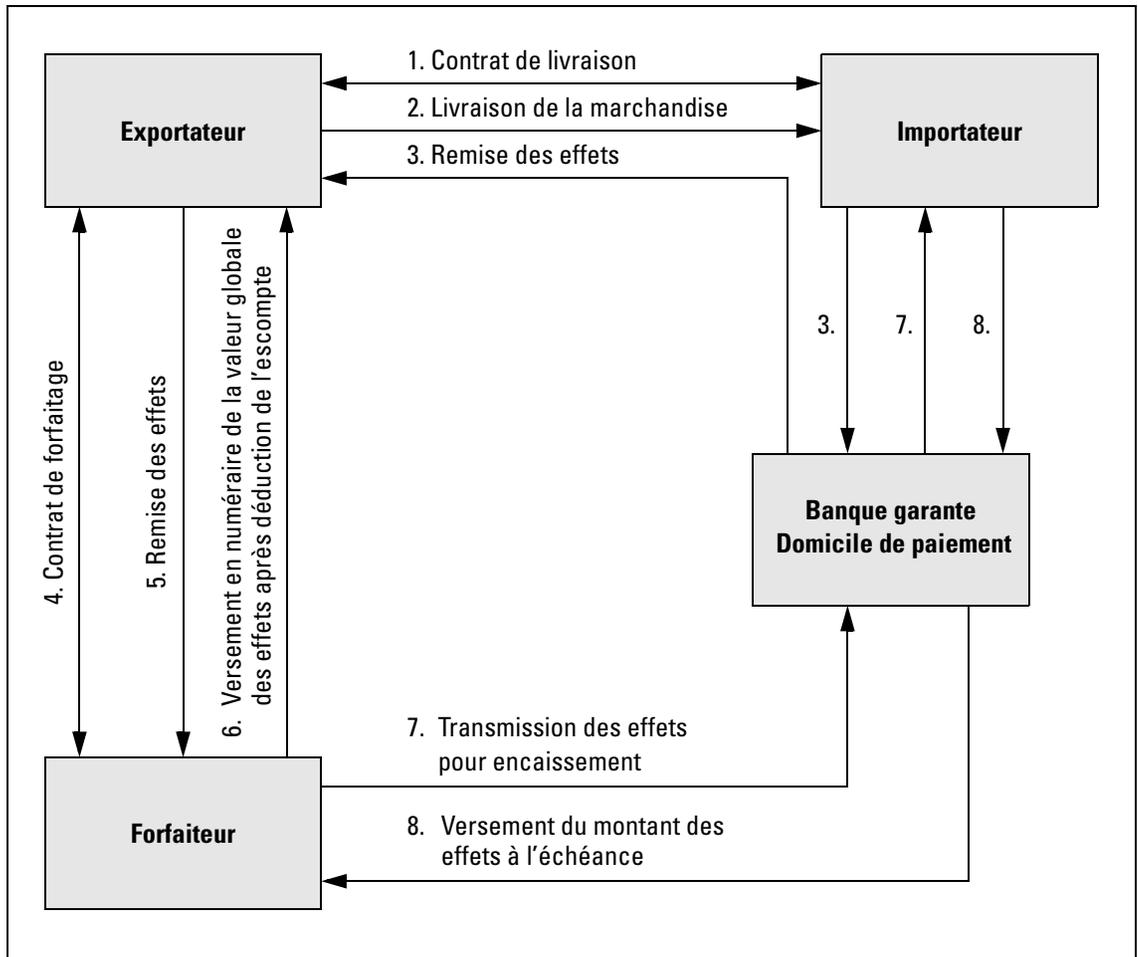
Situation initiale:

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

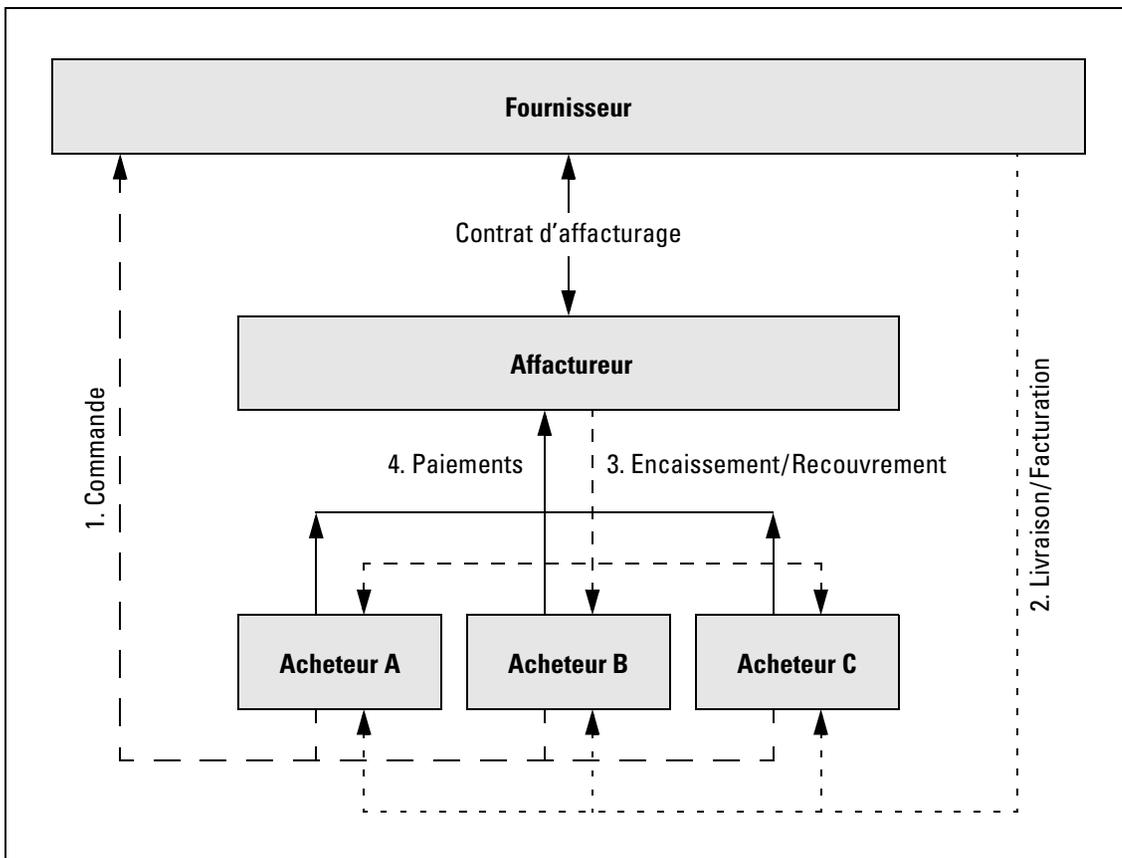
▲ Fig. 156 Exemple de financement par contre-valeurs d'amortissements



▲ Fig. 157 Emission et transmission d'un effet de commerce



▲ Fig. 158 Déroulement d'une opération de forfaitage (Finanz AG 1985, p. 22)



▲ Fig. 159 Rapports entre fournisseur, client et affacteur

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

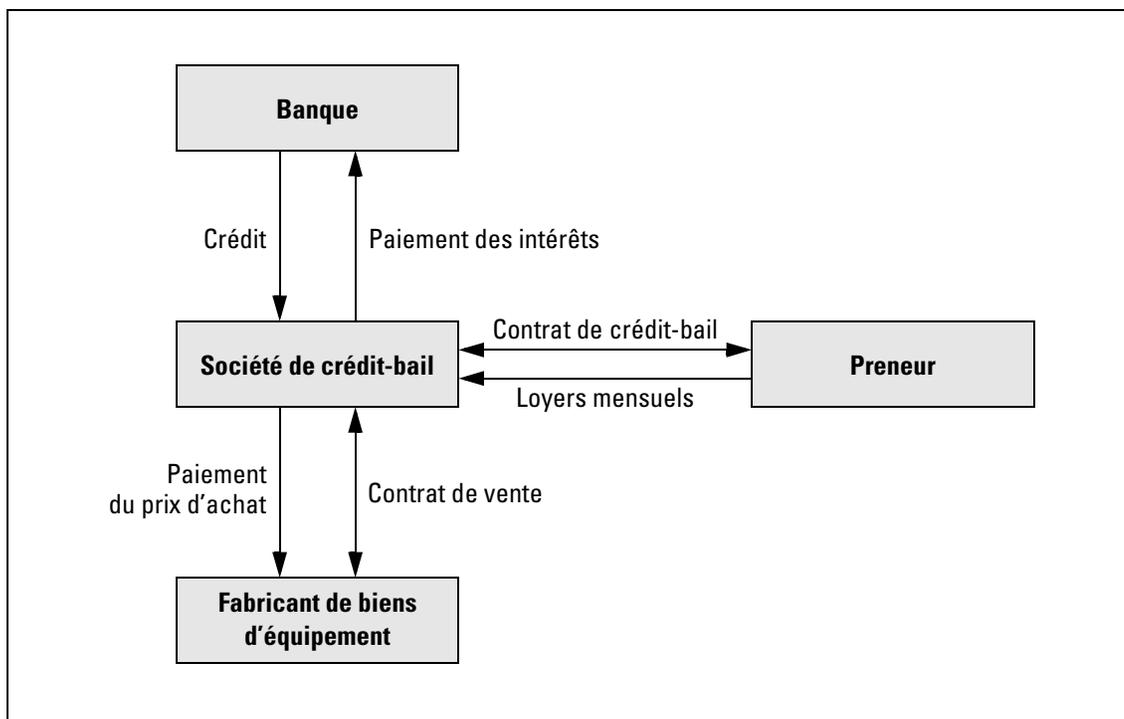
▲ Fig. 160 Mise en parallèle de l'affacturation et du forfaitage

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

▲ Fig. 161 Exemple de prime d'option et d'effet de levier

Emprunt à option 4 1/2% Balo-Holding 2014–2022	
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Nombre de certificats d'option:</i> Chaque tranche de 6000 CHF est assortie de 10 certificats d'option. ■ <i>Délai d'exercice:</i> jusqu'au 14.11.2018 ■ <i>Prix de l'option:</i> 1760 CHF par bon de participation ■ <i>Modalités d'exercice:</i> 5 certificats d'option donnent droit à la souscription d'un bon de participation.
Cote du 13 février 2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bon de participation Balo-Holding: 1900 CHF ■ Emprunt à option avec certificat d'option: 102,50% ■ Emprunt à option sans certificat d'option: 87,75% ■ Certificats d'option: 91.50 CHF
Prime d'option	$\frac{5 \cdot 91.50 \text{ CHF}}{1} + 1760 \text{ CHF} - 1900 \text{ CHF} = 16,7\%$ <p style="text-align: center;">1900 CHF</p>

▲ Fig. 162 Exemple d'emprunt à option



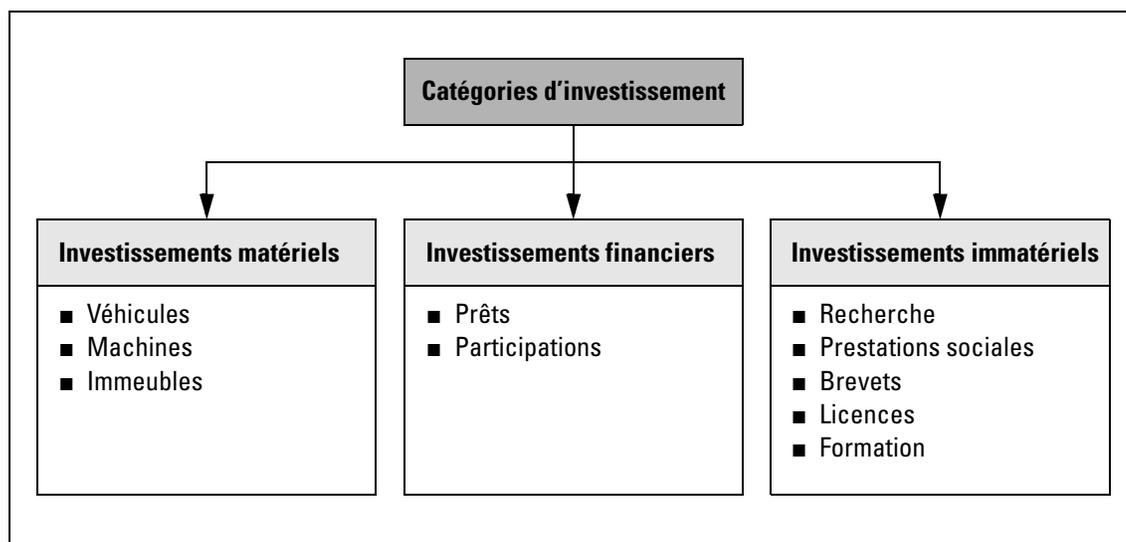
▲ Fig. 163 Déroulement d'une opération de crédit-bail

Soit	Capital global: 1 000 000 CHF Taux de rémunération des capitaux étrangers: 5% Rendement du capital global: 10% Capitaux propres, variante 1: 80% Capitaux propres, variante 2: 40%																																				
Question	Quelle est la rentabilité des capitaux propres pour chacune des variantes 1 et 2?																																				
Calculs	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">Variante 1</th> <th style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">Variante 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capitaux propres</td> <td style="text-align: right;">800 000</td> <td style="text-align: right;">400 000</td> </tr> <tr> <td>Capitaux étrangers</td> <td style="text-align: right;">200 000</td> <td style="text-align: right;">600 000</td> </tr> <tr> <td>Capital global</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1 000 000</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1 000 000</td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bénéfice avant déduction des intérêts sur CE</td> <td style="text-align: right;">100 000</td> <td style="text-align: right;">100 000</td> </tr> <tr> <td>Intérêts sur CE</td> <td style="text-align: right;">10 000</td> <td style="text-align: right;">30 000</td> </tr> <tr> <td>Bénéfice après déduction des intérêts sur CE (bénéfice net)</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">90 000</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">70 000</td> </tr> <tr> <td>■ Rentabilité des capitaux propres</td> <td style="text-align: right;">$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$</td> <td style="text-align: right;">$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> On obtient des résultats identiques en utilisant la formule (4):</td> </tr> <tr> <td>■ $r_{p1} = 0,1 + \frac{200\,000}{800\,000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ $r_{p2} = 0,1 + \frac{600\,000}{400\,000} (0,1 - 0,05) = 0,175$</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Variante 1	Variante 2	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	■ Rentabilité des capitaux propres	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$	 On obtient des résultats identiques en utilisant la formule (4):			■ $r_{p1} = 0,1 + \frac{200\,000}{800\,000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$			■ $r_{p2} = 0,1 + \frac{600\,000}{400\,000} (0,1 - 0,05) = 0,175$		
	Variante 1	Variante 2																																			
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																																			
■ Rentabilité des capitaux propres	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$																																			
 On obtient des résultats identiques en utilisant la formule (4):																																					
■ $r_{p1} = 0,1 + \frac{200\,000}{800\,000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$																																					
■ $r_{p2} = 0,1 + \frac{600\,000}{400\,000} (0,1 - 0,05) = 0,175$																																					

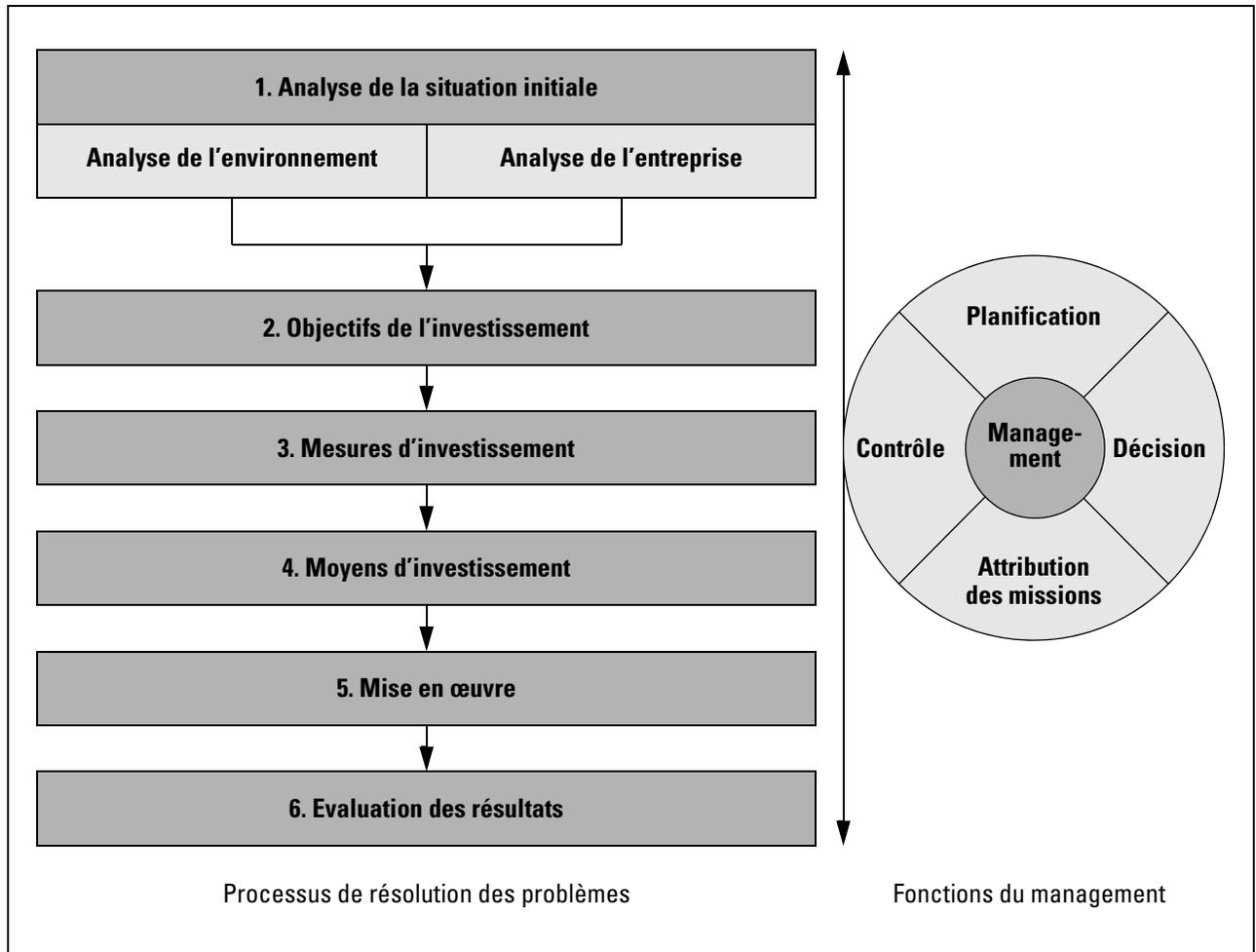
▲ Fig. 164 Exemple d'effet de levier

r_g \ CE : CP	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 $r_p =$	$\frac{10 r_g - 5}{9}$	$2 r_g - 5$	$10 r_g - 45$	$\frac{10 r_g - 3}{9}$	$2 r_g - 3$	$10 r_g - 27$

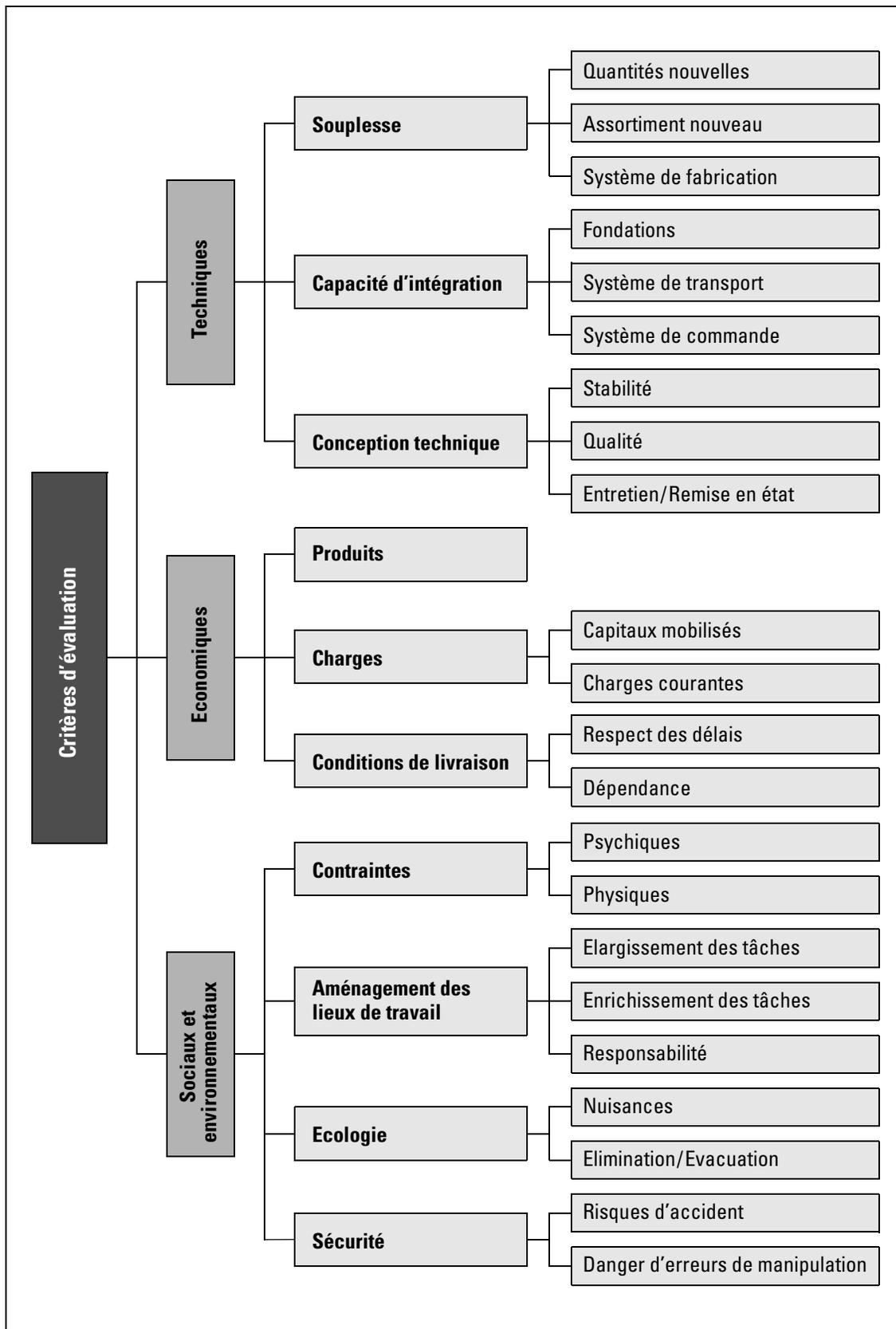
▲ Fig. 165 Rentabilité des capitaux propres et degré d'endettement



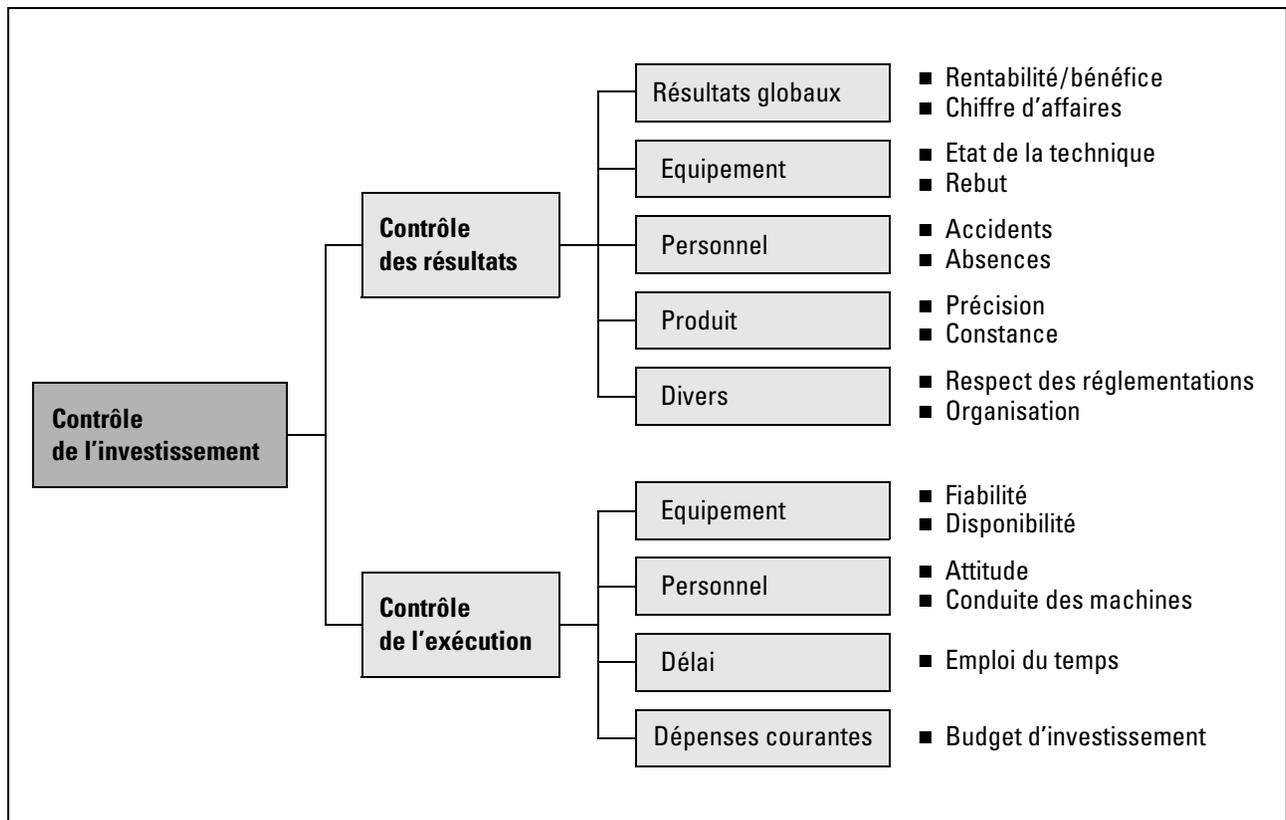
▲ Abb. 166 Catégories d'investissement selon l'objet d'investissement (Leimgruber/Prochinig 2009, p. 12)



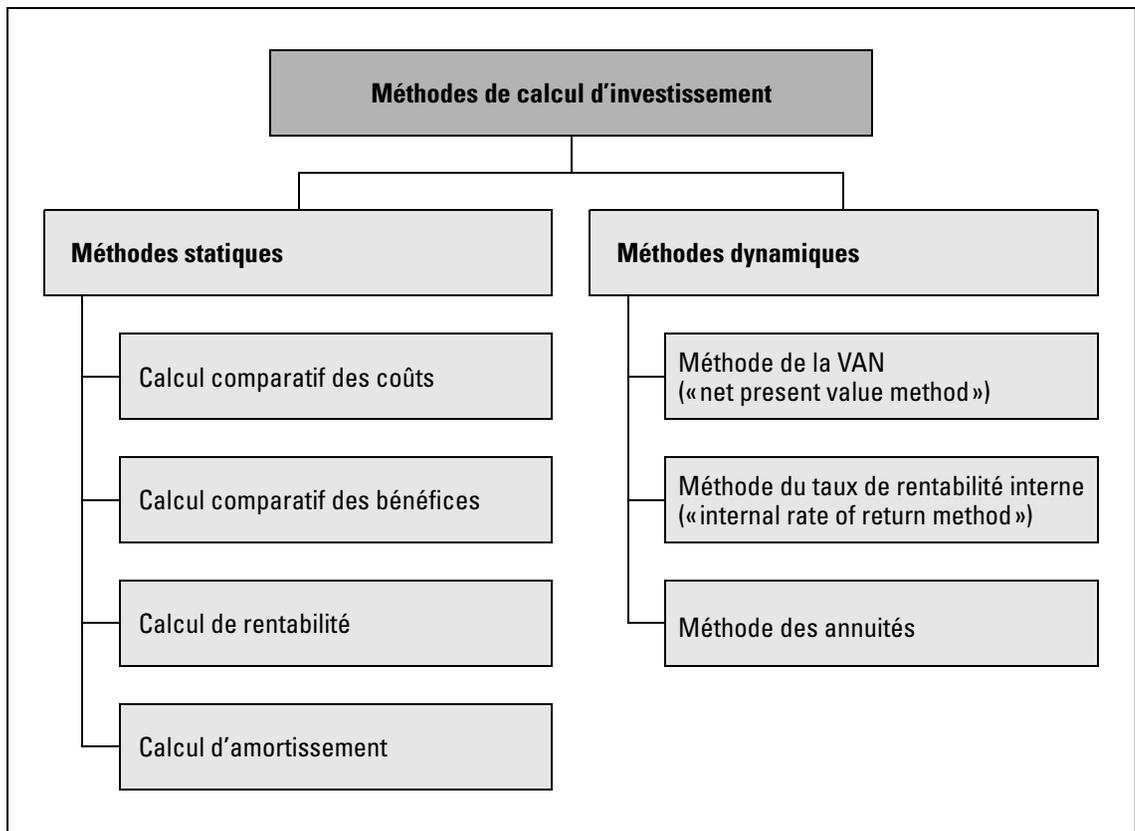
▲ Fig. 167 Processus de résolution des problèmes d'investissement



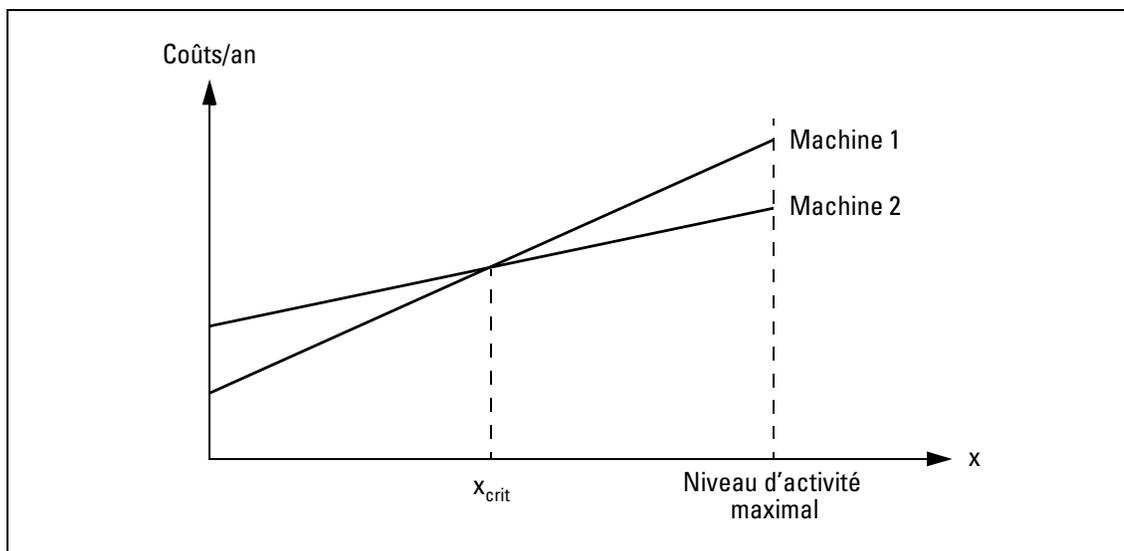
▲ Fig. 168 Critères d'évaluation à appliquer (Siegwart/Kunz 1982, p. 55)



▲ Fig. 169 Fonctions de contrôle



▲ Fig. 170 Vue d'ensemble des méthodes de calcul d'investissement



▲ Fig. 172 Analyse du seuil de rentabilité

1. Données initiales	Equipement 1	Equipement 2
■ 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%
2. Comparaison des coûts	Equipement 1	Equipement 2
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
3. Comparaison des bénéfices	Equipement 1	Equipement 2
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
4. Analyses supplémentaires	Equipement 1	Equipement 2
a) Marge contributive/unité produite	2.10	1.50
b) Marge contributive/période	21 000	12 000
c) Seuil de rentabilité		
■ absolu	7 857	6 000
■ en % de la capacité	78,57%	75%

▲ Fig. 173 Exemple de calcul comparatif des bénéfices

1. Calcul de la moyenne	Equipement 1	Equipement 2	Equipement 3
■ 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
2. Calcul du solde de recettes cumulé	Equipement 1	Equipement 2	Equipement 3
■ Coût d'acquisition	50	50	50
■ Durée d'utilisation en années	5	5	5
■ Amortissements			
1 ^{re} année	10	5	10
2 ^e année	10	10	20
3 ^e année	10	20	10
4 ^e année	10	10	5
5 ^e année	10	5	5
■ Bénéfice			
1 ^{re} année	4	2	4
2 ^e année	4	4	8
3 ^e année	4	8	4
4 ^e année	4	4	2
5 ^e année	4	2	2
■ Flux de recettes cumulés			
1 ^{re} année	14	7	14
2 ^e année	28	21	42
3 ^e année	42	49	56
4 ^e année	56	63	63
5 ^e année	70	70	70
■ Délai de récupération (en années)	3,57	3,07	2,57

▲ Fig. 174 Exemples de calcul d'amortissement (en milliers de CHF)

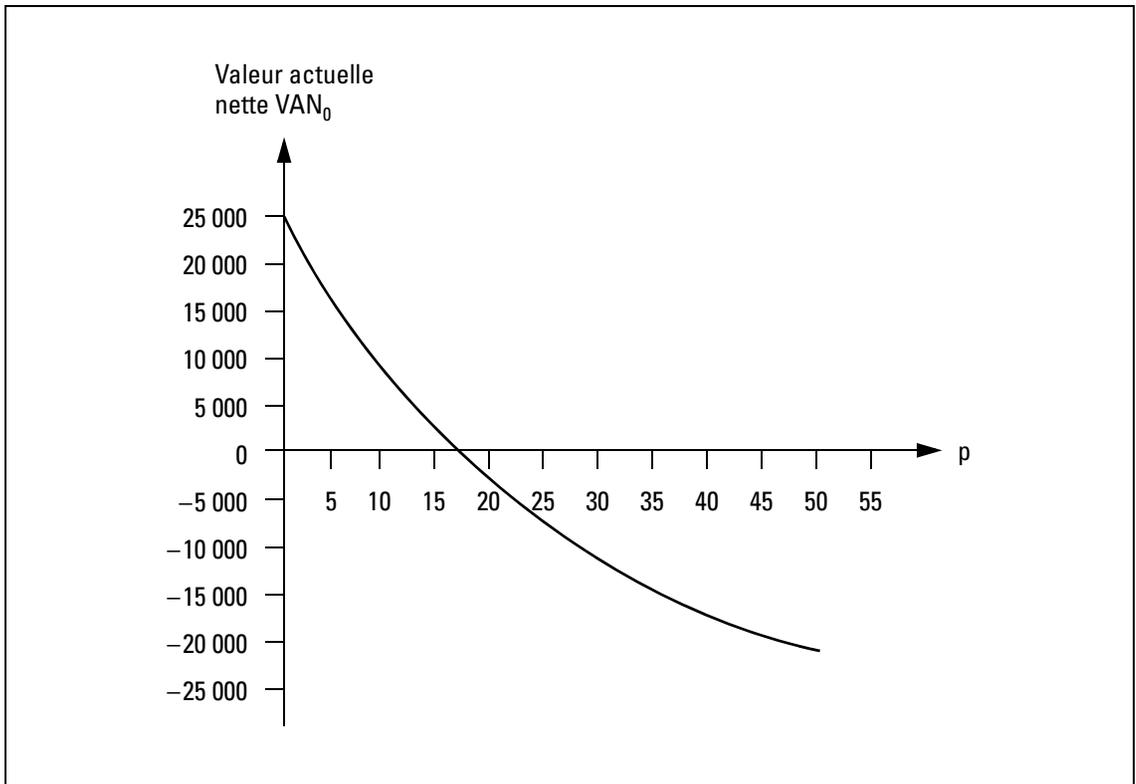
Table A: Facteur d'actualisation $v = \frac{1}{(1+i)^t} = (1+i)^{-t}$

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										

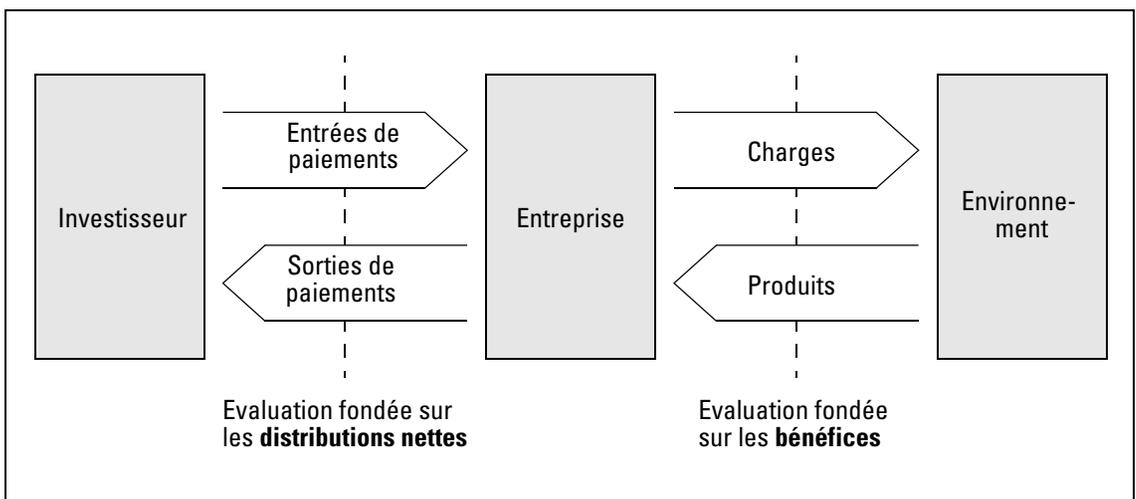
Table B: Facteur de valeur actuelle de rente $a_n = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$

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	7,499	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	7,943	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. 175 Facteurs d'actualisation et facteurs de valeur actuelle de rente



▲ Fig. 176 Rapport valeur actuelle nette – taux d'actualisation



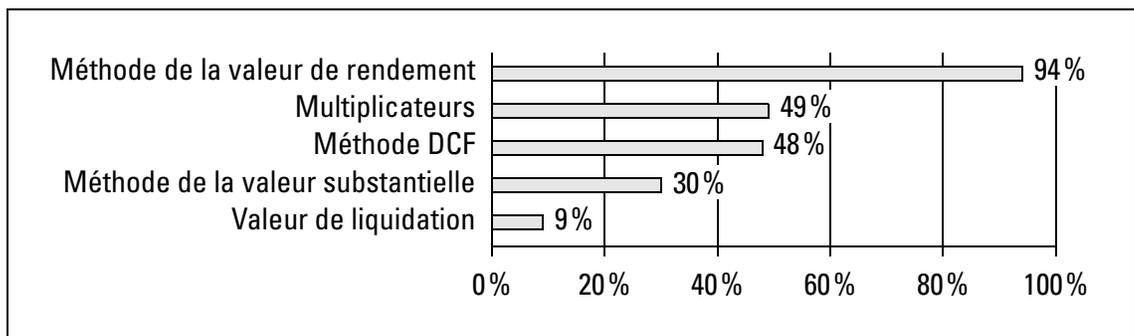
▲ Fig. 177 Evaluation sur la base des distributions nettes ou des bénéfices (Helbling 1982, p. 1)

	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
«Free cash flows» [FCF]	40,0	50,0	30,0	60,0	70,0	70,0
Valeurs actuelles FCF						
Années 1-5 [20%]	33,33	34,72	17,36	28,94	28,13	350,00¹
Valeurs actuelles FCF						
Années 6 et suivantes [20%]						140,66²
Somme des valeurs actuelles (FCF année 1-5)	142,4					
Valeur résiduelle année 5	140,7					
Valeur brute de l'entreprise	283,1					
- Valeur capital étranger	-120,0					
Valeur de l'entreprise (nette)	163,1					
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						

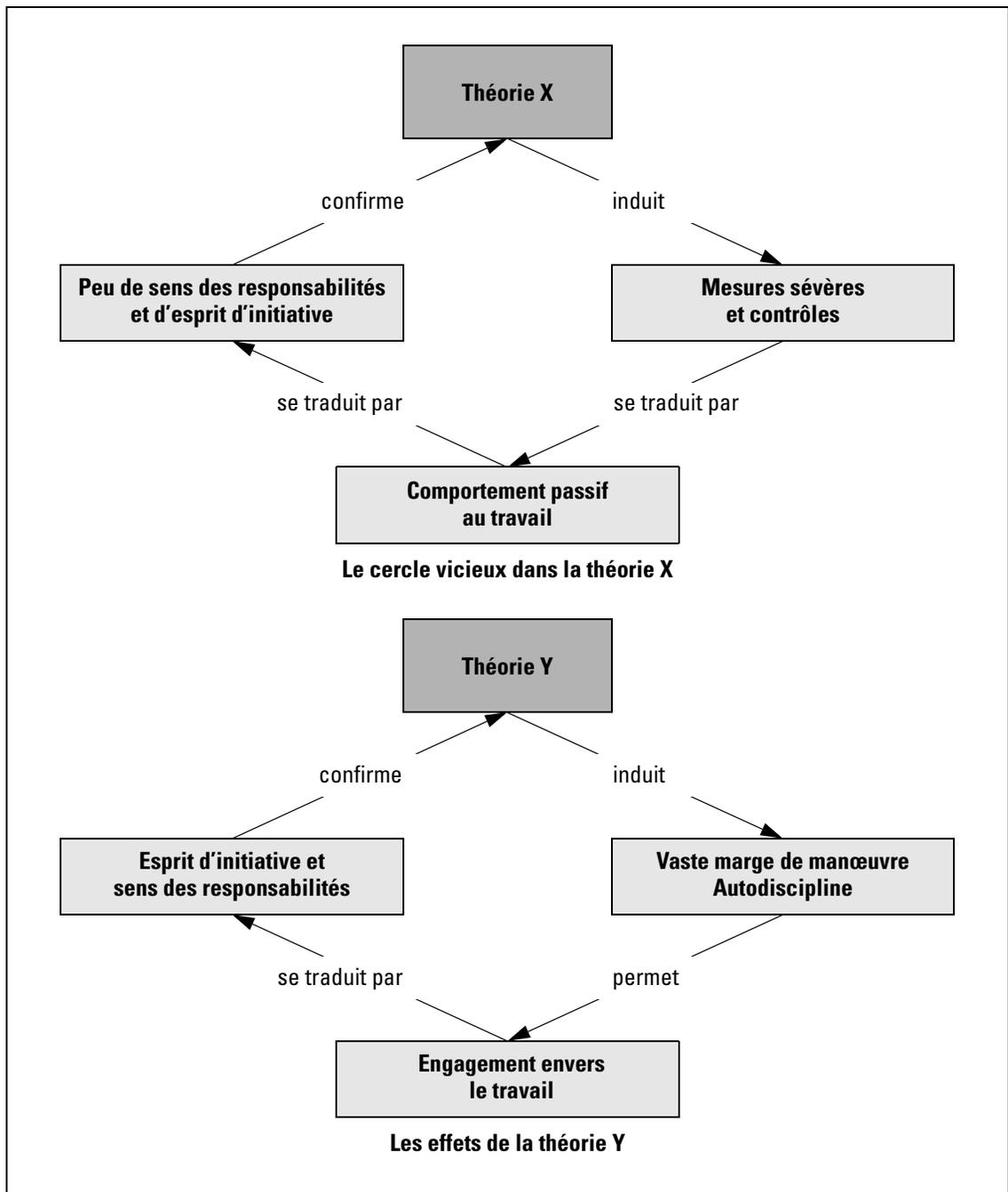
▲ Fig. 178 Exemple d'application de la méthode du «discounted cash flow» (chiffres en millions d'USD) (Volkart 2001, p. 35)

«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 = Résultat opérationnel avant intérêts et après impôts	Coût moyen pondéré total des capitaux propres et des capitaux étrangers	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 = Capital investi

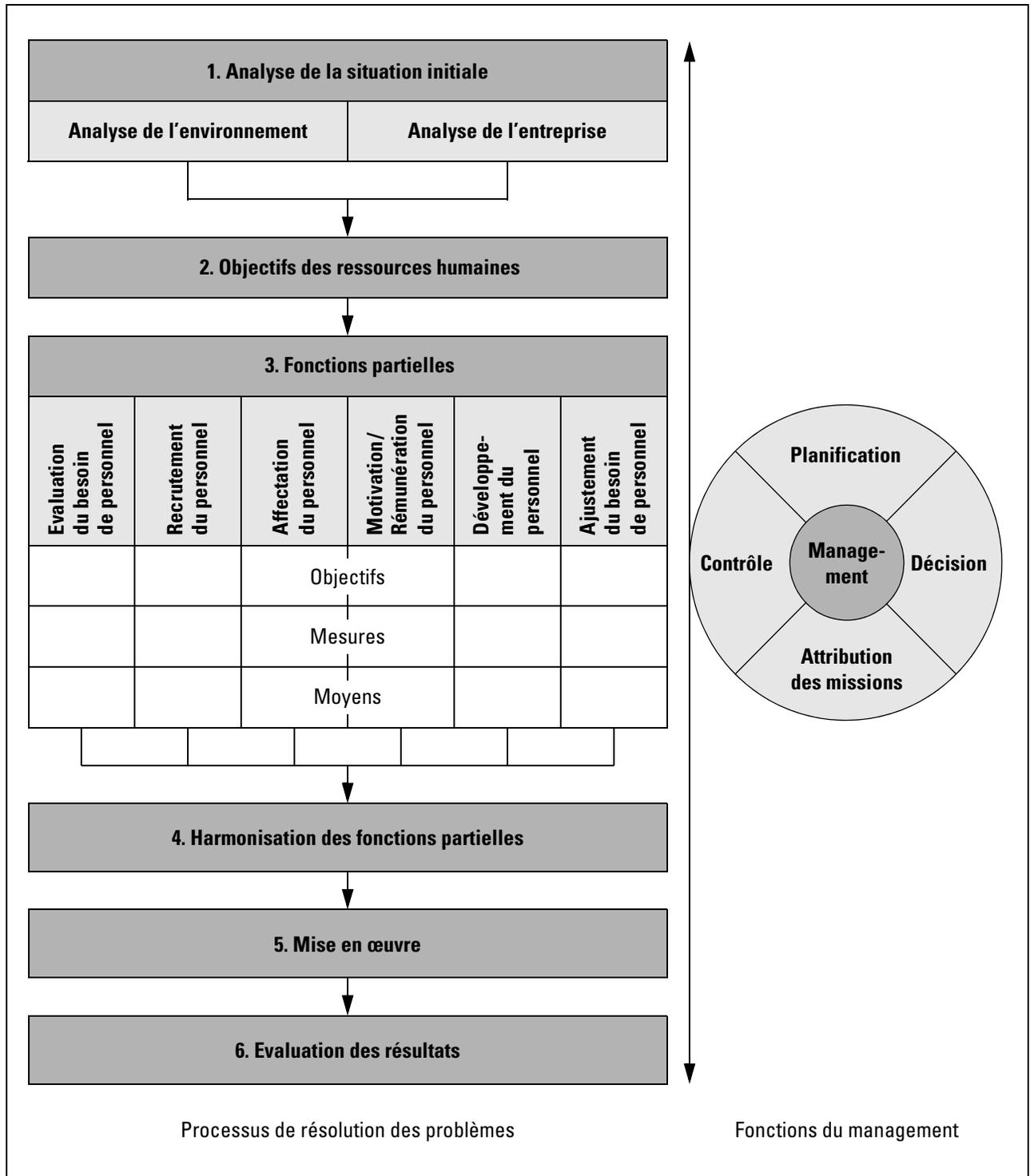
▲ Fig. 179 NOPAT, coût du capital (WACC) et capital investi (CI)



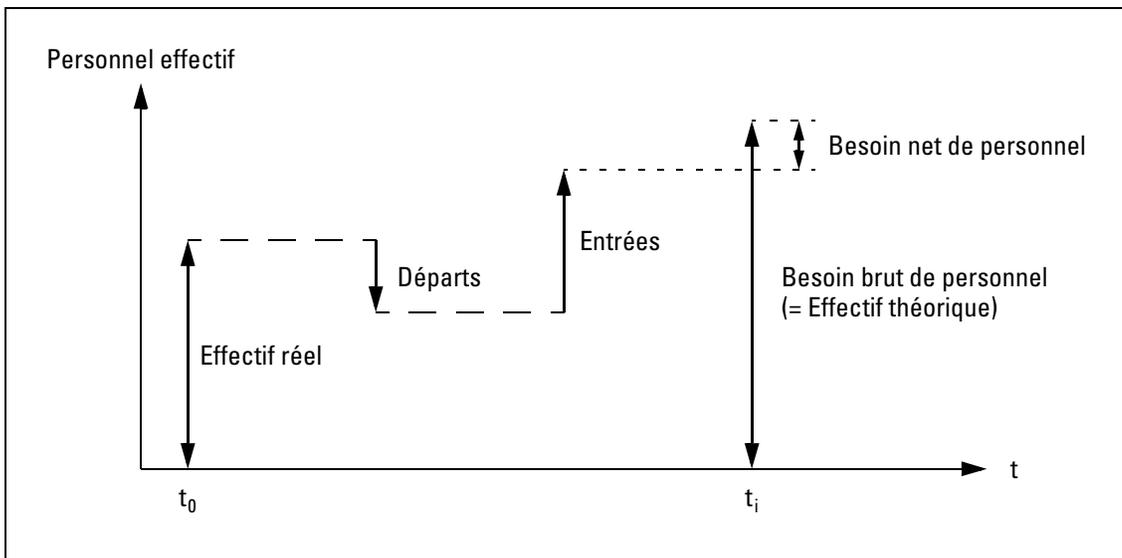
▲ Abb. 180 Utilisation des méthodes d'évaluation d'entreprise (Fischer-Winkelmann/Busch 2009)



▲ Fig. 181 Théorie X et théorie Y (Ulich et al. 1983, p. 18s.)



▲ Fig. 182 Gestion du processus de résolution des problèmes de ressources humaines



▲ Fig. 183 Représentation schématique du besoin de personnel

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

▲ Fig. 184 Absences

m_1 : Examiner 5000 demandes de crédit
 m_2 : Rédiger 4000 contrats de crédit
 t_1 : 40 minutes
 t_2 : 15 minutes
T: 44 heures par semaine et par collaborateur
TA: Facteur de temps pour tâches annexes = 1,3; facteur de temps de récupération = 1,1; facteur d'absences = 1,2

Pour une période de planification de 4 semaines, l'**effectif théorique** pendant cette période se calcule comme suit:

■ Besoin quantitatif de personnel (BP) = $\left(\frac{5000 \cdot 40 + 4000 \cdot 15}{4 \cdot 44 \cdot 60} \right) 1,3 \cdot 1,1 \cdot 1,2 = 42,25$

Ainsi, l'accomplissement de cette tâche nécessitera 43 collaborateurs.

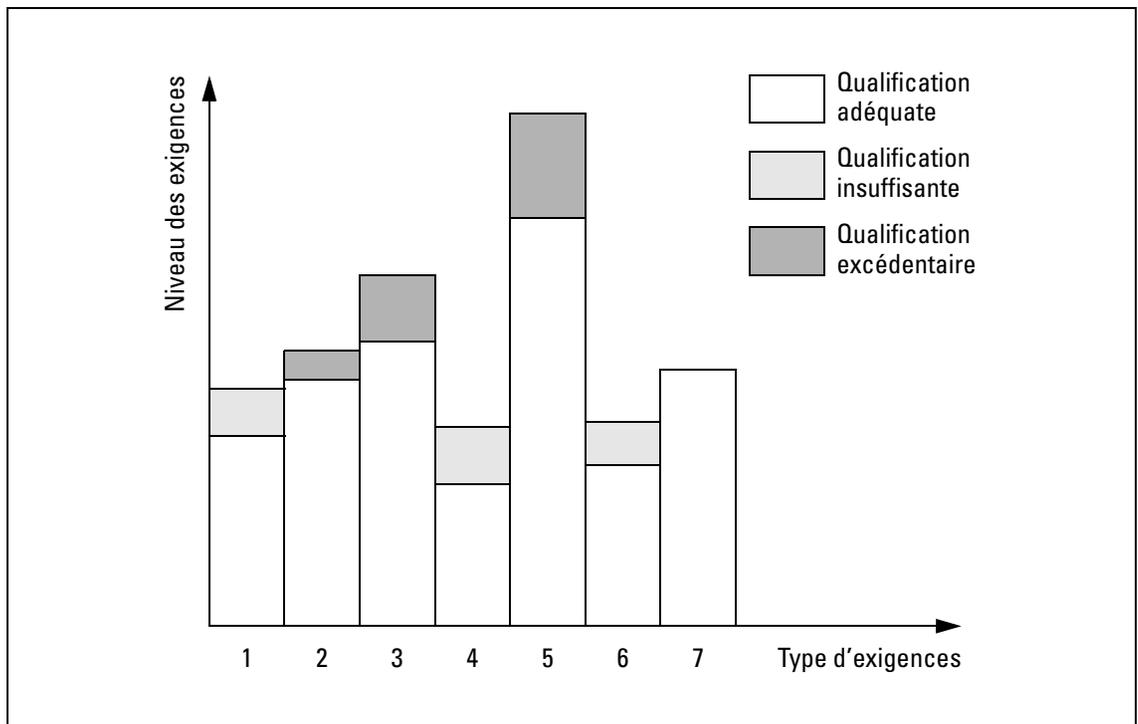
▲ Fig. 185 Exemple de calcul du besoin quantitatif de personnel

Connaissances	Formation	Classifiable dans les plans de formation, nombre d'années évaluable
	Expérience, faculté de réflexion	En partie classifiable
Charge intellectuelle	Attention, faculté de réflexion	Durée mesurable, fréquence de l'événement dénombrable, intensité classifiable
Habilité	Dextérité, agilité	Classifiable
Charge musculaire	Travail musculaire dynamique, statique et unilatéral	Intensité et durée mesurables, fréquence de l'événement dénombrable
Responsabilité	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
Conditions extérieures	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

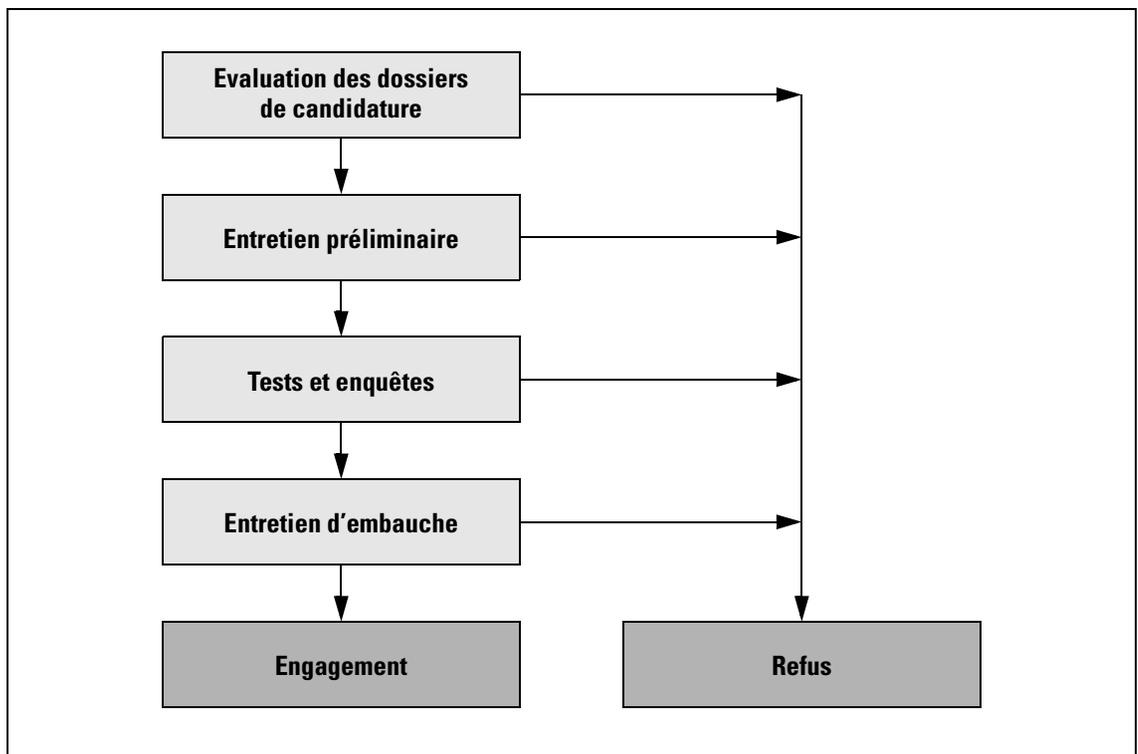
▲ Fig. 186 Types d'exigences (Pfeiffer et al. 1977, p. 190)

Entreprise:		
Emploi:		
I. Instance		
<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:		
II. Tâches		
16. Description des activités		
■ Tâches répétitives:		
■ Tâches apparaissant à intervalles irréguliers:		
17. Instruments de travail:		
18. Directives, prescriptions:		
III. Rendement		
<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):		
Responsable RH	Date et signatures: Titulaire du poste	Supérieur hiérarchique

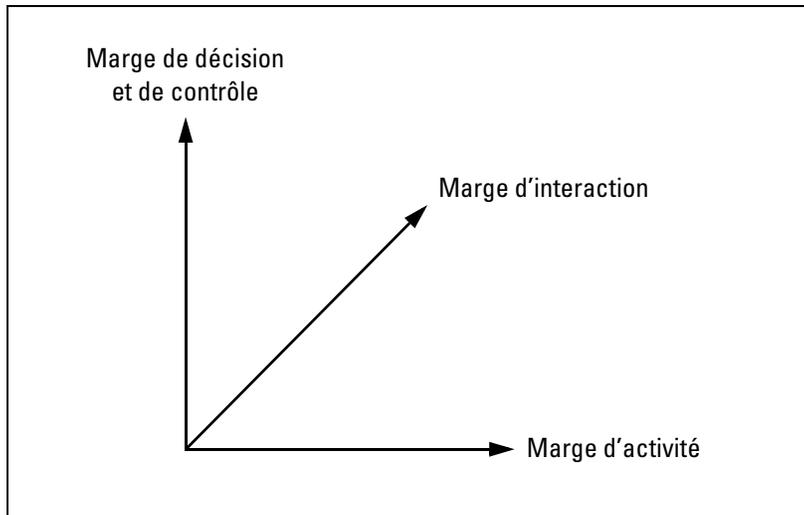
▲ Fig. 187 Description de poste (selon Hentze/Kammel 2001, p. 230 ss.)



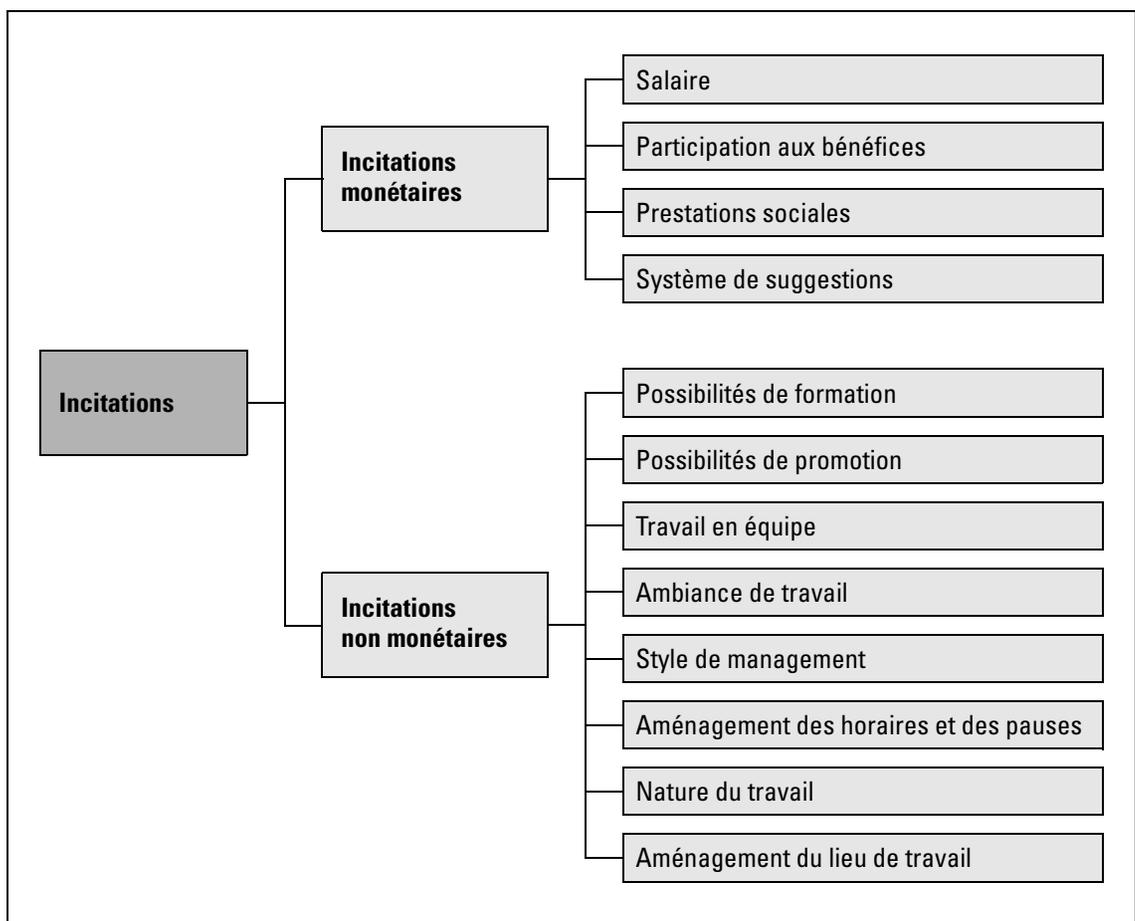
▲ Fig. 188 Schéma d'un profil d'exigences et des capacités



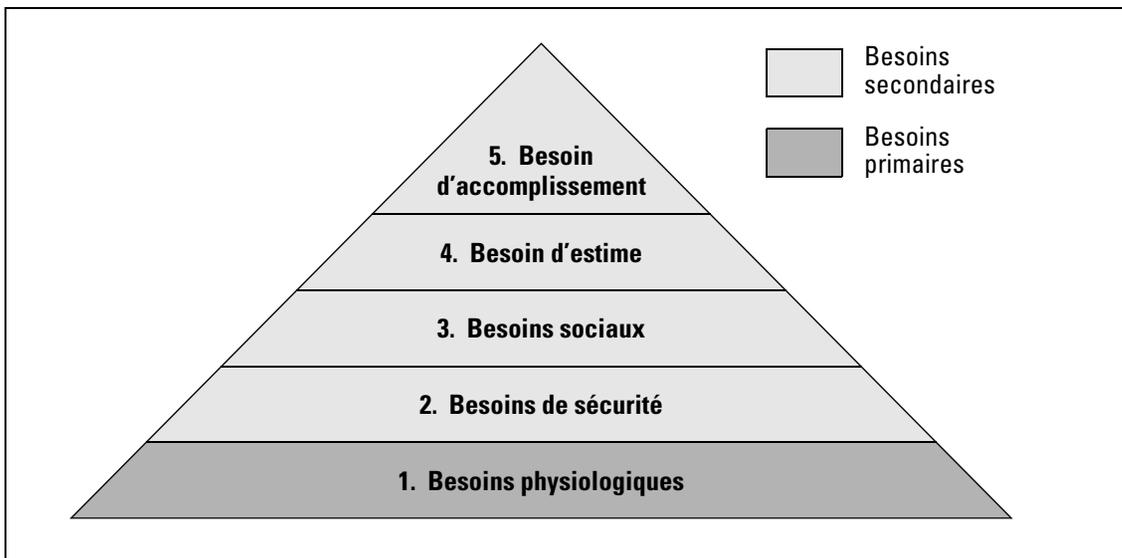
▲ Fig. 189 Schéma du processus de sélection des candidats



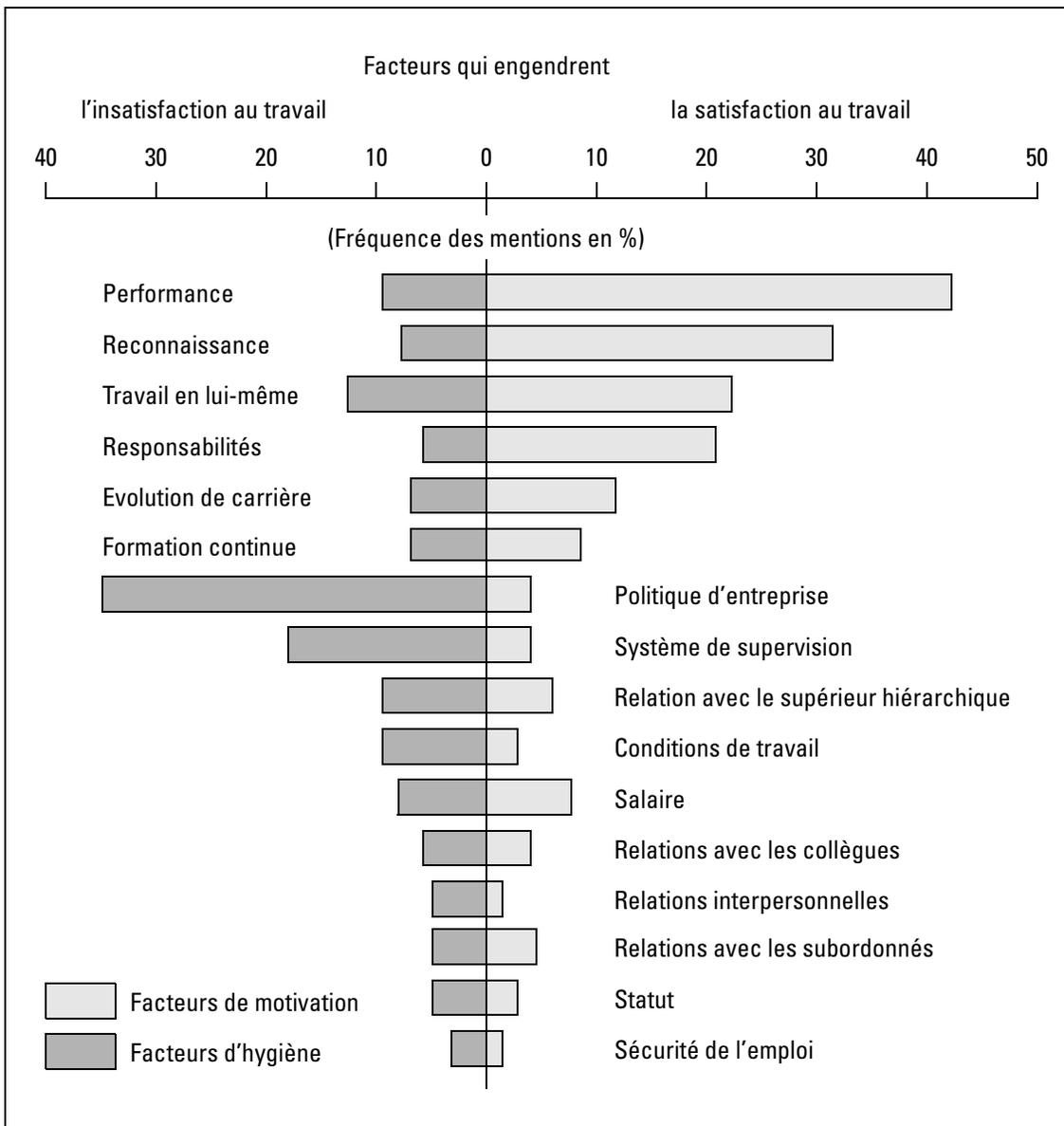
▲ Fig. 190 Marge de manœuvre des collaborateurs



▲ Fig. 191 Les différentes catégories d'incitations



▲ Fig. 192 Pyramide des besoins selon Maslow



▲ Fig. 193 Facteurs d'influence de la satisfaction au travail (Herzberg 1968, S. 57)

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

▲ Fig. 194 Méthodes d'évaluation des tâches

Catégorie de salaire 1	Travaux simples et peu pénibles, qui peuvent être effectués sans formation particulière et après une brève période d'apprentissage (75% du salaire de base)
Catégorie de salaire 2	Travaux nécessitant une formation particulière et une période d'apprentissage d'une certaine durée (85% du salaire de base)
Catégorie de salaire 3	Travaux requérant un diplôme d'apprentissage (100% du salaire de base)
Catégorie de salaire 4	Travaux nécessitant, outre un diplôme d'apprentissage, une formation complémentaire et une expérience professionnelle de plusieurs années (115% du salaire de base)
Catégorie de salaire 5	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)

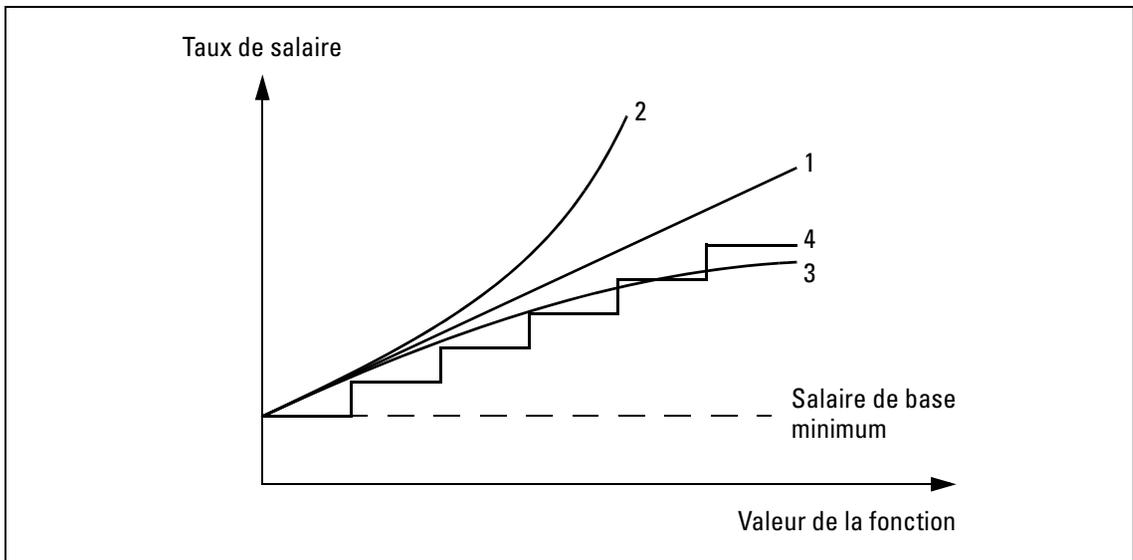
▲ Fig. 195 Exemples de catégories de salaires dans une entreprise industrielle

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

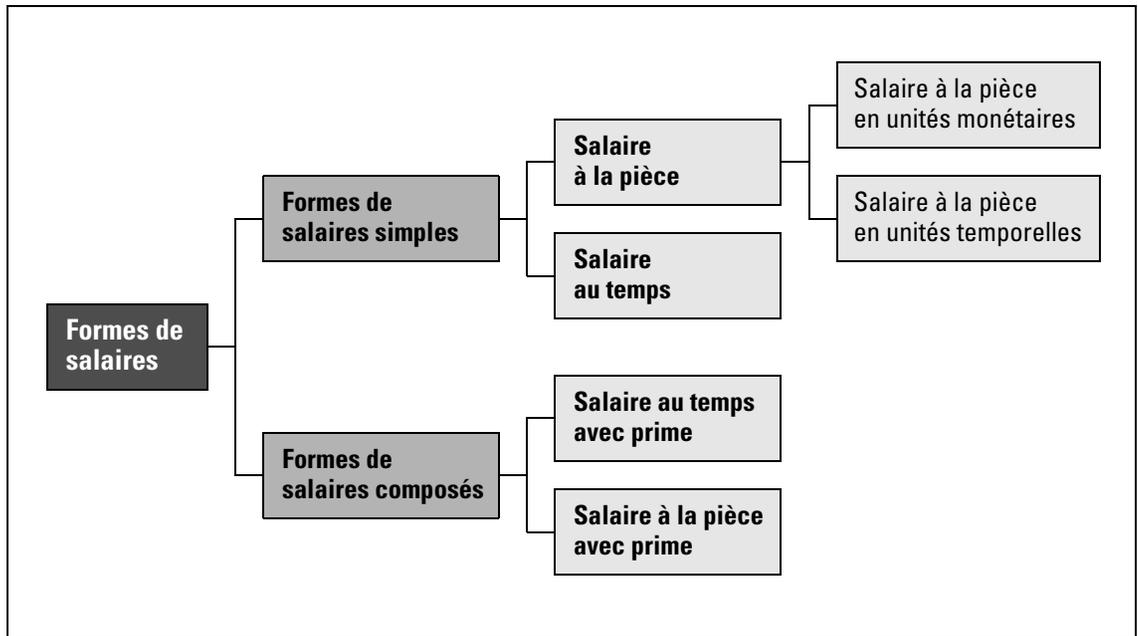
▲ Fig. 196 Exemple d'application de la méthode par points

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. 197 Exemple de fixation des salaires



▲ Fig. 198 Possibilités de différenciation des taux de salaire



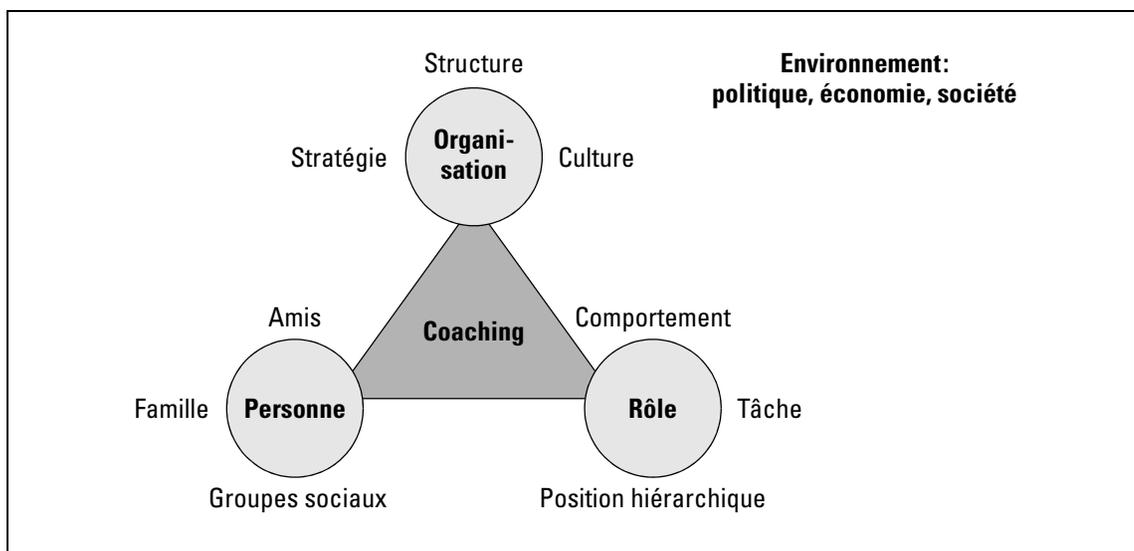
▲ Fig. 199 Aperçu des formes de salaires

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

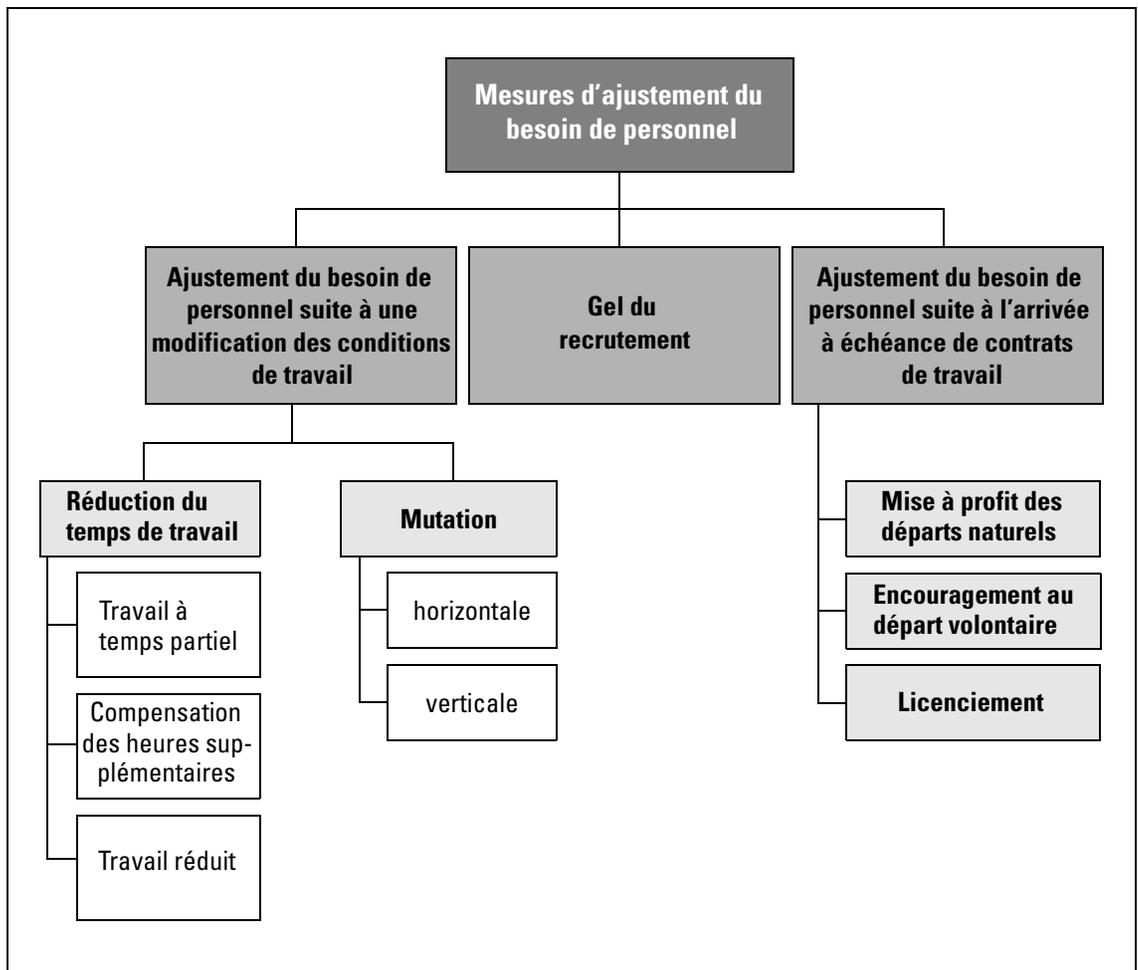
▲ Fig. 200 Prestations sociales de l'entreprise

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)

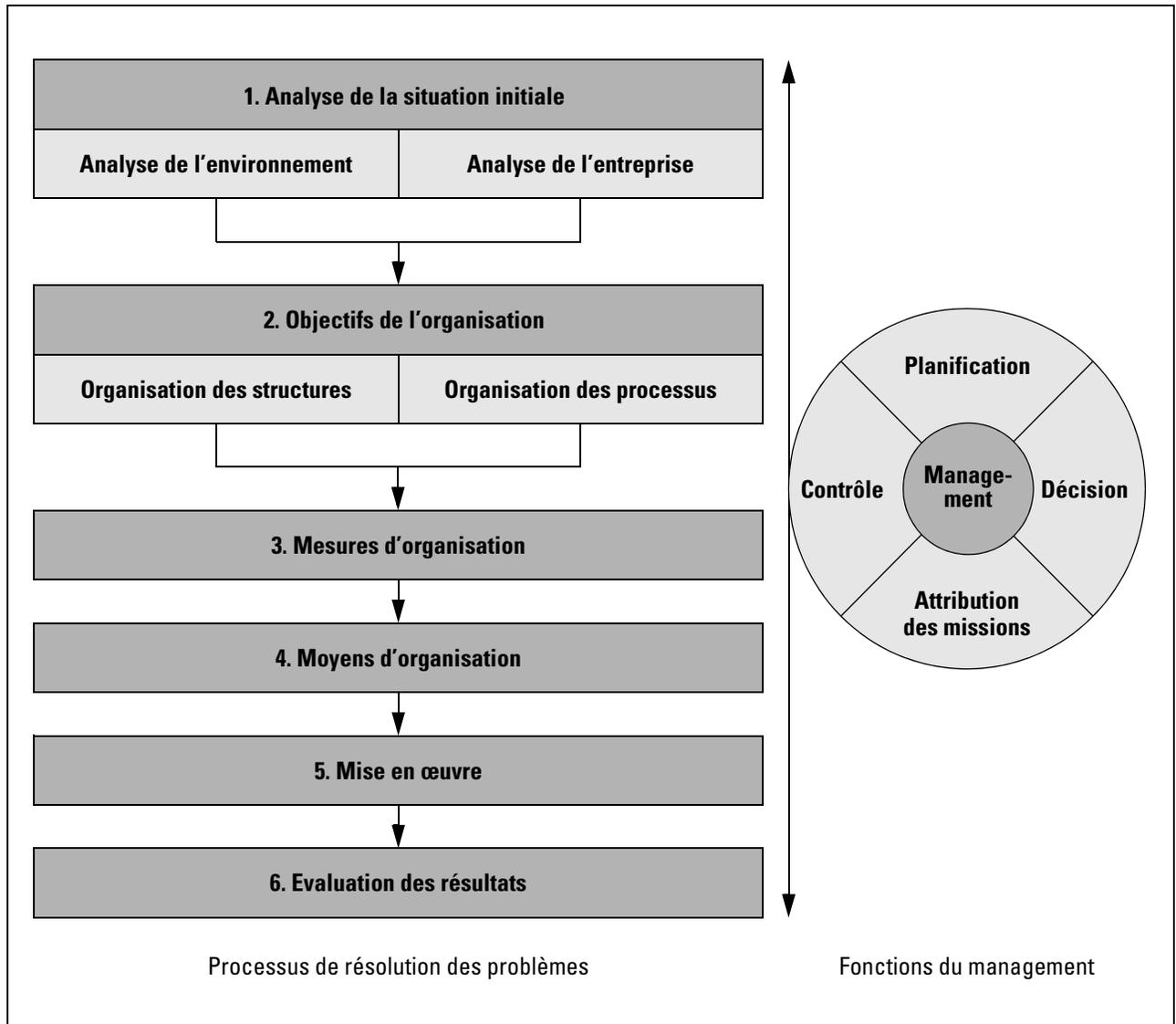
▲ Fig. 201 Instruments du développement du personnel



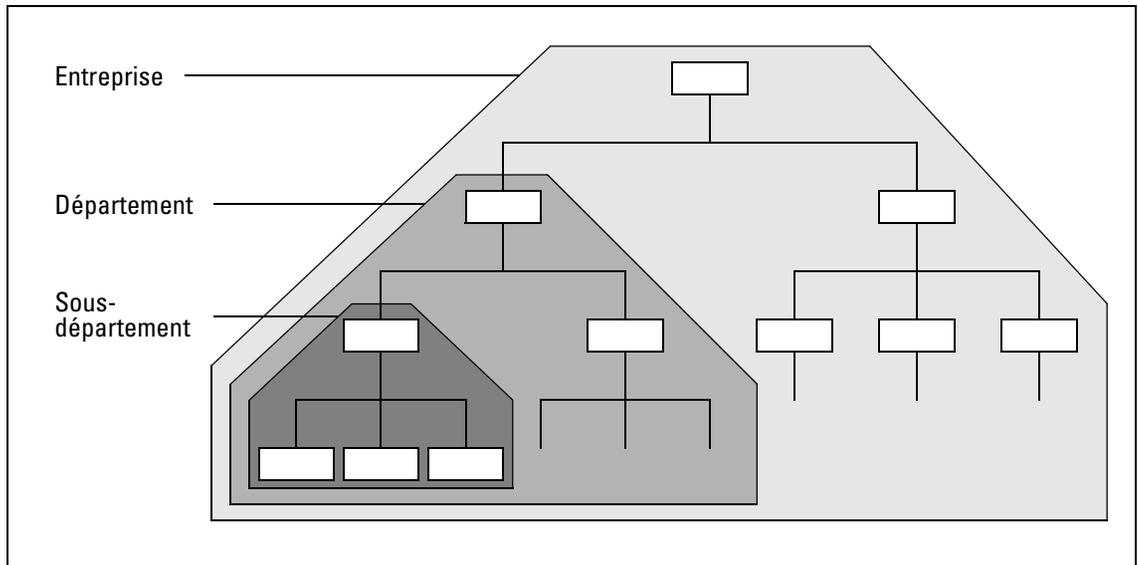
▲ Fig. 202 Coaching: les conflits à résoudre (d'après Backhausen/Thommen 2017, p. 3)



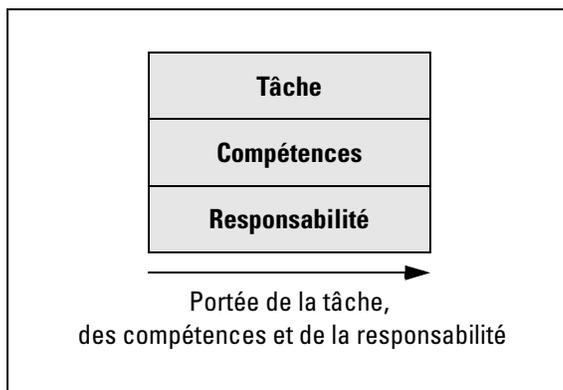
▲ Fig. 203 Vue d'ensemble des mesures d'ajustement du besoin de personnel (selon Hentze/Graf 2005, p. 373)



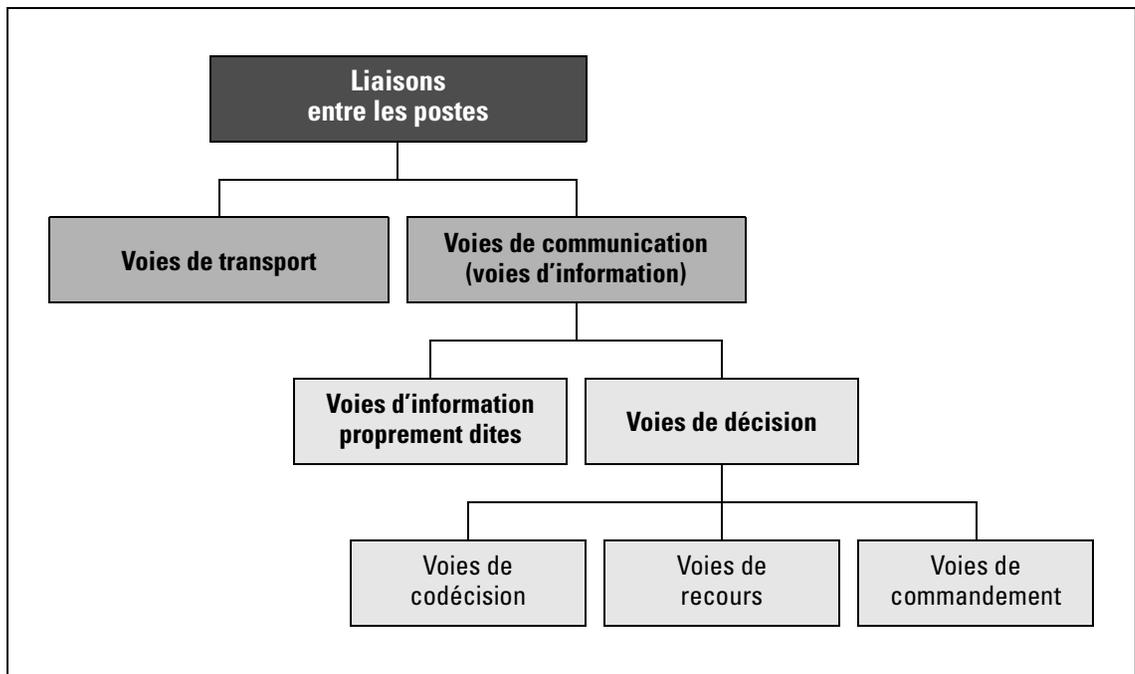
▲ Fig. 204 Processus de résolution des problèmes d'organisation



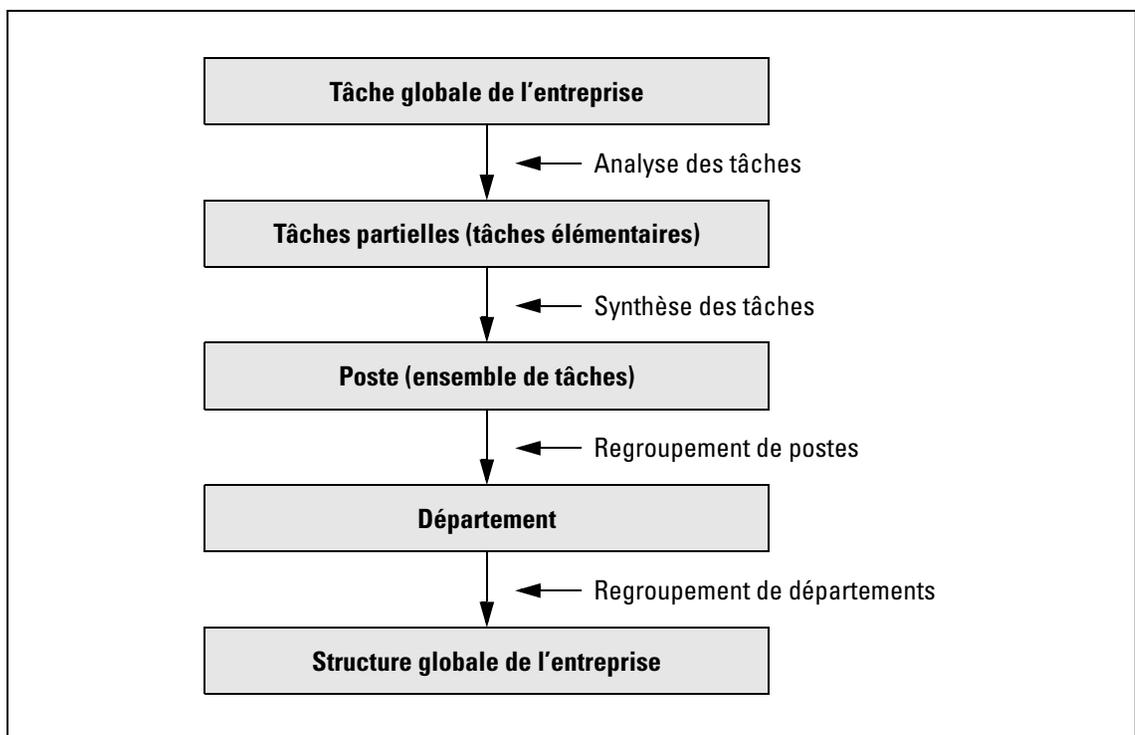
▲ Fig. 205 Départements et sous-départements



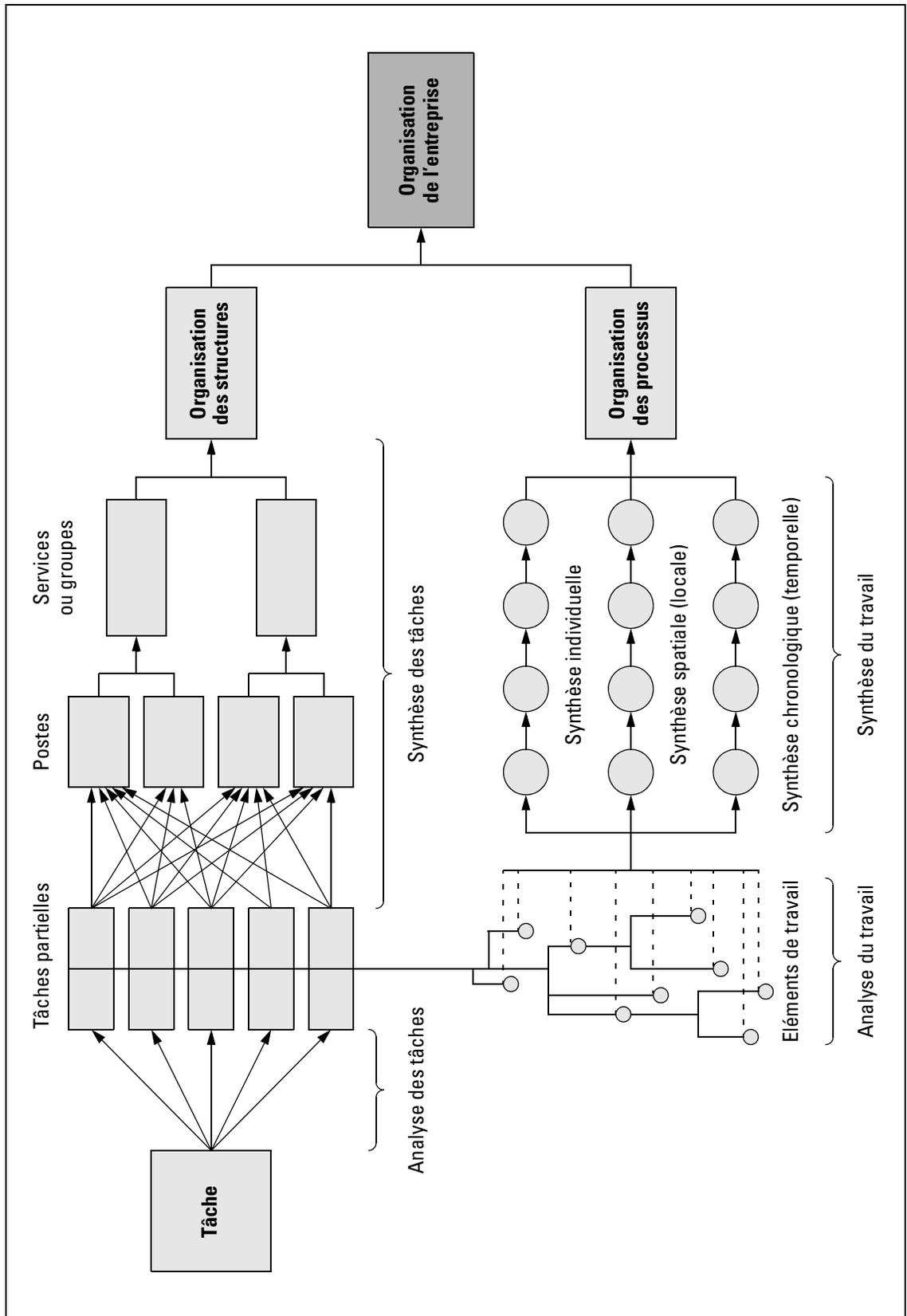
▲ Fig. 206 Coïncidence de la tâche, des compétences et de la responsabilité



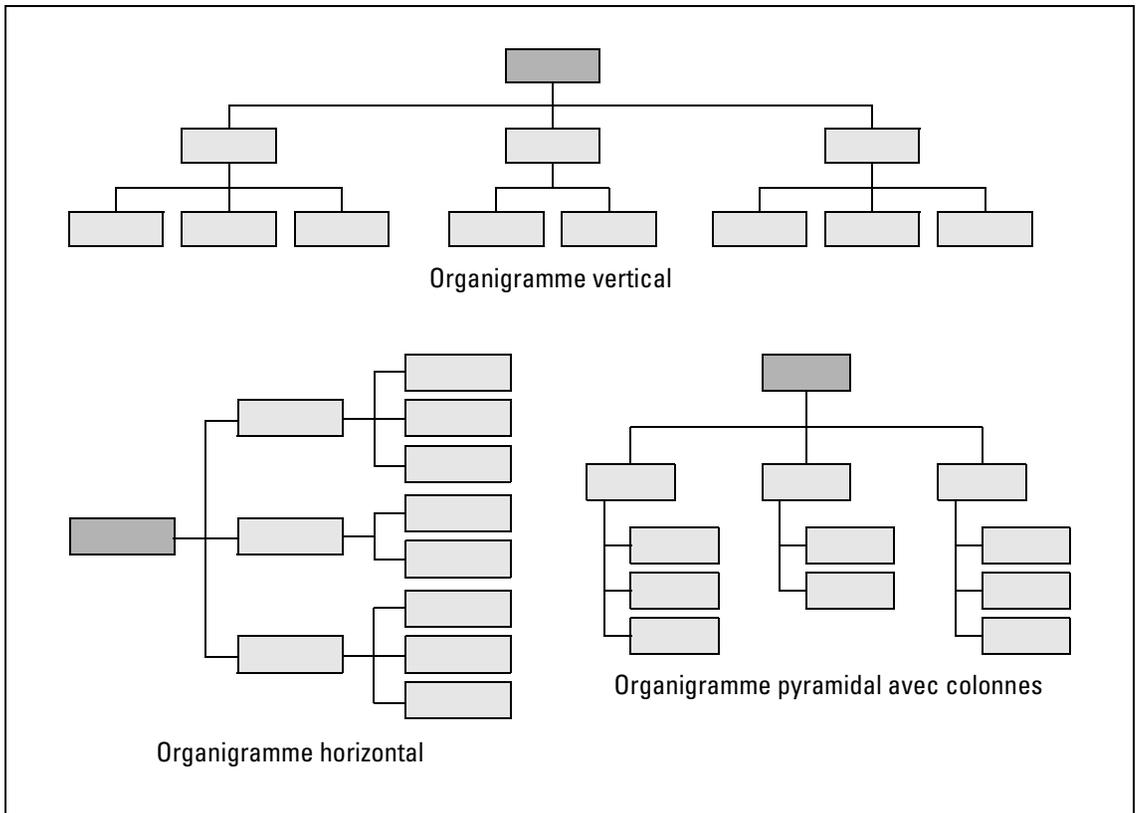
▲ Fig. 207 Liaisons entre les postes (Hill et al. 1994, p. 138)



▲ Fig. 208 Processus de création de l'organisation des structures



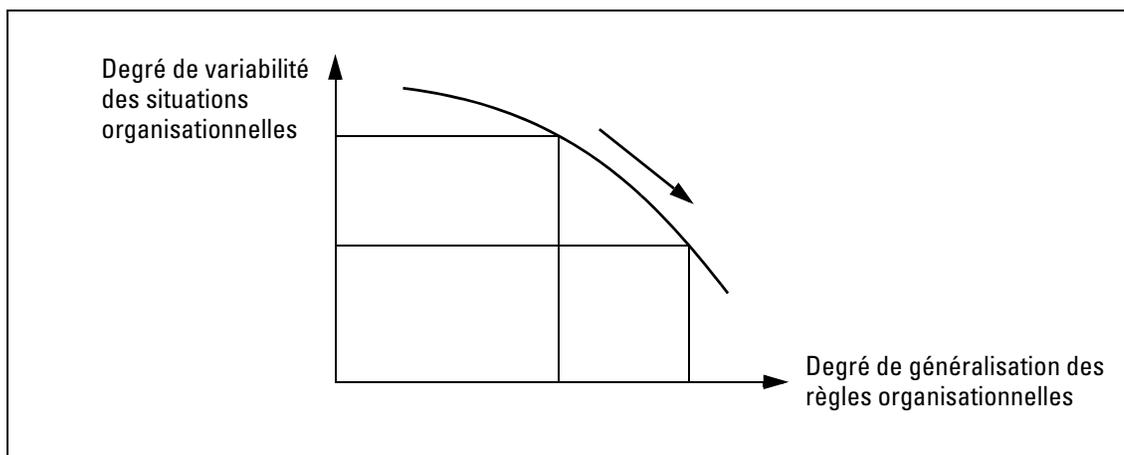
▲ Fig. 209 Liens entre organisation des structures et organisation des processus (Bleicher 1991, p. 49)



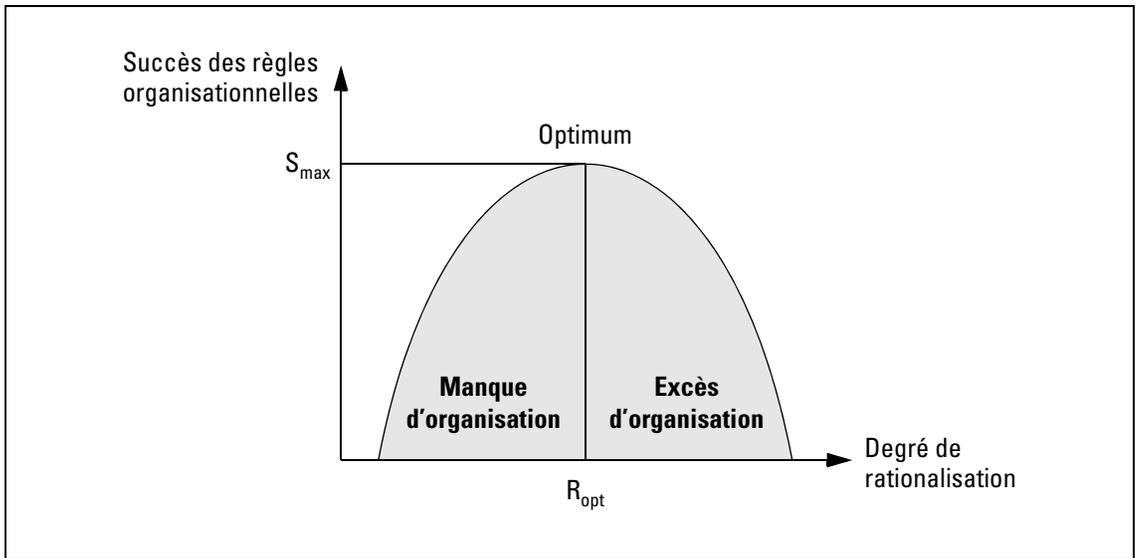
▲ Fig. 210 Les différentes formes d'organigramme

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

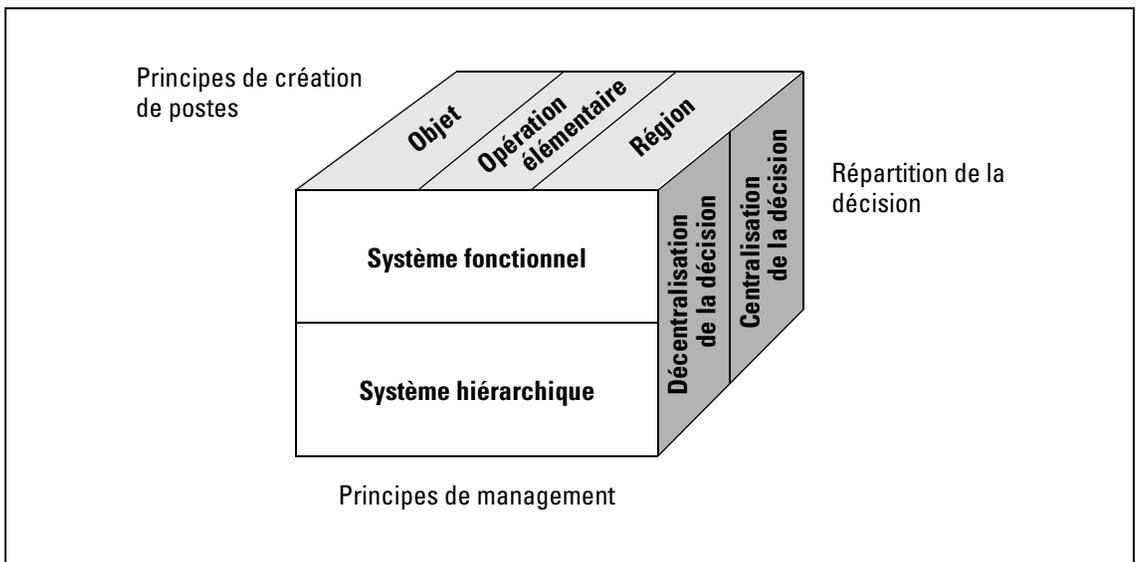
▲ Fig. 211 Exemple de diagramme de fonctions (Nauer 1993, p. 171)



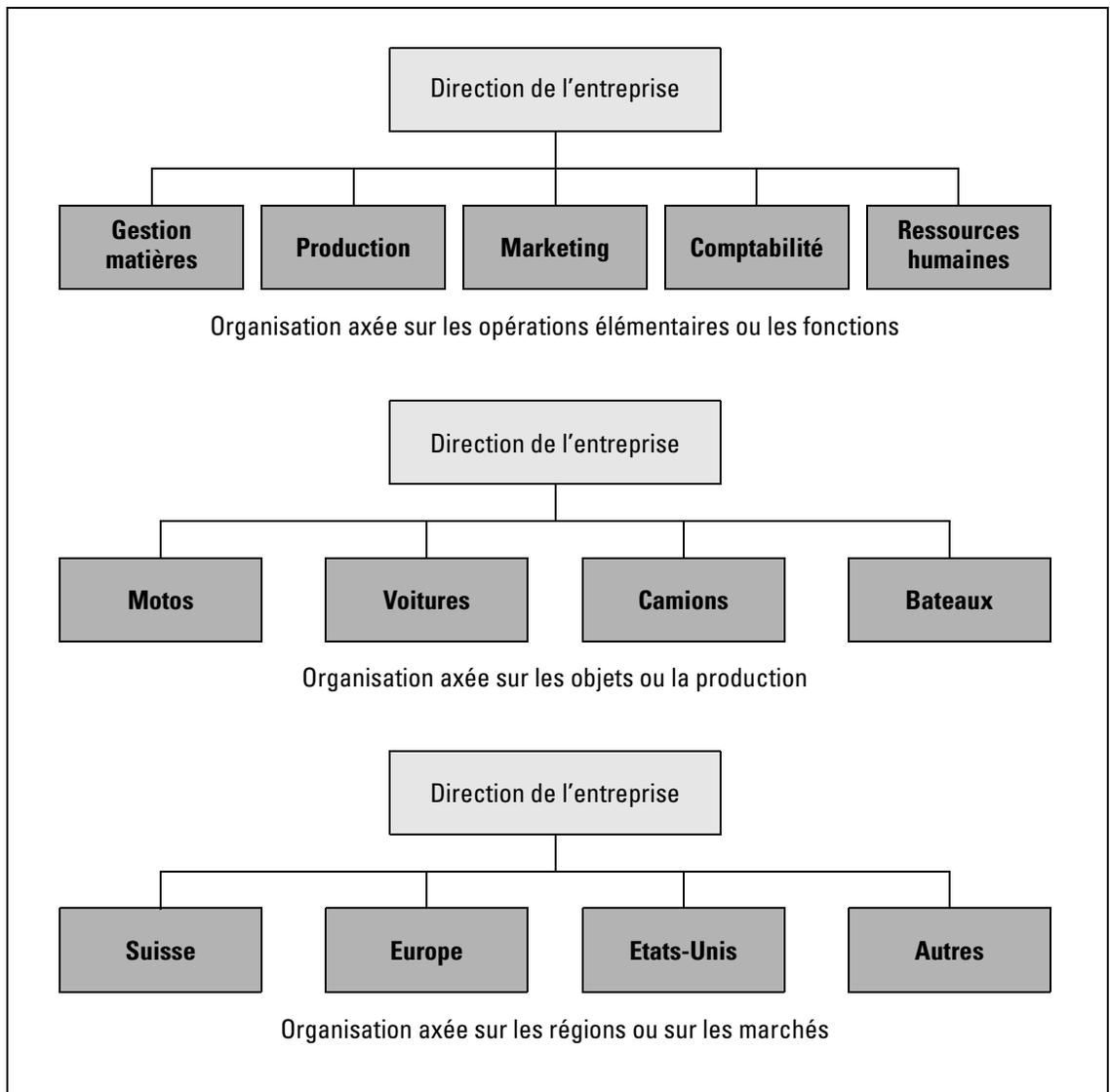
▲ Fig. 212 Principe de substitution de l'organisation (Kieser 1981, p. 71)



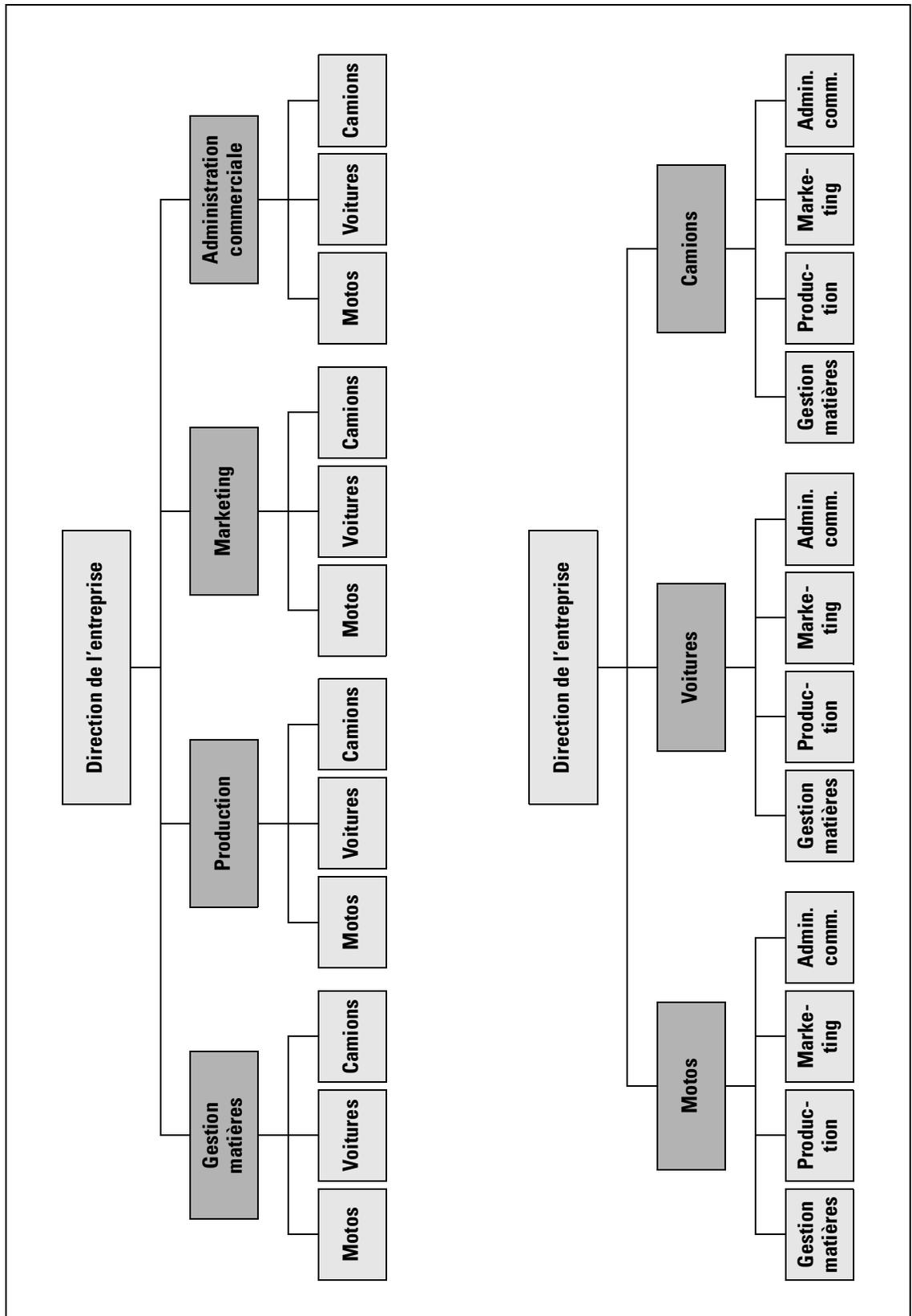
▲ Fig. 213 Degré optimal d'organisation (Kieser 1981, p. 72)



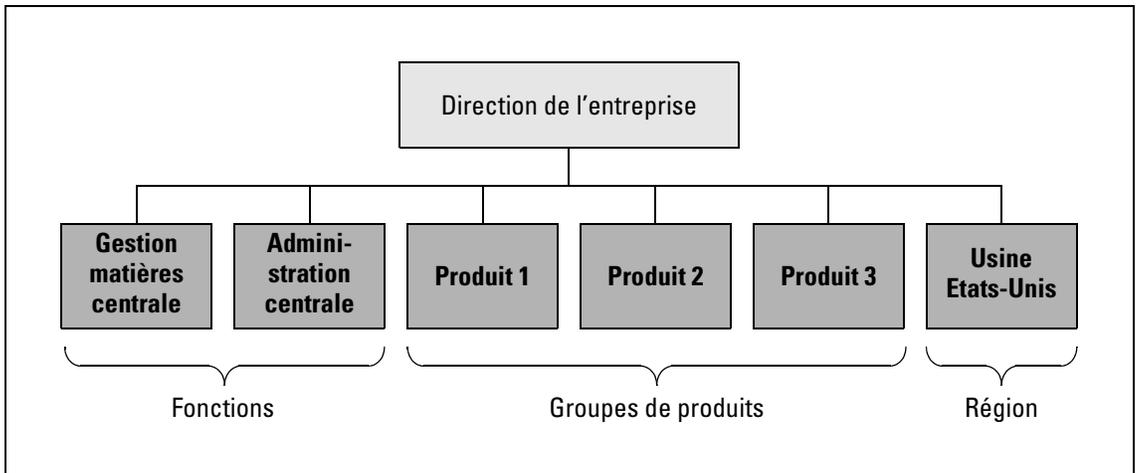
▲ Fig. 214 Principes d'aménagement organisationnel



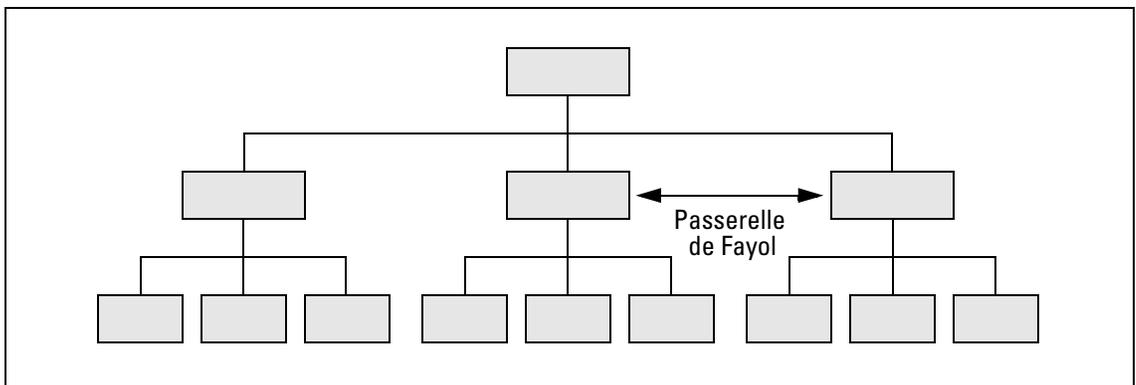
▲ Fig. 215 Principes de la création de postes



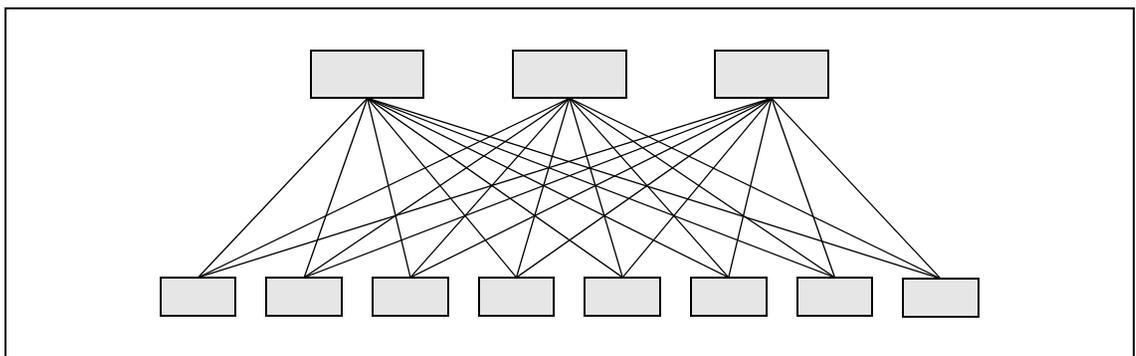
▲ Fig. 216 Critères d'aménagement de postes sur trois niveaux hiérarchiques



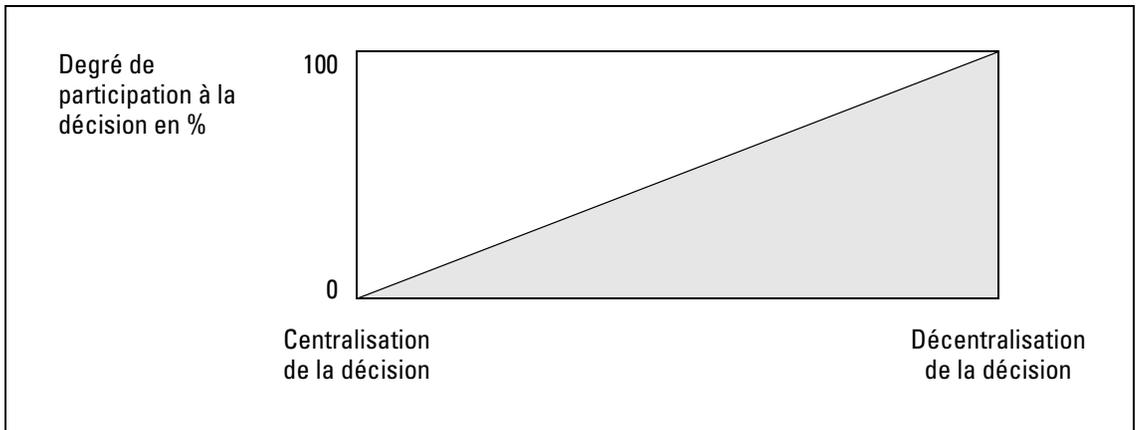
▲ Fig. 217 Plusieurs critères d'aménagement au même échelon hiérarchique



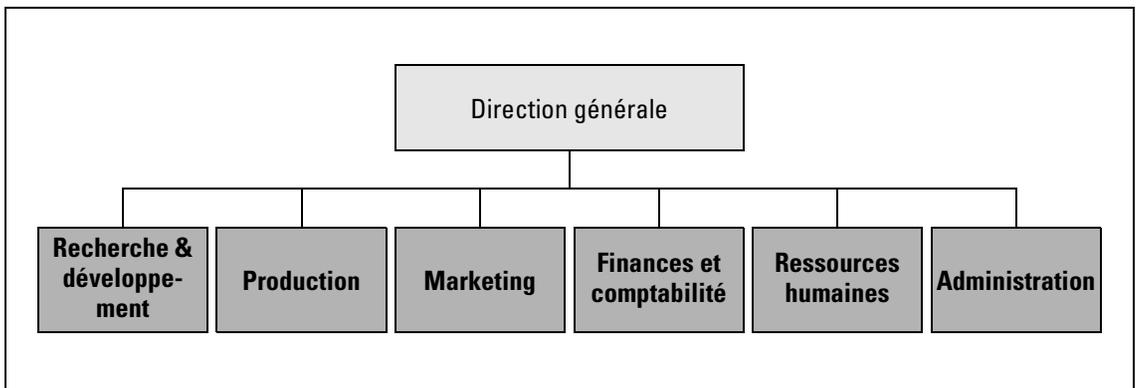
▲ Fig. 218 Système hiérarchique de Fayol



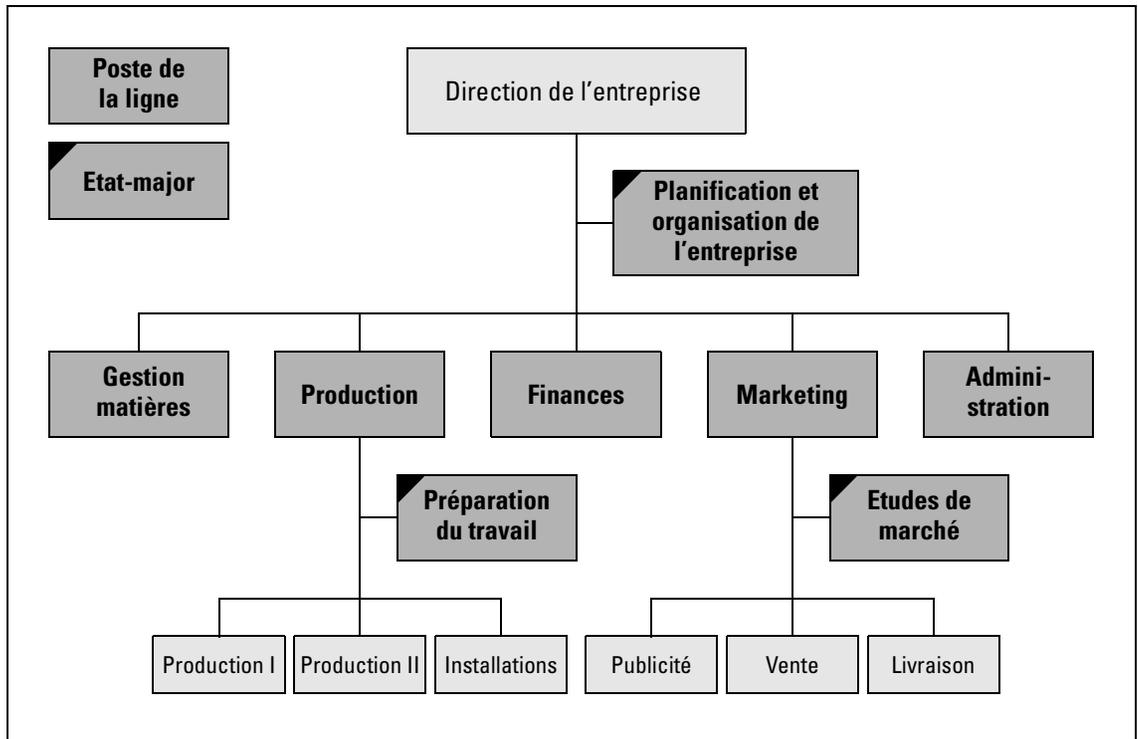
▲ Fig. 219 Système fonctionnel de Taylor



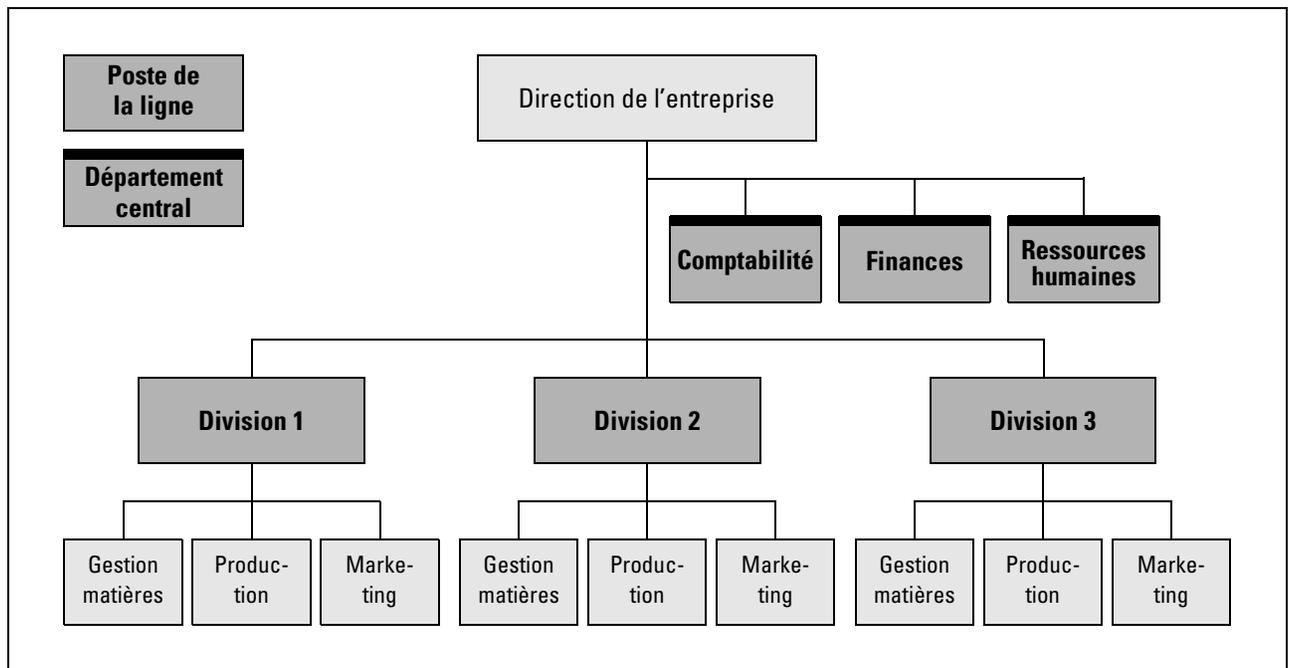
▲ Fig. 220 Intensité de la participation à la décision



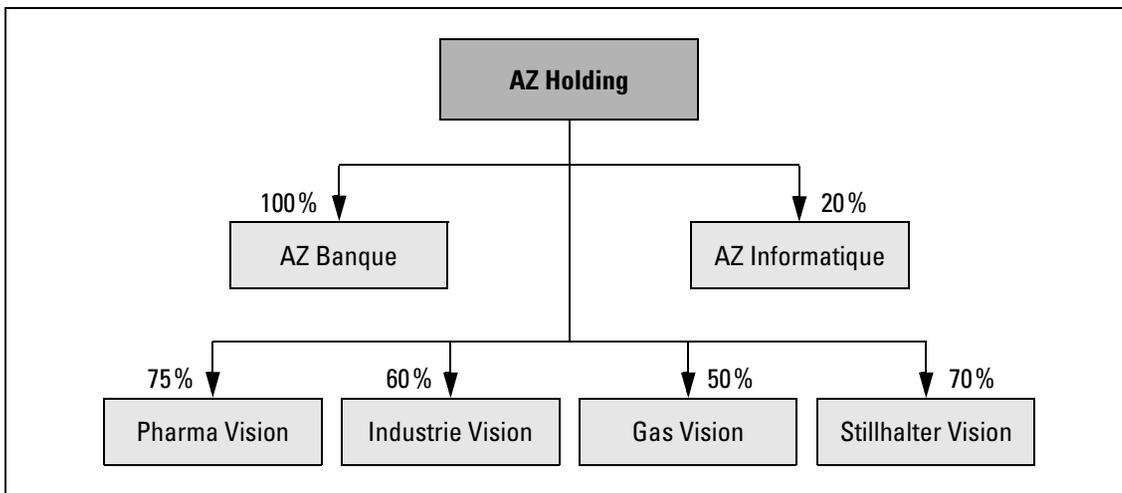
▲ Fig. 221 Organisation fonctionnelle pure



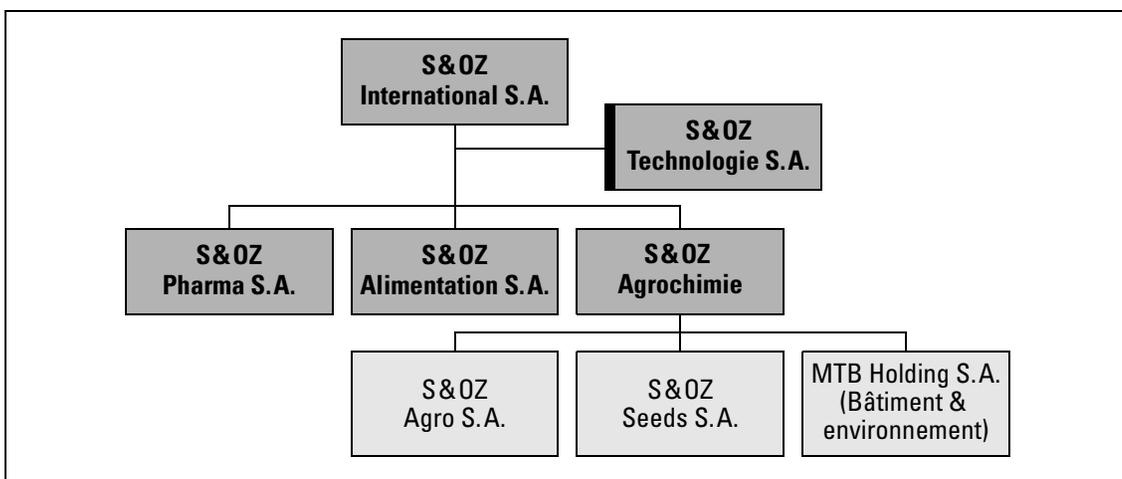
▲ Fig. 222 Schéma de l'organisation mixte (« staff and line »)



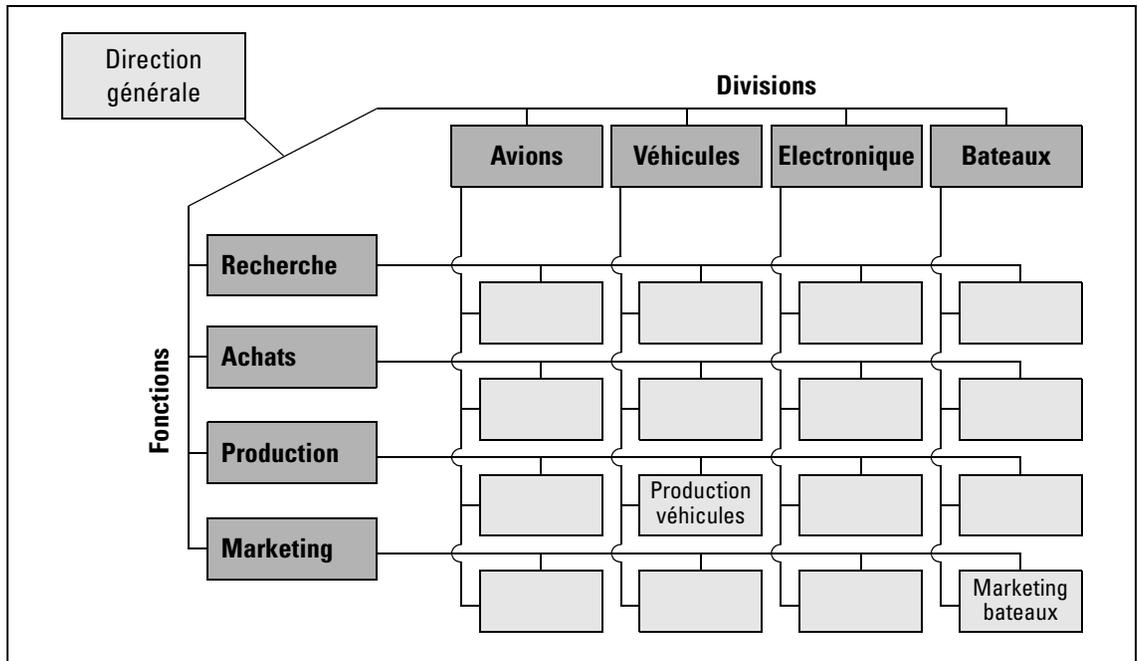
▲ Fig. 223 Schéma de l'organisation divisionnelle



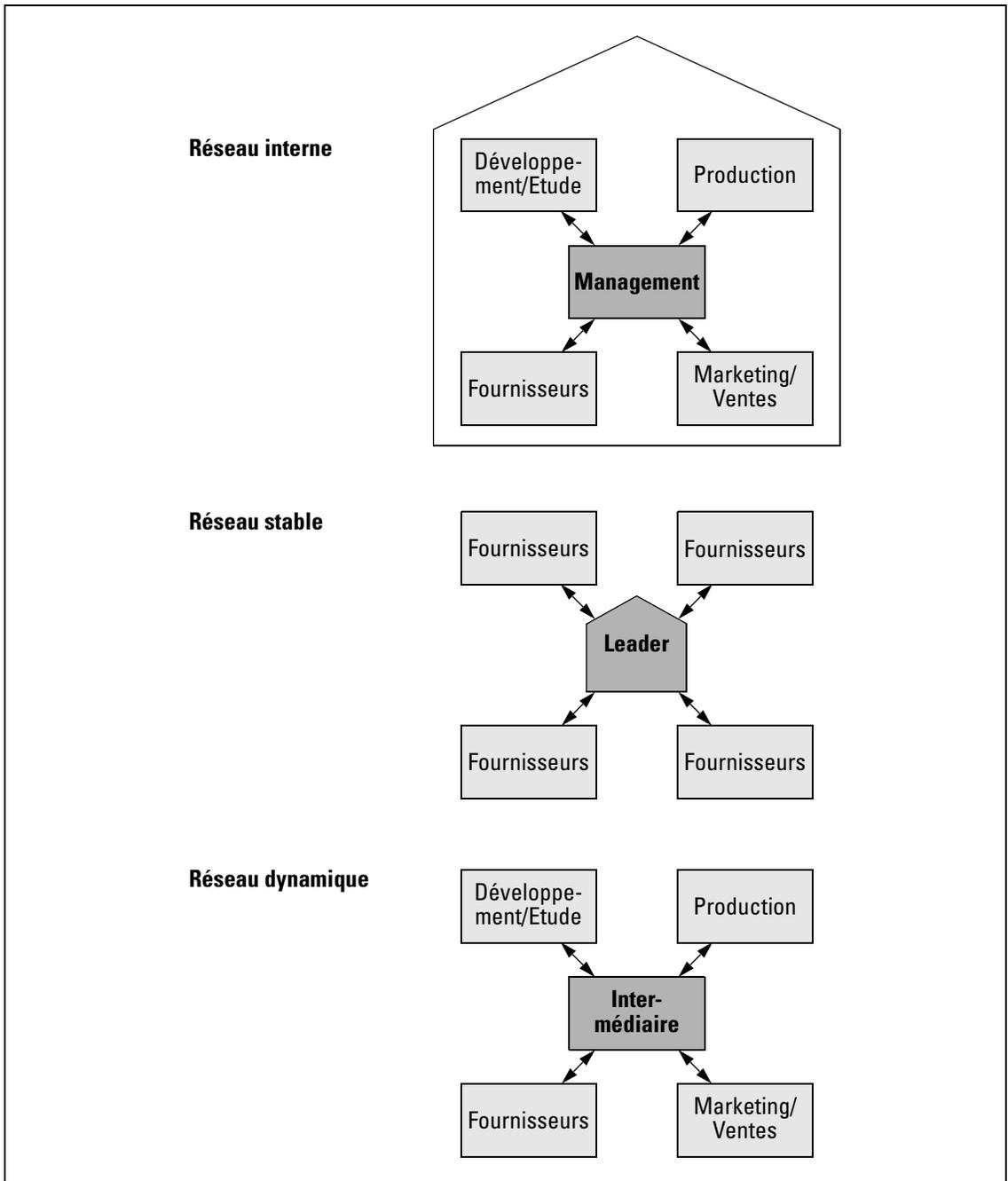
▲ Fig. 224 Exemple de holding financière



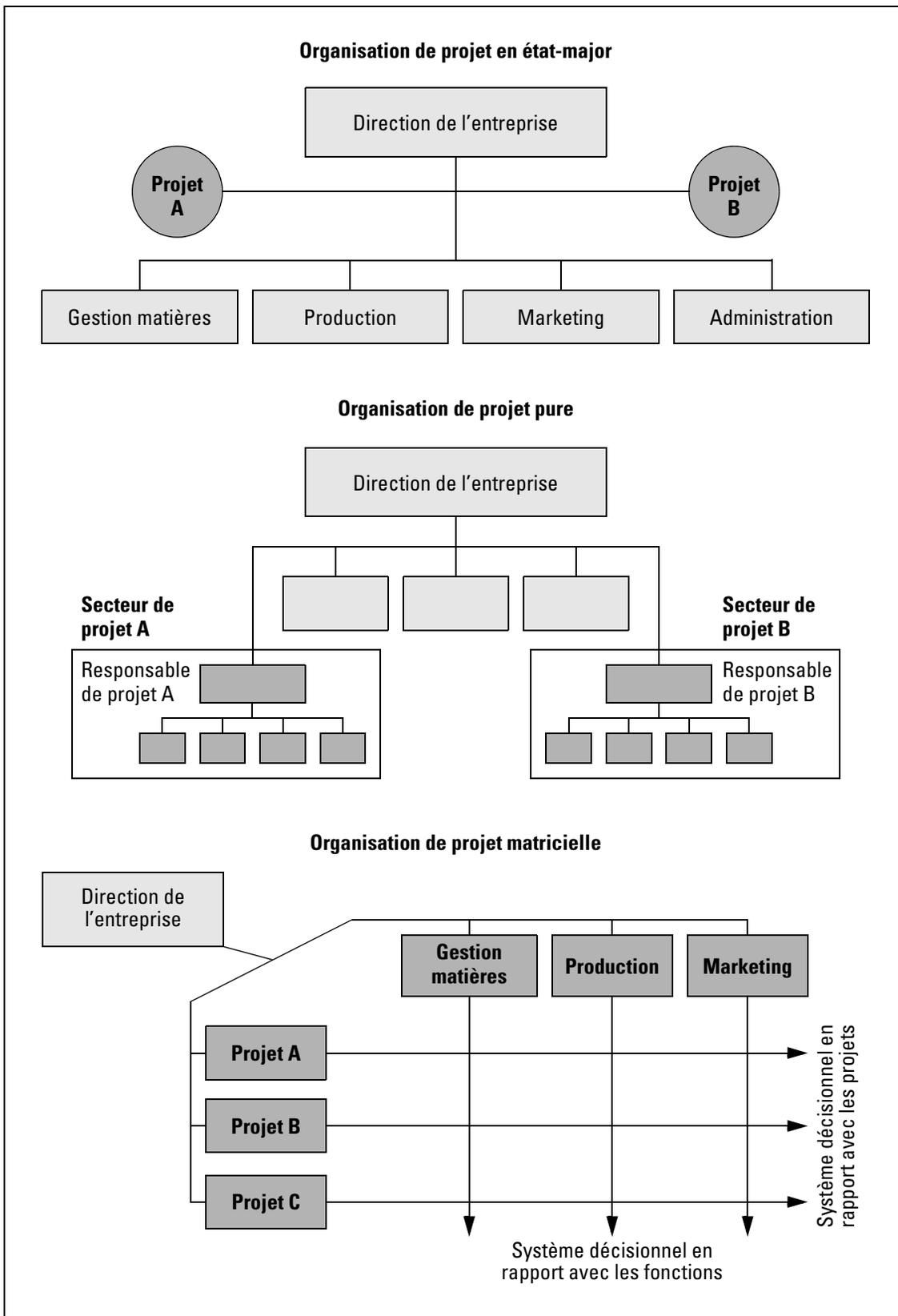
▲ Fig. 225 Organisation de S&OZ S.A.



▲ Fig. 226 Schéma de l'organisation matricielle



▲ Fig. 227 Formes d'organisation en réseau



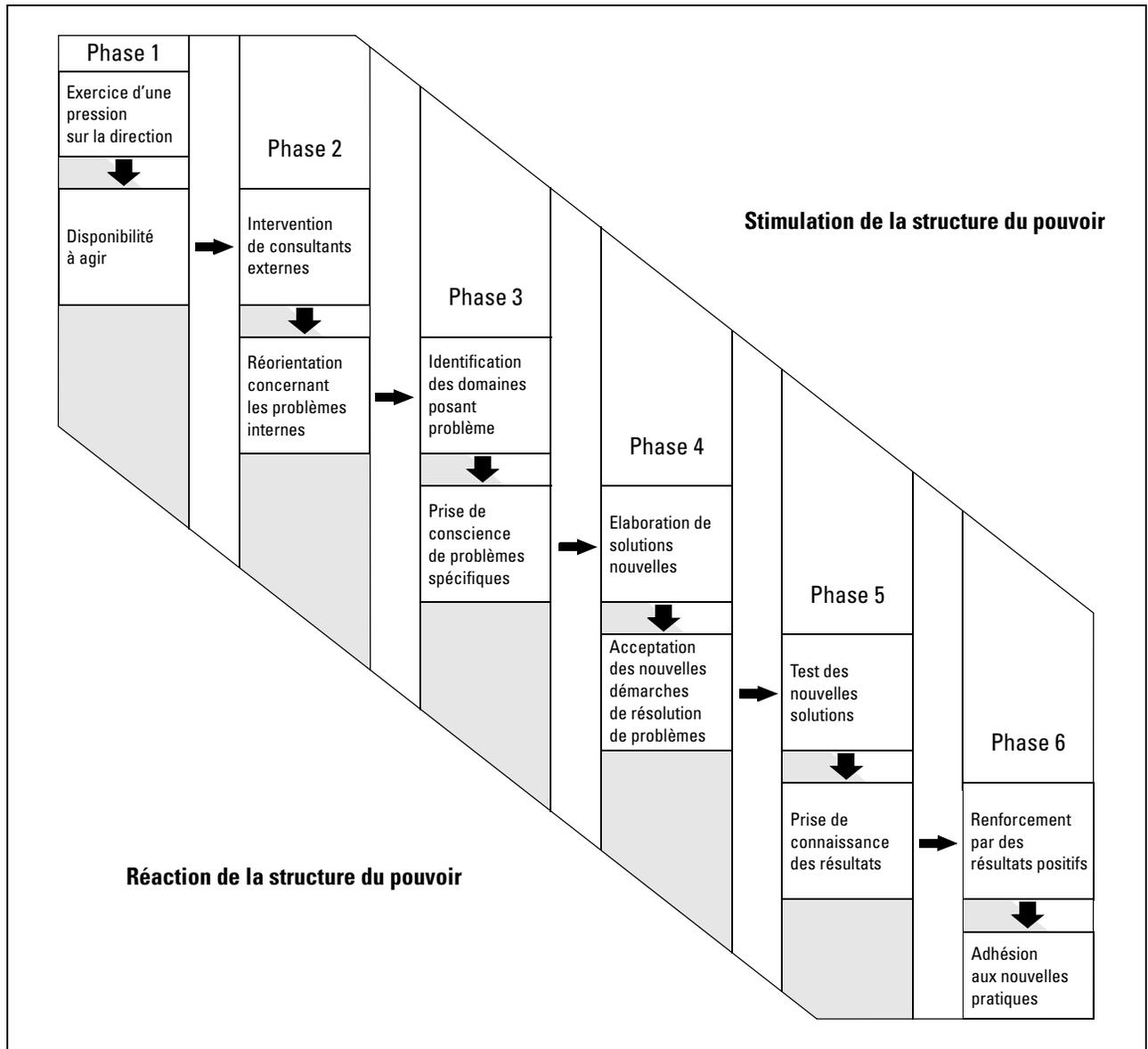
▲ Fig. 228 Formes d'organisation de projet (Frese et al. 2019, p. 413ss.)

Critère	Types d'équipes
Façon dont elles se sont constituées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipes formelles, qui ont été créées volontairement ■ Equipes informelles, qui naissent spontanément des tâches à accomplir, des rapports de travail et des liens entre les personnes concernées
Durée de vie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipes permanentes (p.ex. l'association du personnel qui régleme l'horaire de travail, arbitre les conflits, etc.) ■ Equipes occasionnelles (constituées p.ex. en vue d'étudier l'acquisition d'un ordinateur, d'élaborer un projet de recherche important, etc.), que l'on appelle généralement groupes de projet (voir section 2.2.6 « Organisation de projet »)
Postes qui les composent	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipes verticales, qui regroupent des postes reliés par des voies hiérarchiques directes ■ Equipes horizontales, qui regroupent des postes du même échelon hiérarchique ■ Equipes diagonales, qui regroupent des postes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents sans distinction de rapport de subordination
Fréquence des interventions	<ul style="list-style-type: none"> ■ Périodiquement ■ Au cas par cas pour résoudre un problème faisant partie de leur domaine de tâches

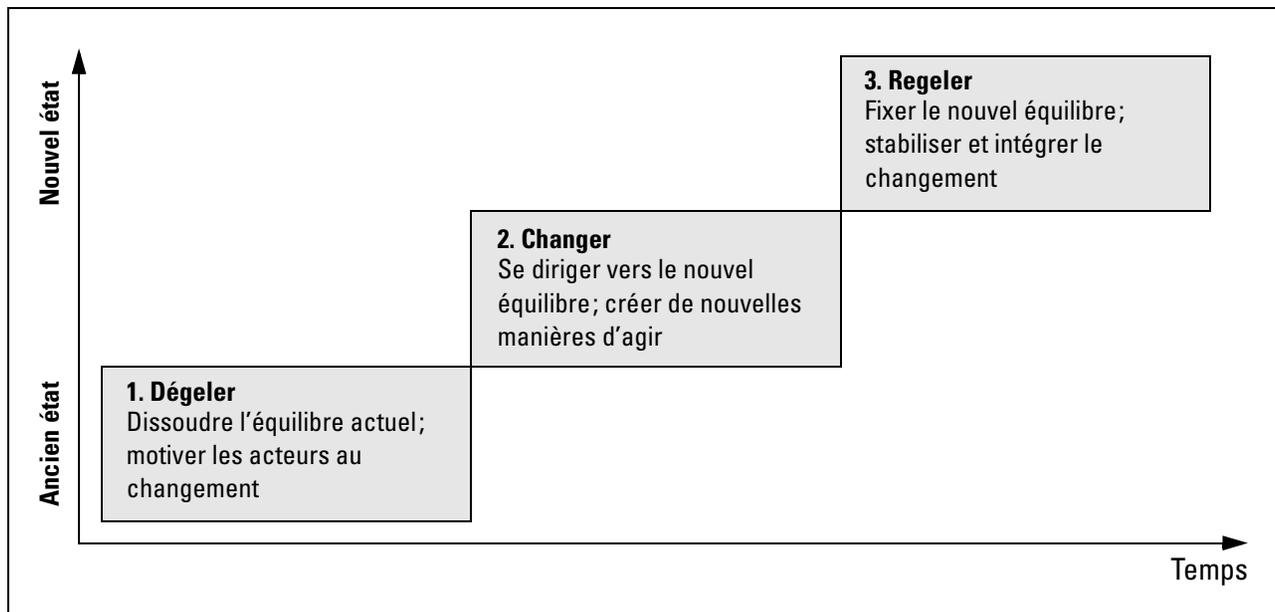
▲ Fig. 229 Types d'équipes

Principe de structuration		Forme d'organisation						
		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)		•	•	•	•	•	•

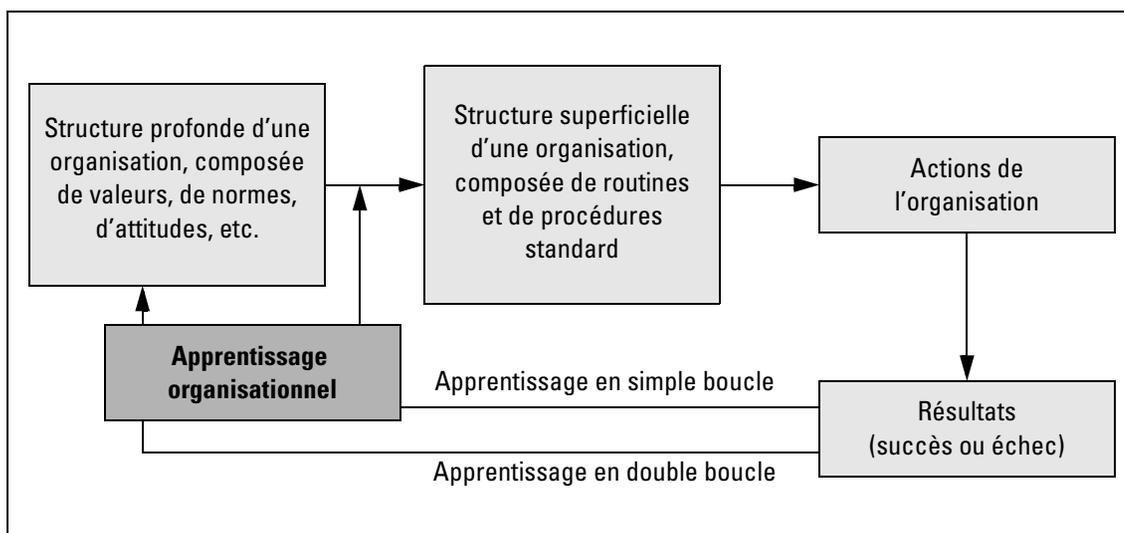
▲ Fig. 230 Comparaison des formes d'organisation



▲ Fig. 231 Phases d'un processus de changement réussi (Greiner 1967, p. 126, modifié par Schreyögg/Geiger 2016, p. 375)



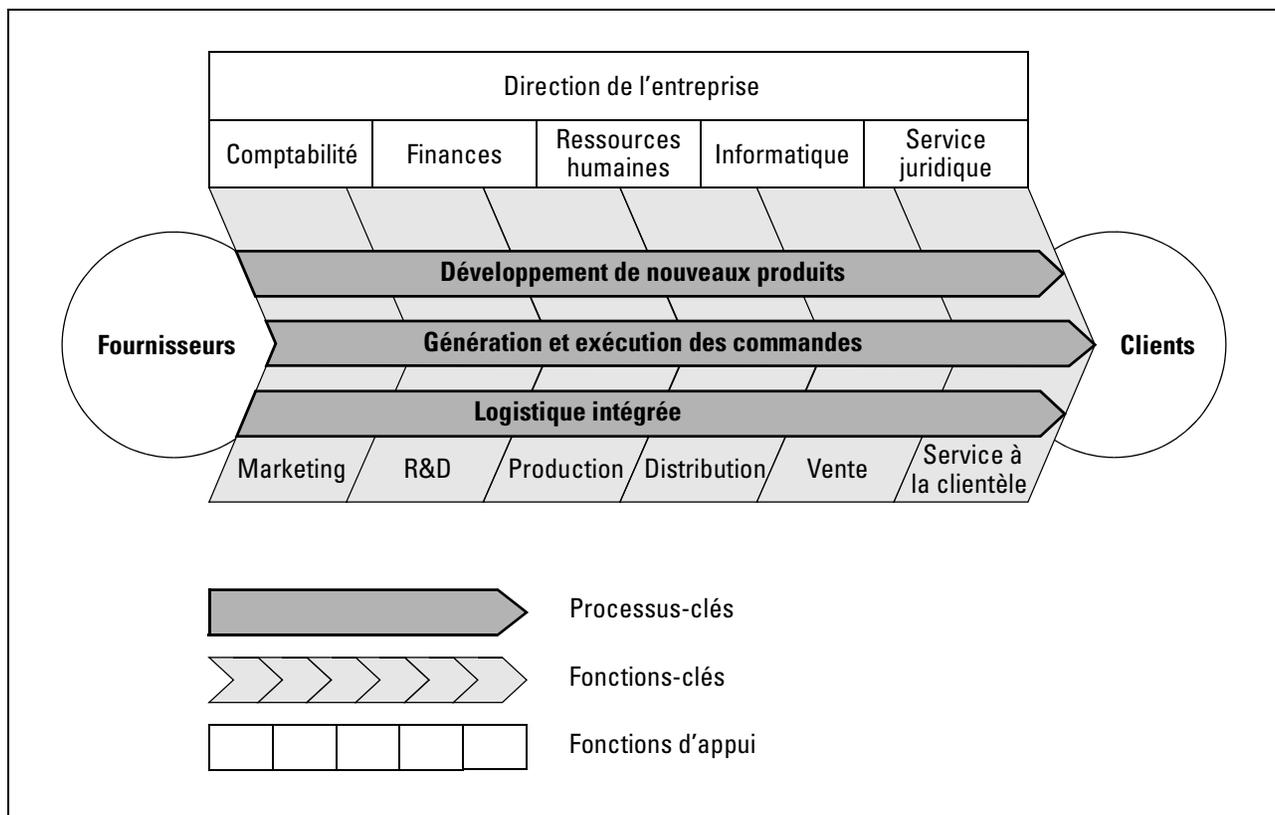
▲ Fig. 232 Modèle de processus de changement en trois phases (Kiechl 1995, p. 291)



▲ Fig. 233 Modèle de base des processus d'apprentissage

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

▲ Fig. 234 Formes de conversion du savoir (Nonaka/Takeuchi 1997, p. 75)

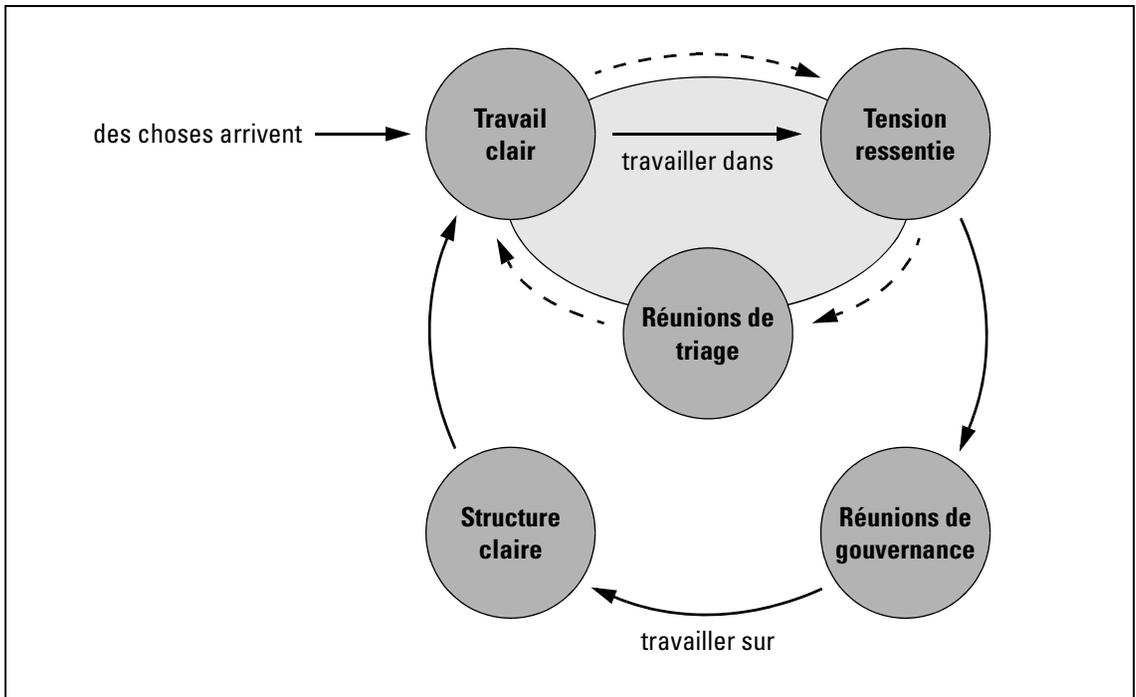


▲ Fig. 235 Chaîne de création de valeur avec processus-clés

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8. Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.
10. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Source: <http://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html> 10.9.2020

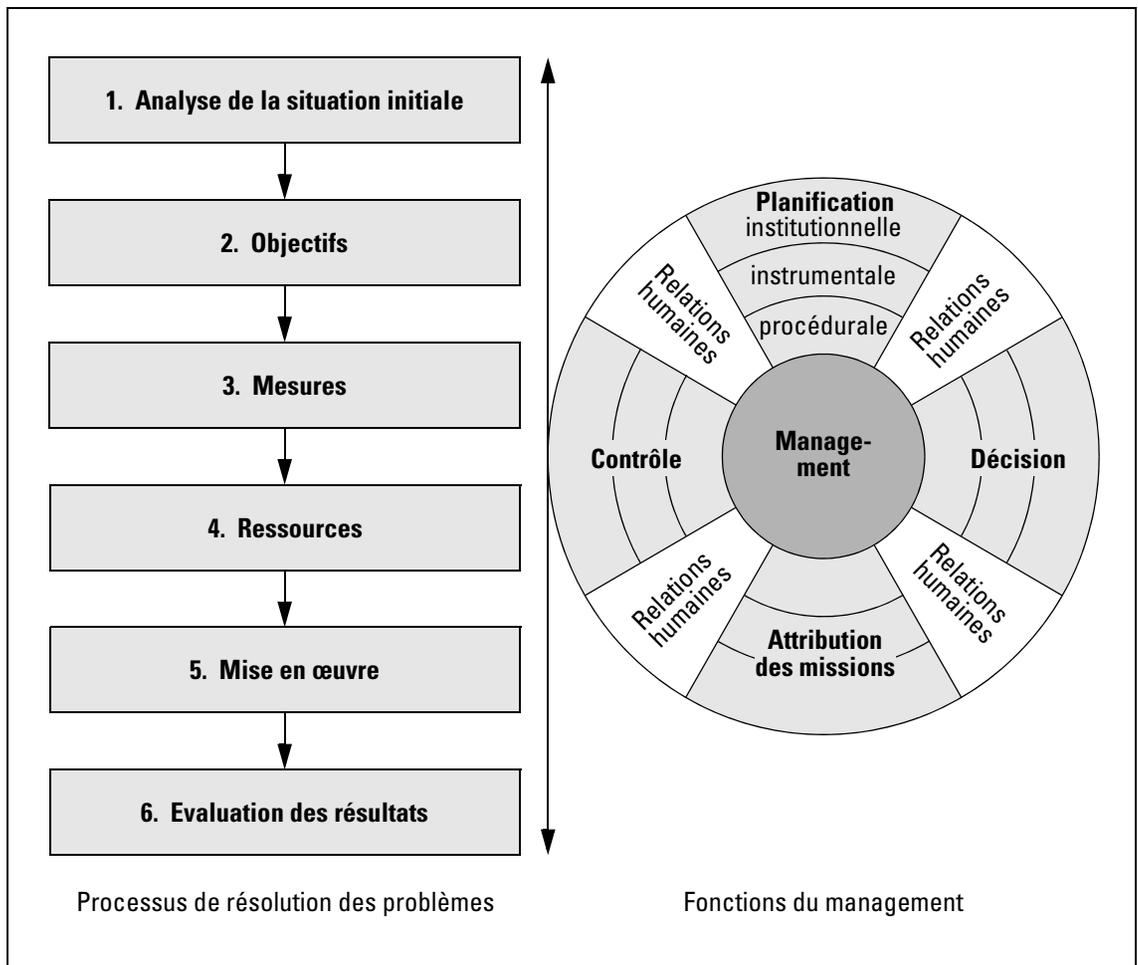
▲ Fig. 236 Manifeste Agile: les douze principes



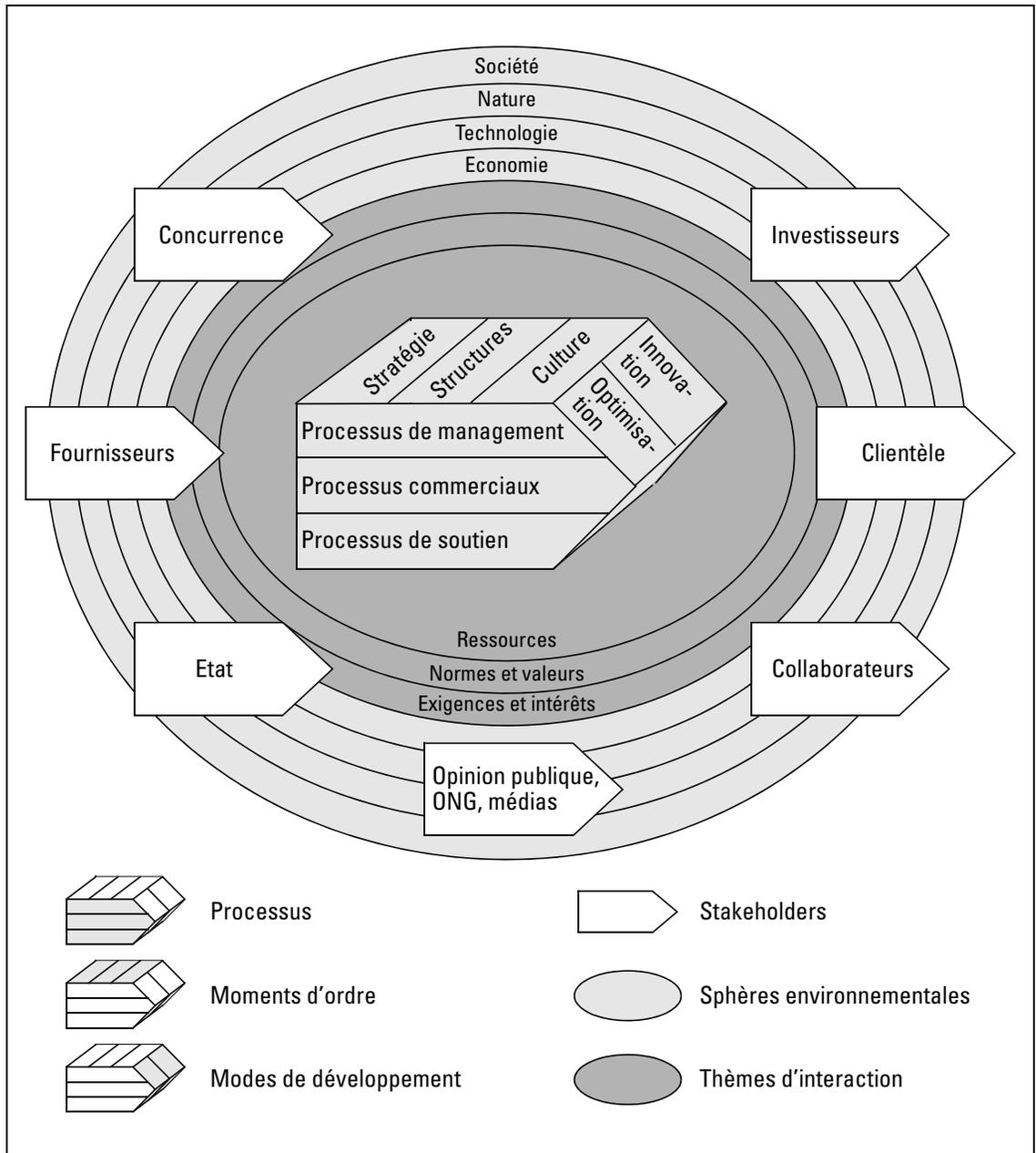
▲ Fig. 237 Réunions de triage et réunions de gouvernance (Robertson 2016, p. 41)

	Management par objectifs (MPO) Management par assignation ou négociation d'objectifs	Management par exception (MPE) Management par contrôle des écarts et intervention en cas d'exception
Principe	<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"> ■ la fixation d'objectifs et de standards de performance ou la définition de critères d'évaluation et de critères de réussite; ■ l'élaboration de directives relatives aux cas normaux et aux exceptions; ■ la définition du contenu des informations de contrôle; ■ une comparaison entre les prévisions et les réalisations et une analyse des écarts.
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse de la situation initiale et divulgation des points forts et des points faibles, mais également des possibilités d'évolution de chaque poste. ■ 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). ■ Délimitation des domaines de tâches et fixation des responsabilités. ■ Divulgation des critères d'évaluation. ■ Elaboration commune des objectifs par les supérieurs et les subordonnés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'existence d'un système d'information qui signale les cas d'exception (tableau de bord); ■ une réglementation stricte des attributions; ■ que tous les membres de l'organisation connaissent les objectifs et les marges de tolérance.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilisation des ressources intellectuelles des collaborateurs (motivation au rendement, encouragement de l'initiative personnelle et du goût de la responsabilité). ■ Soulage le sommet de la hiérarchie. ■ Grâce au processus plurilatéral de définition des objectifs, tous les acteurs peuvent s'identifier aux objectifs (convergence des objectifs); équilibre entre l'incitation et la contribution. ■ Définition de tous les sous-objectifs et standards de performance en fonction des objectifs globaux. ■ Création des critères nécessaires à une rémunération conforme au rendement, mais également encouragement au rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permet de gagner un temps considérable et de se consacrer à la résolution de problèmes. ■ Augmentation de l'efficacité des cadres supérieurs. ■ Mise en lumière des évolutions et des problèmes critiques.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ■ La formulation d'objectifs opérationnels pour tous les échelons hiérarchiques est problématique. ■ Le processus plurilatéral de planification et de fixation des objectifs est très long. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La créativité et l'initiative sont réservées aux seuls supérieurs hiérarchiques. ■ Modèle orienté vers le passé (écart entre les prévisions et les réalisations); manque de « feed forward ». ■ Orientation exclusive sur les écarts négatifs; les écarts positifs n'apparaissent pas (conséquences pour la motivation).

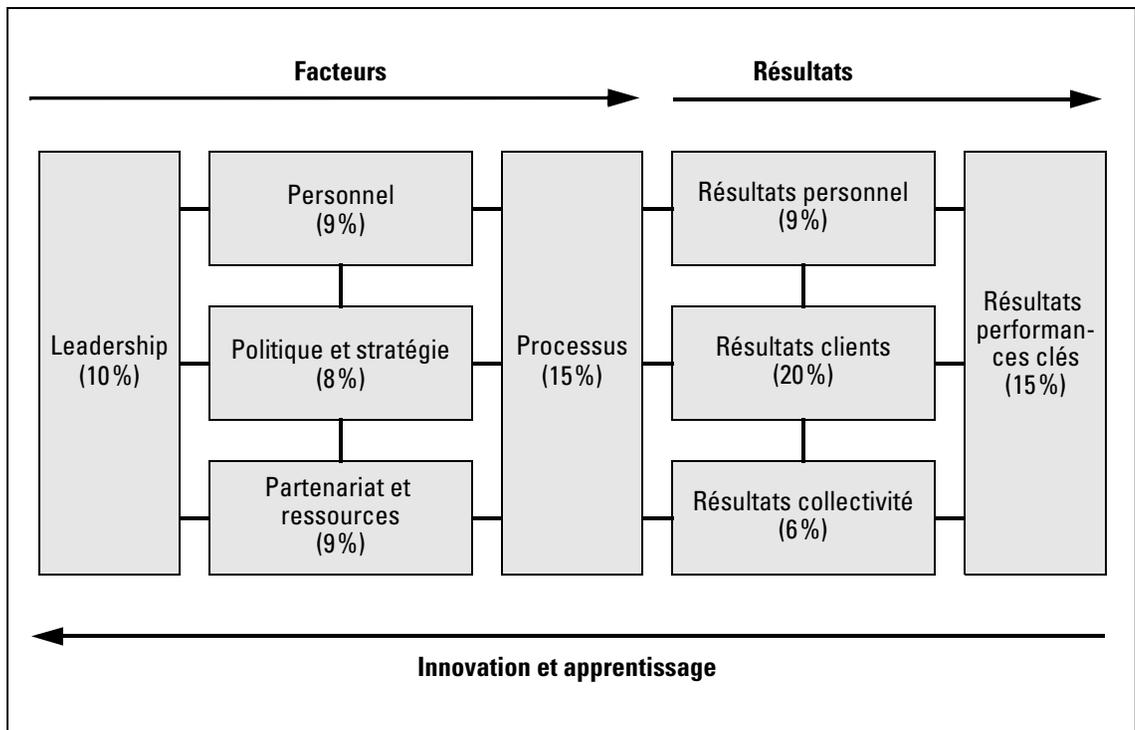
▲ Fig. 238 Techniques de « management par ... » (d'après Häusler 1977, p. 59/66 s.)



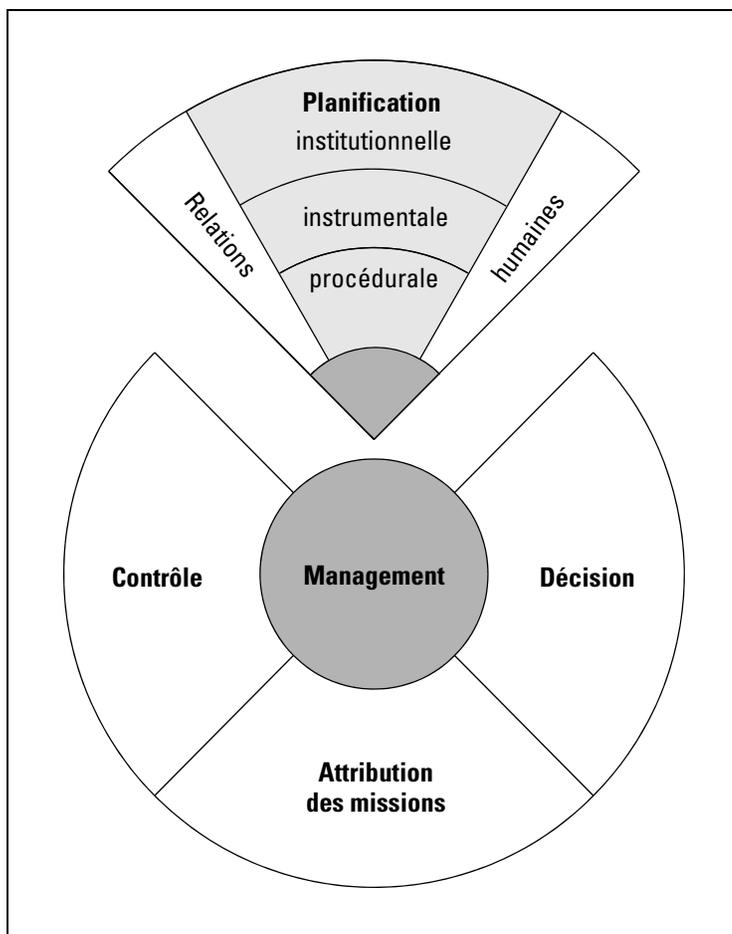
▲ Fig. 239 Modèle de management



▲ Fig. 240 Nouveau modèle de management de l'université de Saint-Gall (Rüegg-Stürm 2003, p. 22)



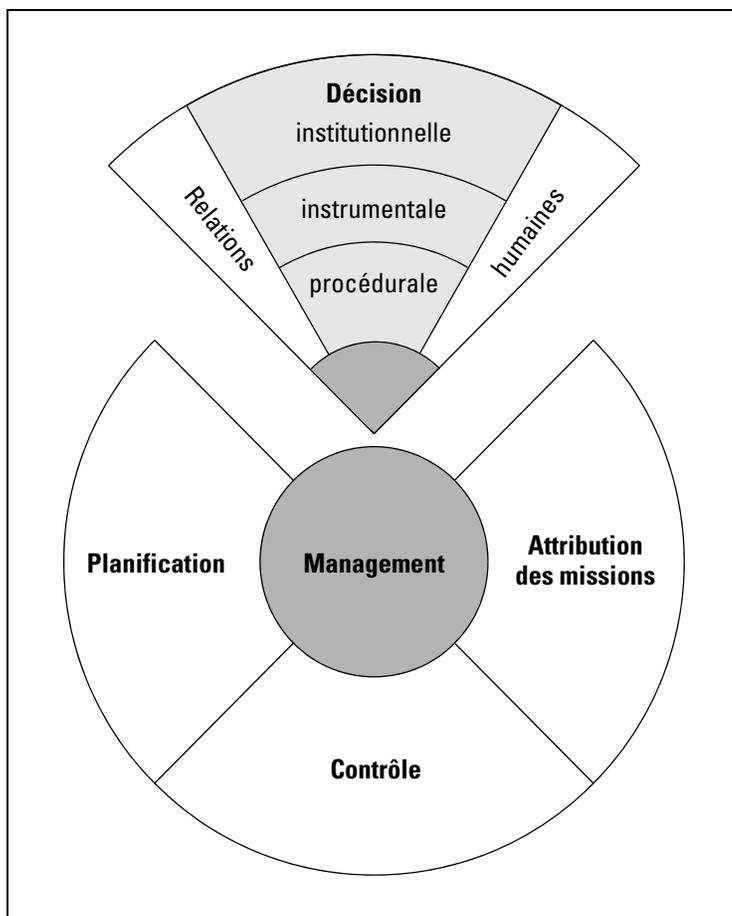
▲ Fig. 241 Modèle EFQM d'excellence (Source: www.epg-business-excellence.ch/Pages/Business%20Excellence/Versexcellence.asp, 30.6.2005)



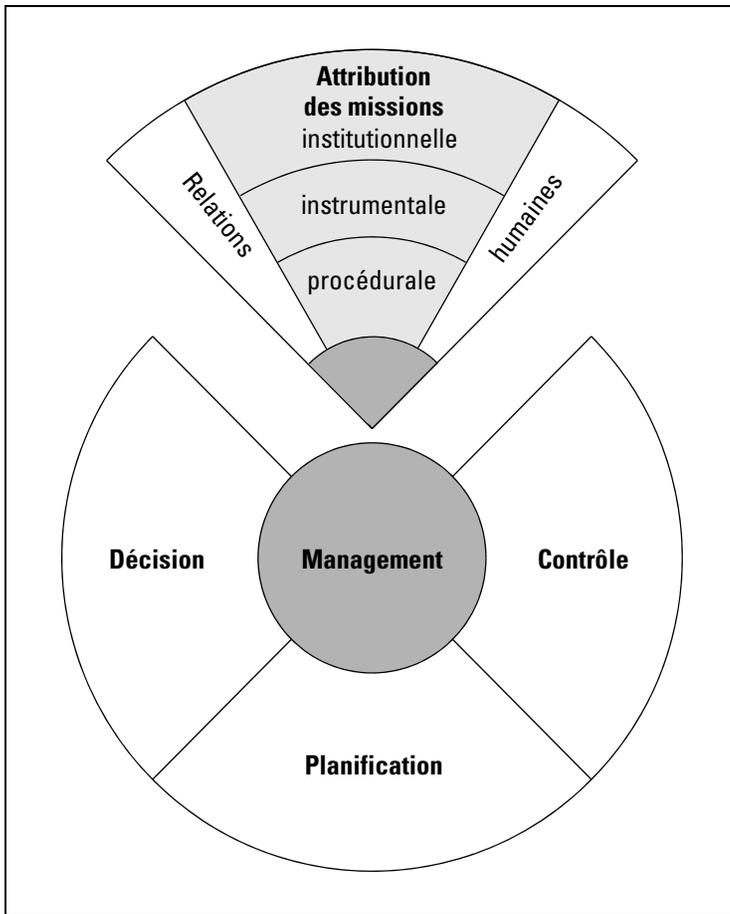
▲ Fig. 242 Planification

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

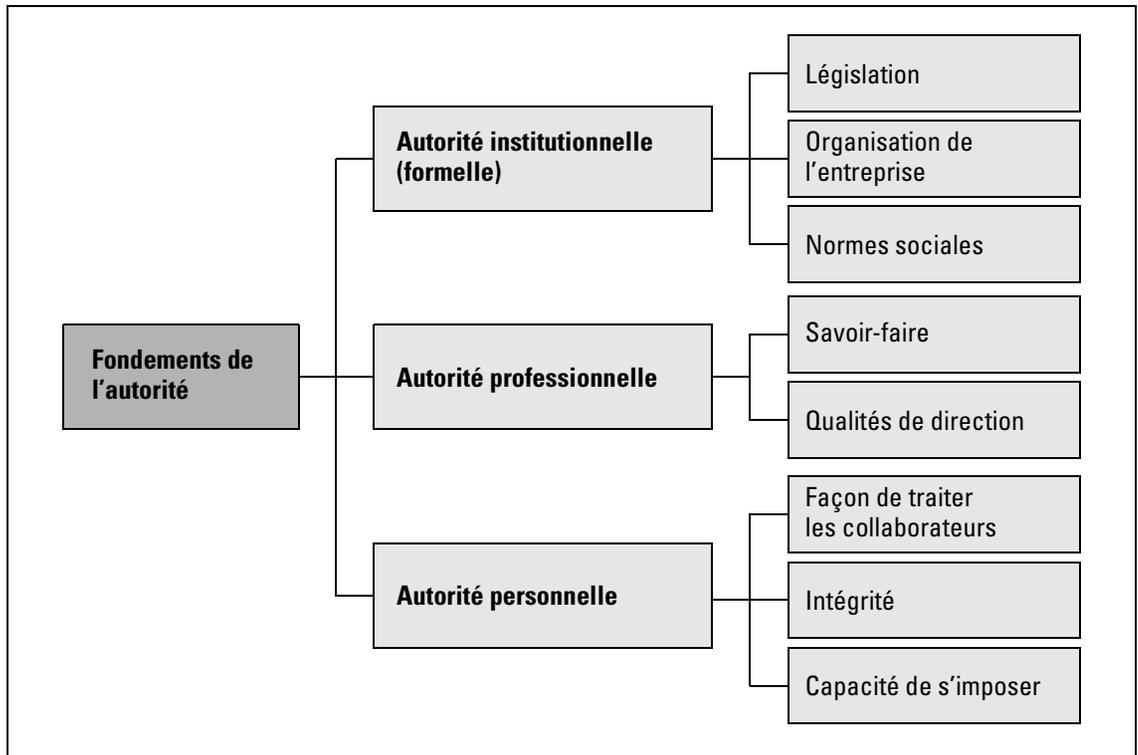
▲ Fig. 243 Comparaison entre la planification stratégique et la planification opérationnelle (selon Schierenbeck/Wöhle 2016, p. 150)



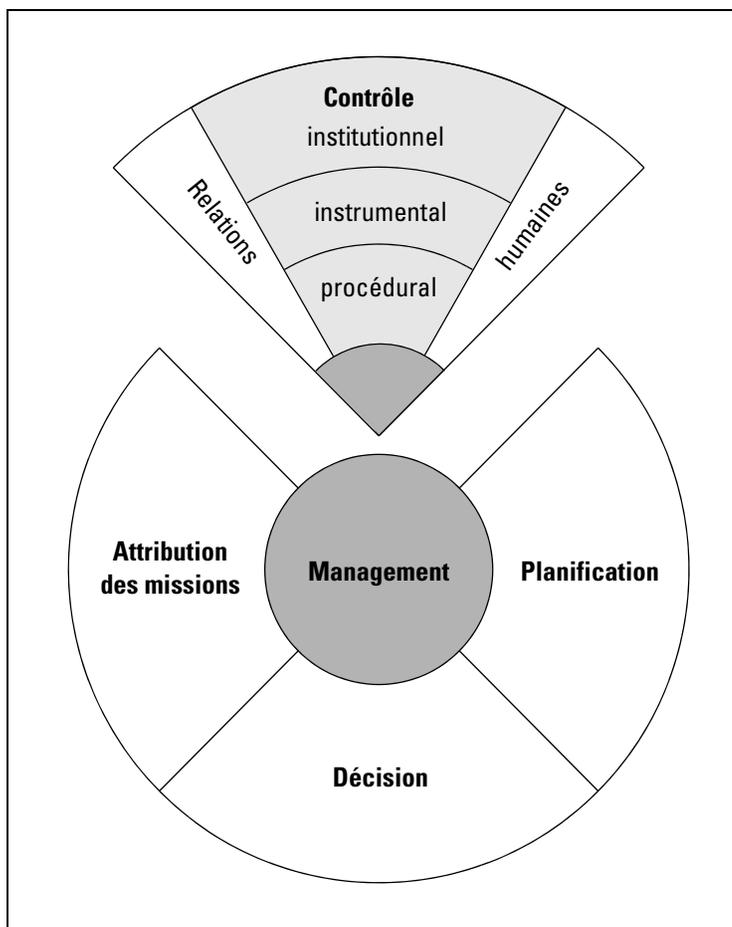
▲ Fig. 244 Décision



▲ Fig. 245 Attribution des missions



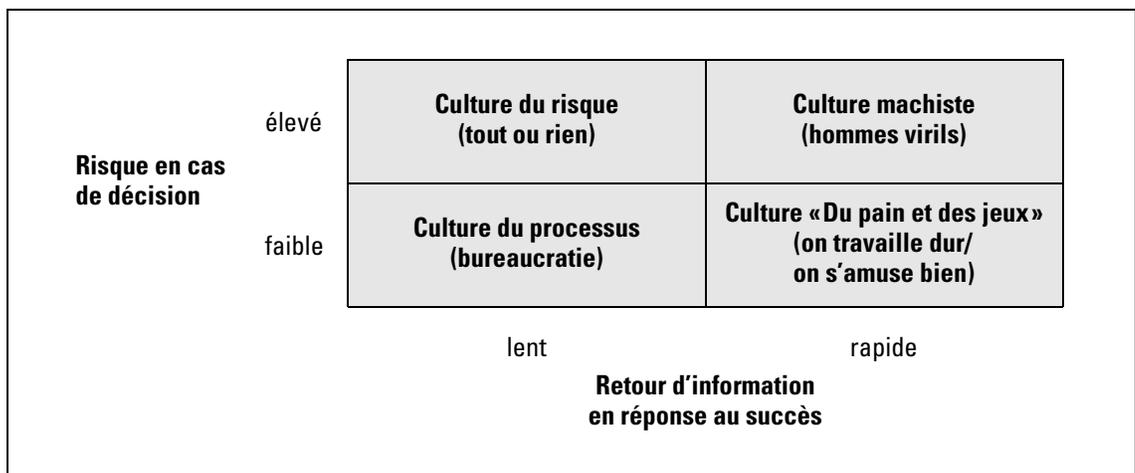
▲ Fig. 246 Fondements de l'autorité



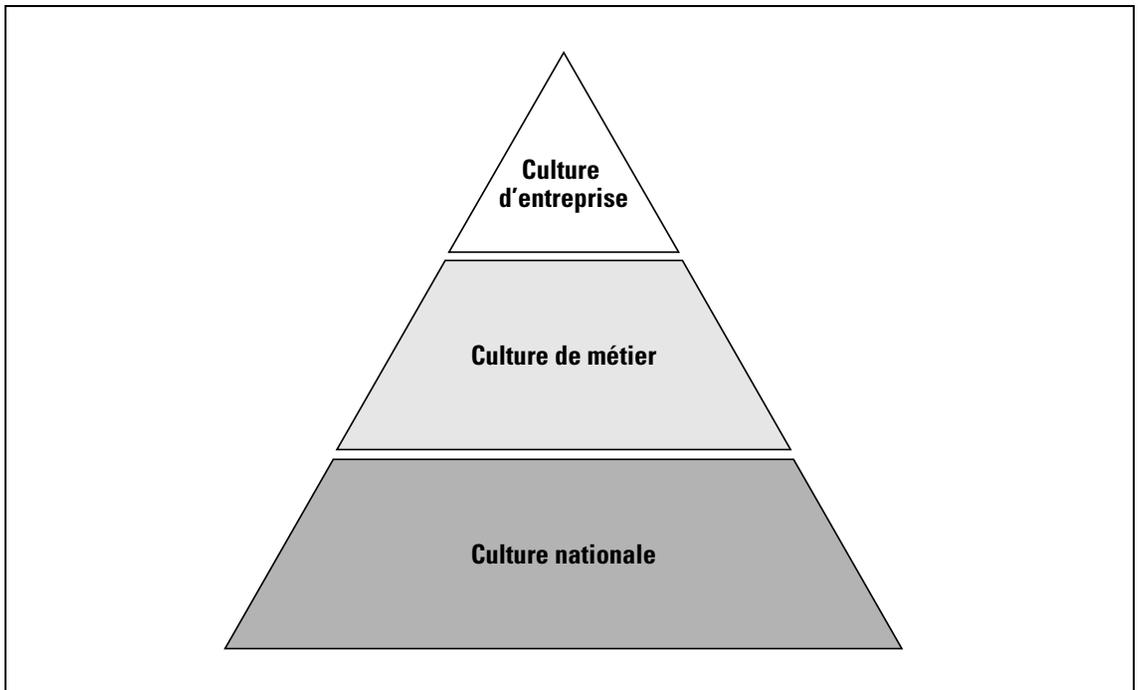
▲ Fig. 247 Contrôle

Profil de la personnalité des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> ■ Curriculum vitae: Origine sociale; carrière professionnelle; ancienneté; durée des diverses fonctions; etc. ■ Notion des valeurs et mentalité: 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.
Rituels et symboles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comportement rituel des dirigeants: 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. ■ Comportement rituel des collaborateurs: Accueil des visiteurs; service du téléphone; manière de traiter les réclamations; estime portée aux clients; etc. ■ Symboles dans les locaux et leur aménagement: 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. ■ Rites et conventions institutionnalisés: Accueil des hôtes; habillement; rituel de séance; placement; etc.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ■ Style de communication: Attitude en matière d'information; dispositions pour le consensus et le compromis; etc. ■ Communication vers l'intérieur et vers l'extérieur: Système de suggestions; cercles de qualité et autres formes de collaboration; voie hiérarchique; relations publiques; etc.

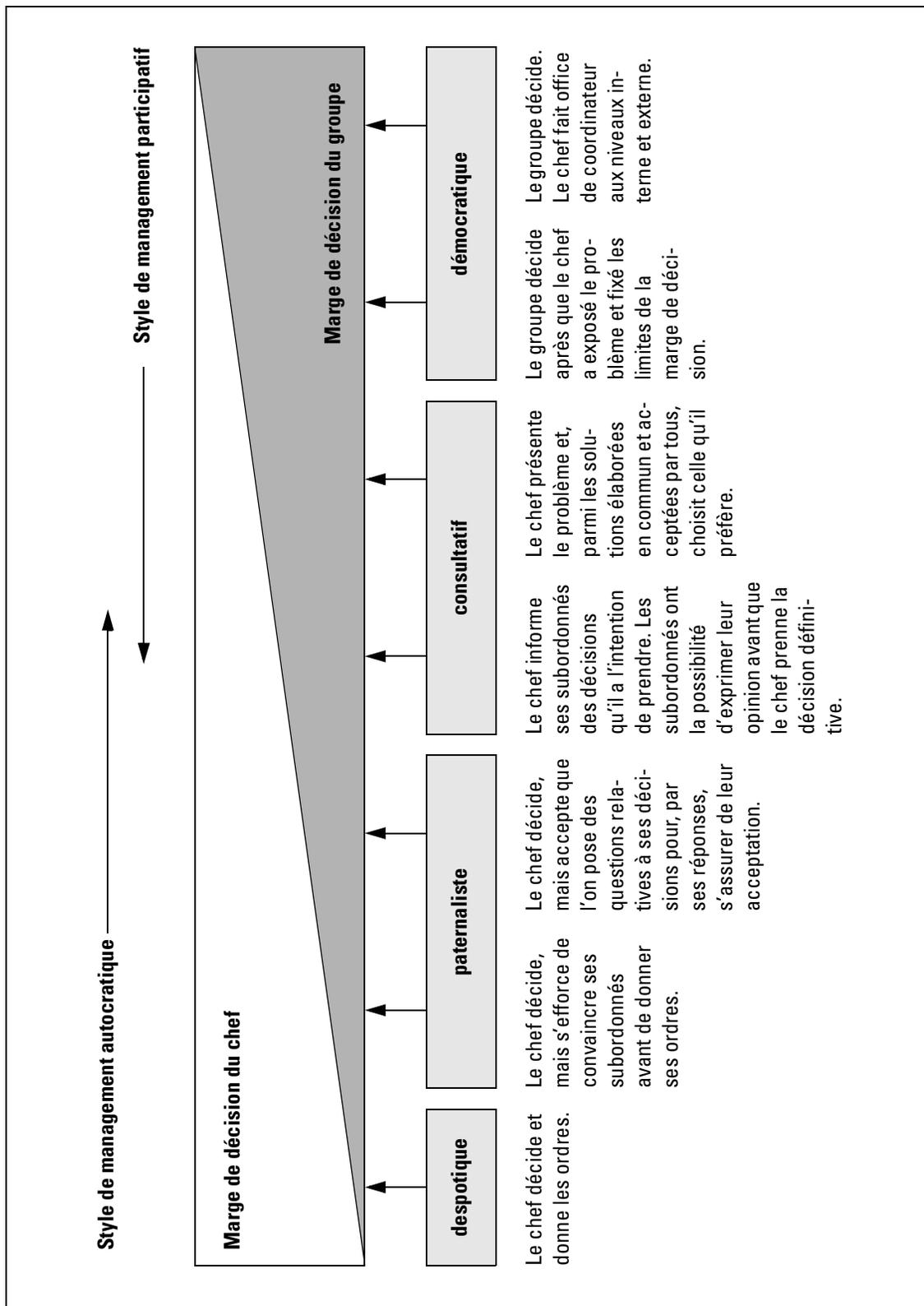
▲ Fig. 248 Facteurs centraux de la culture d'entreprise (Pümpin et al. 1985, p. 12)



▲ Fig. 249 Types de culture selon Deal/Kennedy



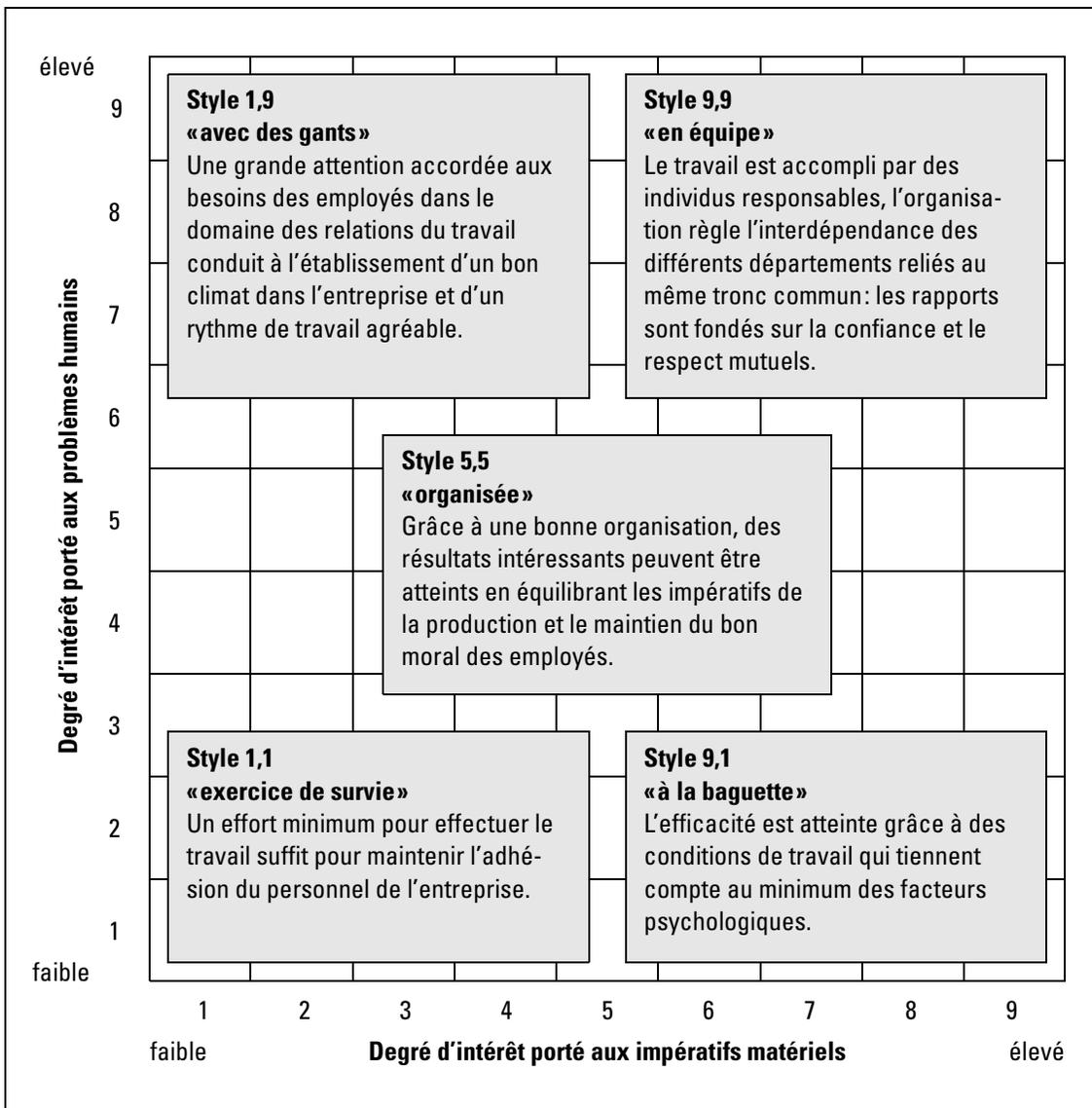
▲ Fig. 250 Pyramide des échelons de la culture



▲ Fig. 251 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								

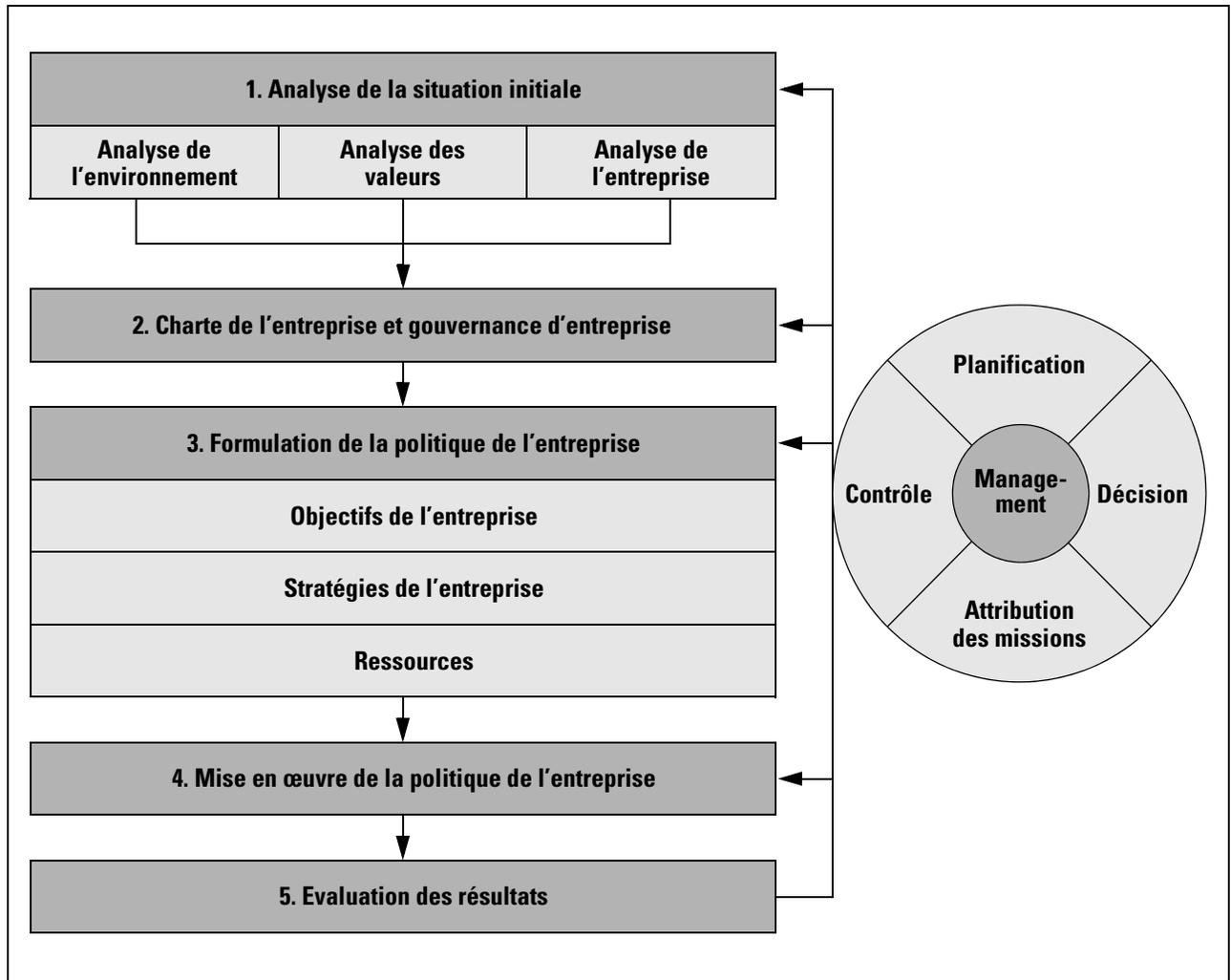
▲ Fig. 252 Critères permettant de délimiter les styles de management autocratique et participatif (d'après Wöhe 1986, p. 119)



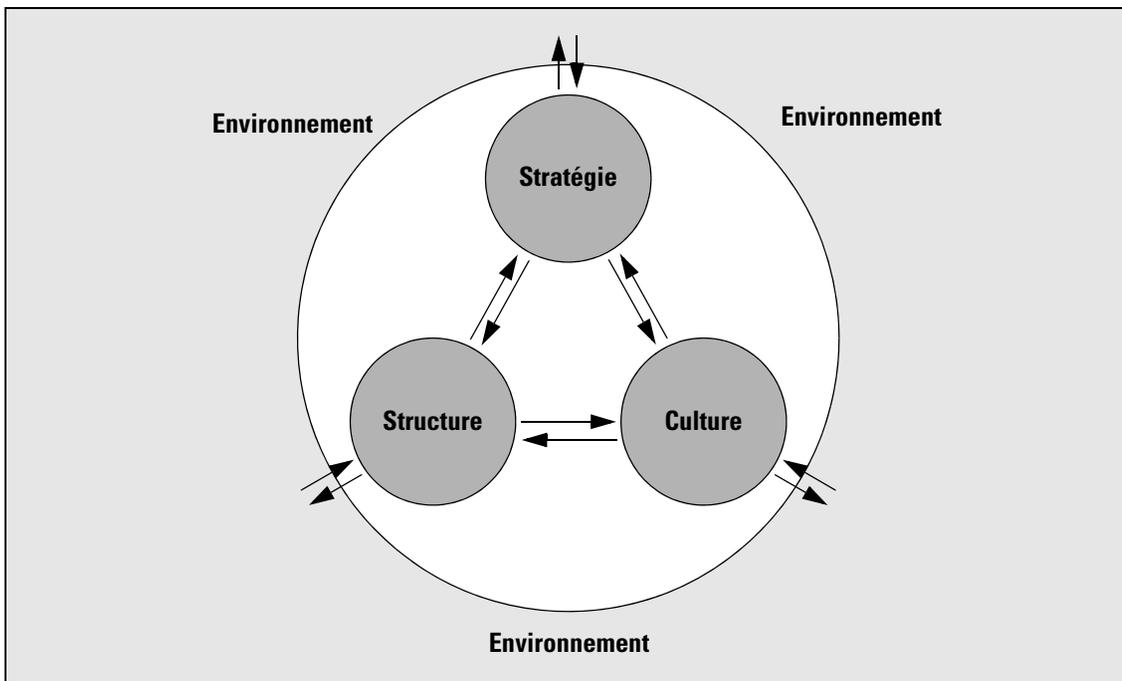
▲ Fig. 253 La grille de comportement de Blake/Mouton (1986, p. 28)

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

▲ Fig. 254 Exemples de positions stratégiques de succès (Pümpin/Geilinger 1988, p. 14)



▲ Fig. 255 Processus de résolution des problèmes stratégiques



▲ Fig. 256 Trilogie stratégie – culture – structure (Rühli 1991, p. 16s.)

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

▲ Fig. 257 Check-list pour l'analyse du contexte général (d'après Pümpin 1992, p. 194s.)

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

▲ Fig. 258 Check-list pour l'analyse du débouché (Pümpin 1992, p. 196)

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

▲ Fig. 259 Check-list pour l'analyse de la branche (Pümpin 1992, p. 195s.)

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

▲ Fig. 260 Check-list pour l'analyse de l'entreprise (Pümpin/Geilinger 1988, p. 58 s.)

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

▲ Fig. 260 Check-list pour l'analyse de l'entreprise (Pümpin/Geilinger 1988, p. 58s.) (suite)

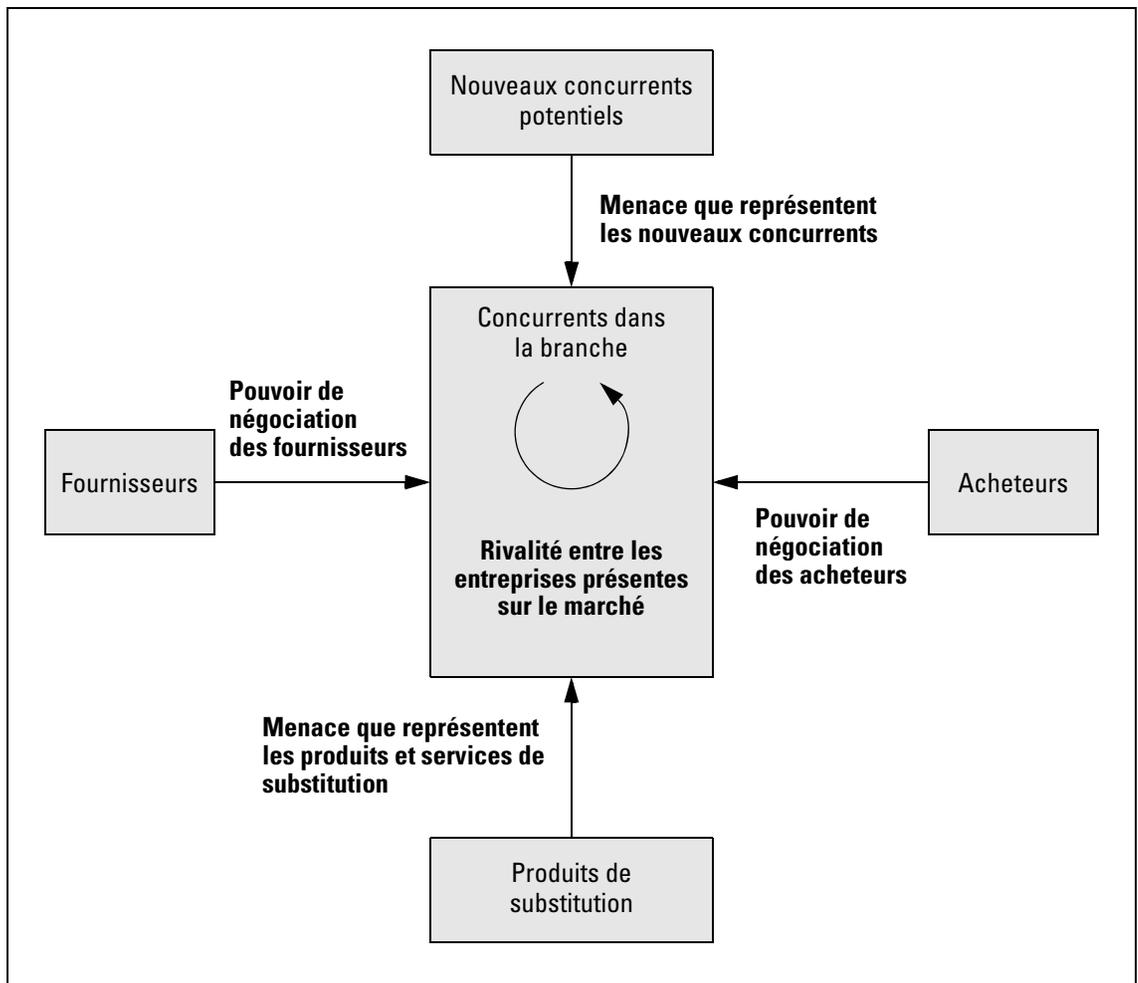
Notre philosophie repose sur des principes qui définissent notre comportement dans tous les domaines et à tous les échelons de notre entreprise.

- 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.

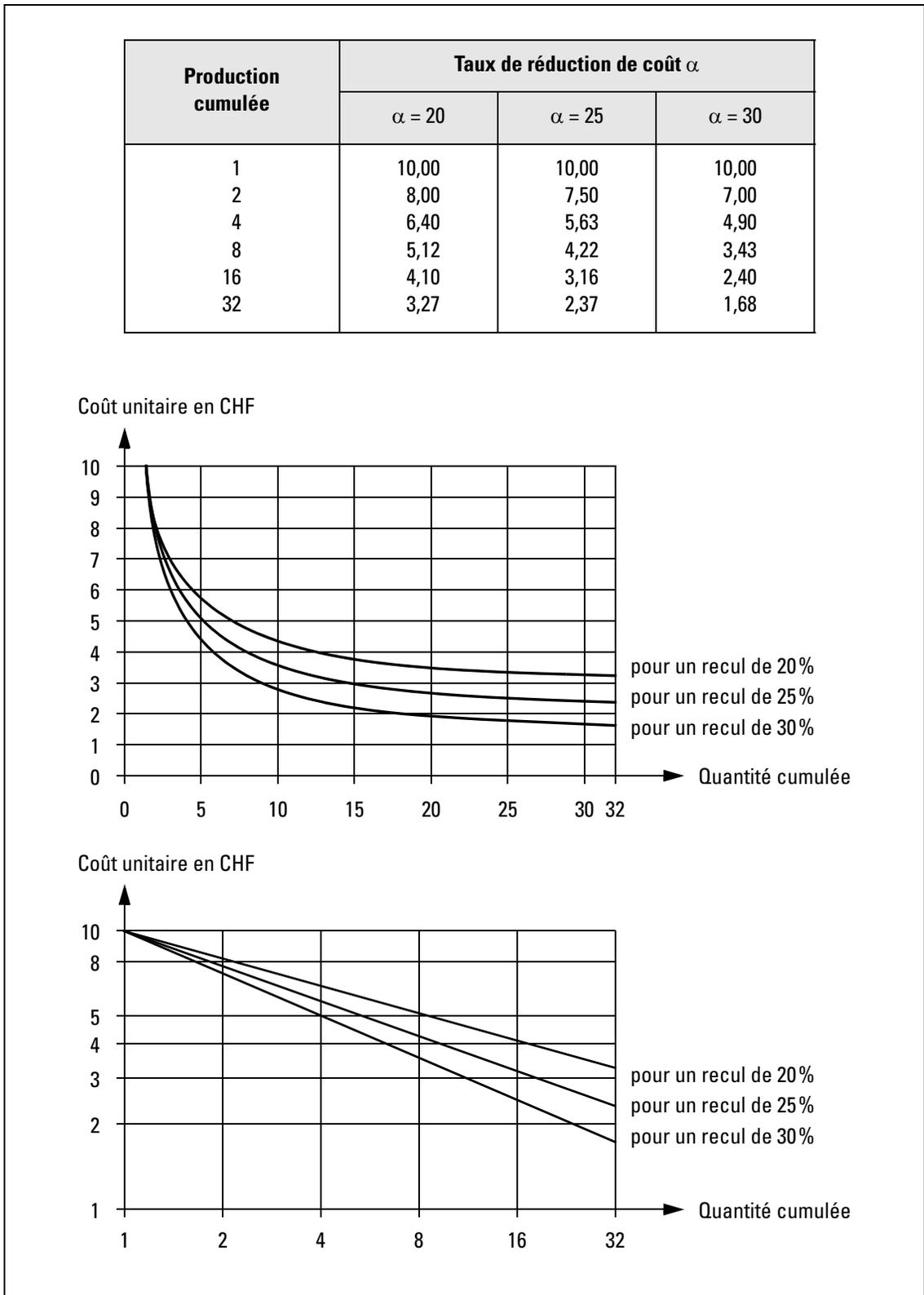
▲ Fig. 261 Exemples de principes de philosophie de management (Bleicher 2011, p. 106)

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

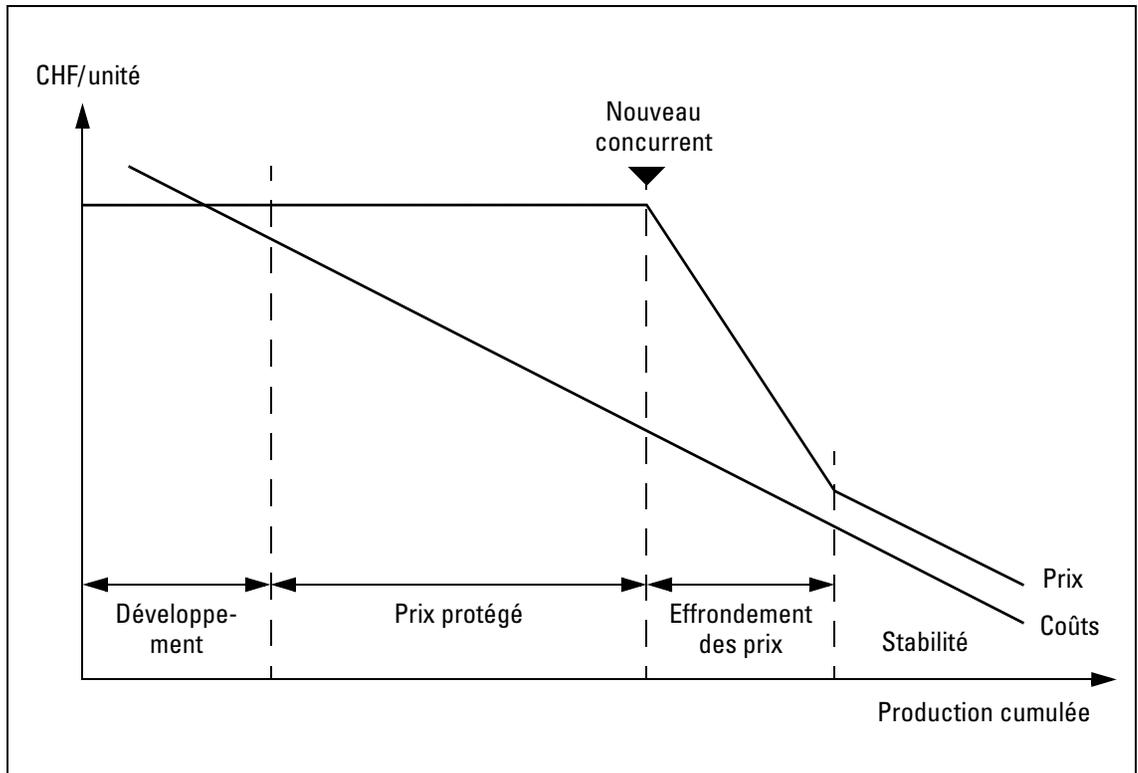
▲ Fig. 262 Exemples de profils de valeurs (Ulrich 1987, p. 56)



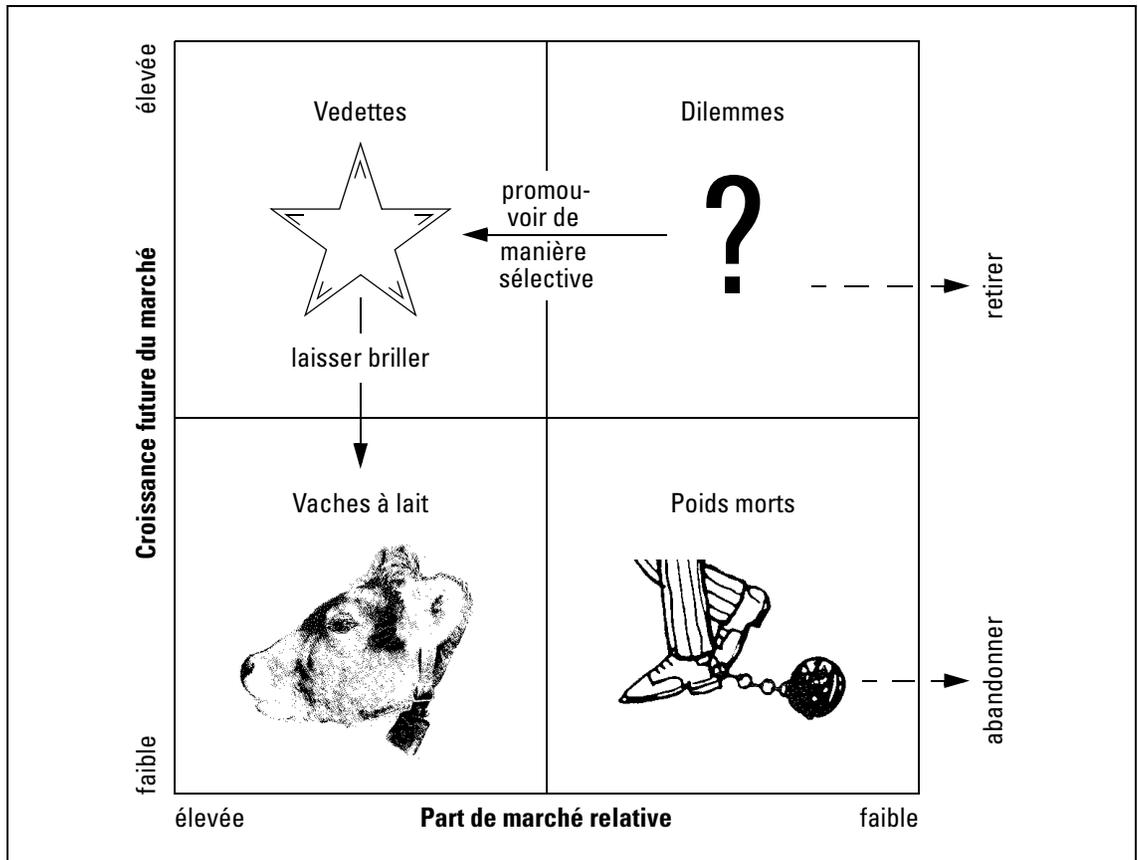
▲ Fig. 263 Moteurs de la concurrence au sein d'une branche (Porter 1983, p. 26)



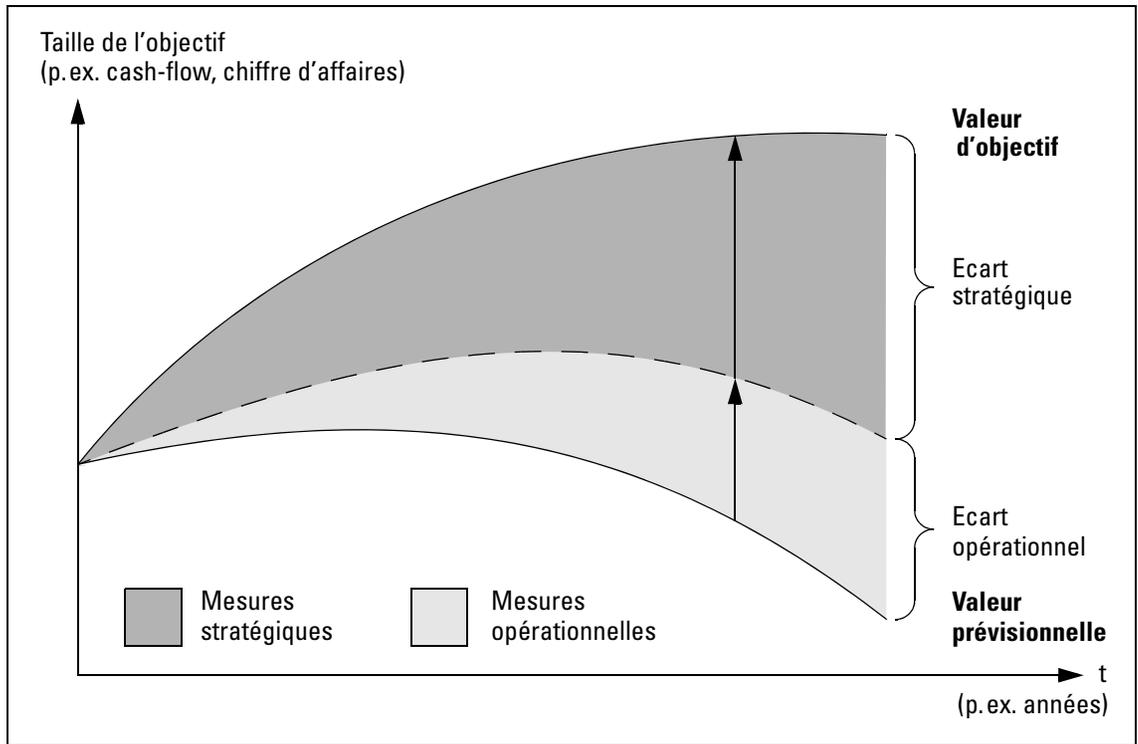
▲ Fig. 264 Exemple et représentation de la courbe d'expérience



▲ Fig. 265 Courbe d'expérience et comportement des prix (Henderson 1984, p. 28 ss.)



▲ Fig. 266 Matrice croissance de marché/part de marché



▲ Fig. 267 Analyse des écarts

«Notre engagement en faveur de la qualité de la vie»	
Lignes directrices	Migros est, par excellence, l'entreprise suisse qui s'engage avec enthousiasme pour la qualité de vie de ses clientes et de ses clients.
Clientes et clients	Nous offrons des produits et des services de qualité à des prix avantageux.
Personnel	Employeur modèle, nous créons des conditions de travail motivantes et stimulantes qui attirent à nous les meilleurs collaborateurs.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">■ Respectant les principes d'économie de marché et de libre concurrence, nous établissons une collaboration directe avec nos producteurs.■ Nous améliorons constamment nos produits et services et préconisons, en outre, des normes écologiques et sociales concernant les conditions de production.
Coopératrices et coopérateurs	Gardiens des intérêts de nos coopératrices et coopérateurs, nous nous engageons à créer des valeurs afin d'assurer la pérennité et l'indépendance de l'entreprise.
Société	<ul style="list-style-type: none">■ Nous encourageons un épanouissement harmonieux, libre et responsable des personnes dans la société.■ Grâce au Pour-cent culturel, nous soutenons activement la création artistique et favorisons un large accès à la culture et à la formation pour tous.■ En matière de développement durable nous agissons en précurseur.
Valeurs	<ul style="list-style-type: none">■ Nous favorisons la convivialité et sommes en tout temps à l'écoute de nos clientes et de nos clients.■ Nous agissons avec détermination, créativité et sens des responsabilités.■ Nous privilégions la dimension humaine.■ Nous visons la performance et créons des valeurs.

Source: https://generation-m.migros.ch/dam/jcr:bc65701e-6316-43d1-97a9-5e5dad1fa8db/Unser_Leitbild_FR.pdf

▲ Fig. 268 La charte d'entreprise de Migros

<ul style="list-style-type: none"> ■ 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? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quelle est notre attitude de principe envers l'Etat? ■ 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. 269 Questionnaire concernant la charte d'entreprise (Ulrich 1987, p. 94)

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

▲ Fig. 270 Matrice produit-marché (d'après Ansoff 1966, p. 132)

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

▲ Fig. 271 Types de stratégies concurrentielles (Porter 1983, p. 67)

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

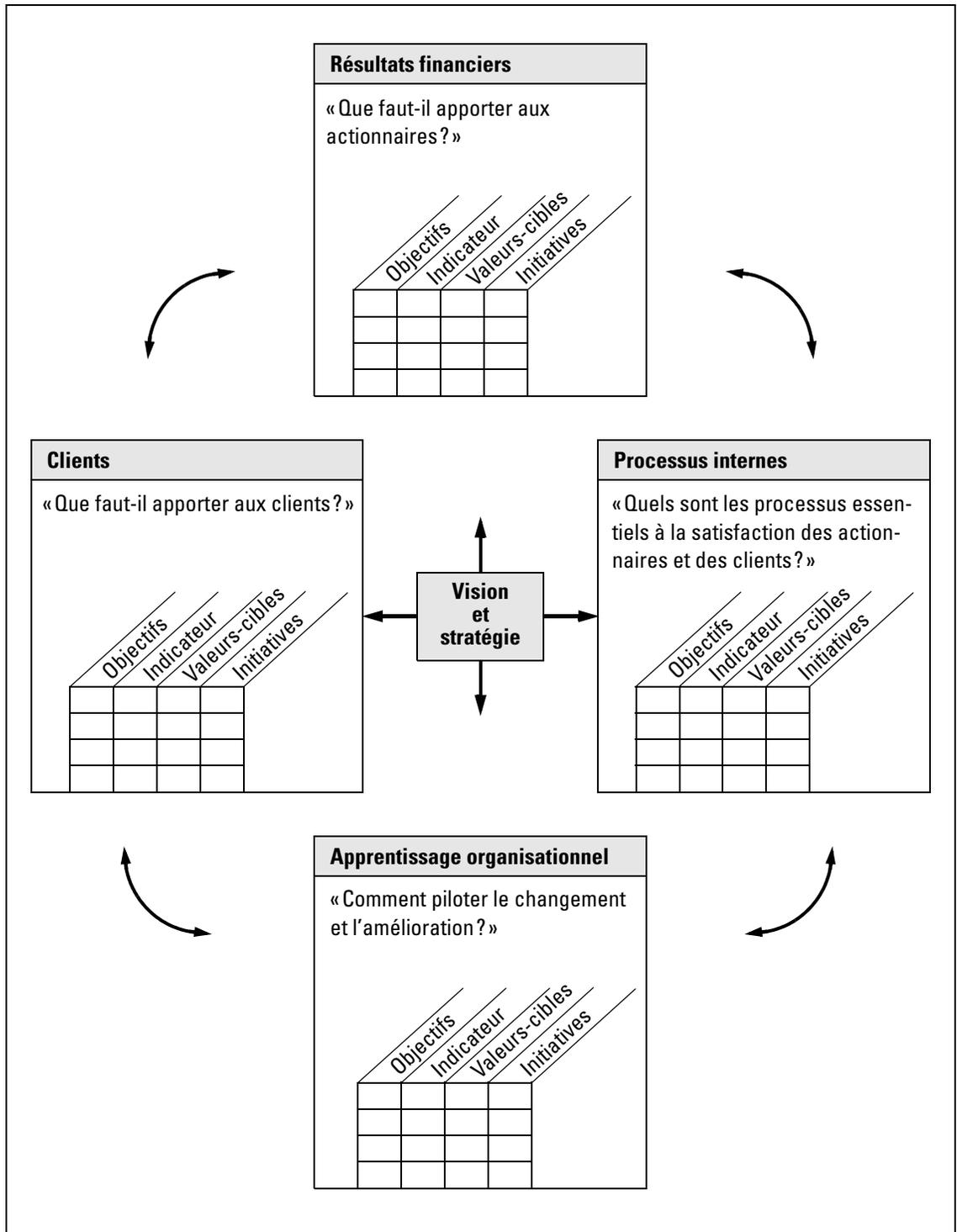
▲ Fig. 272 Normes stratégiques typiques (d'après Ulrich/Fluri 1995, p. 127)

Entreprise	Cœur de compétence
BMW	Capacité à gérer son image sur la base de produits de haute qualité
Federal Express	Capacité à optimiser constamment ses processus de logistique et de distribution à l'international
General Electric	Capacité de pilotage et de contrôle stratégiques d'une entreprise diversifiée
Honda	Capacités particulières en matière de recherche, de développement et de commercialisation de moteurs hautement performants (automobiles, motos, tondeuses à gazon, etc.)
Procter & Gamble	Capacités particulièrement développées de management de marques
Singapore Airlines	Forte orientation client concrétisée par une culture hautement développée du service destiné à des clientèles de cultures diverses
Sony	Capacité à développer rapidement des produits électroniques miniaturisés innovateurs
Toyota	Capacité à améliorer constamment ses processus de production (kaizen)

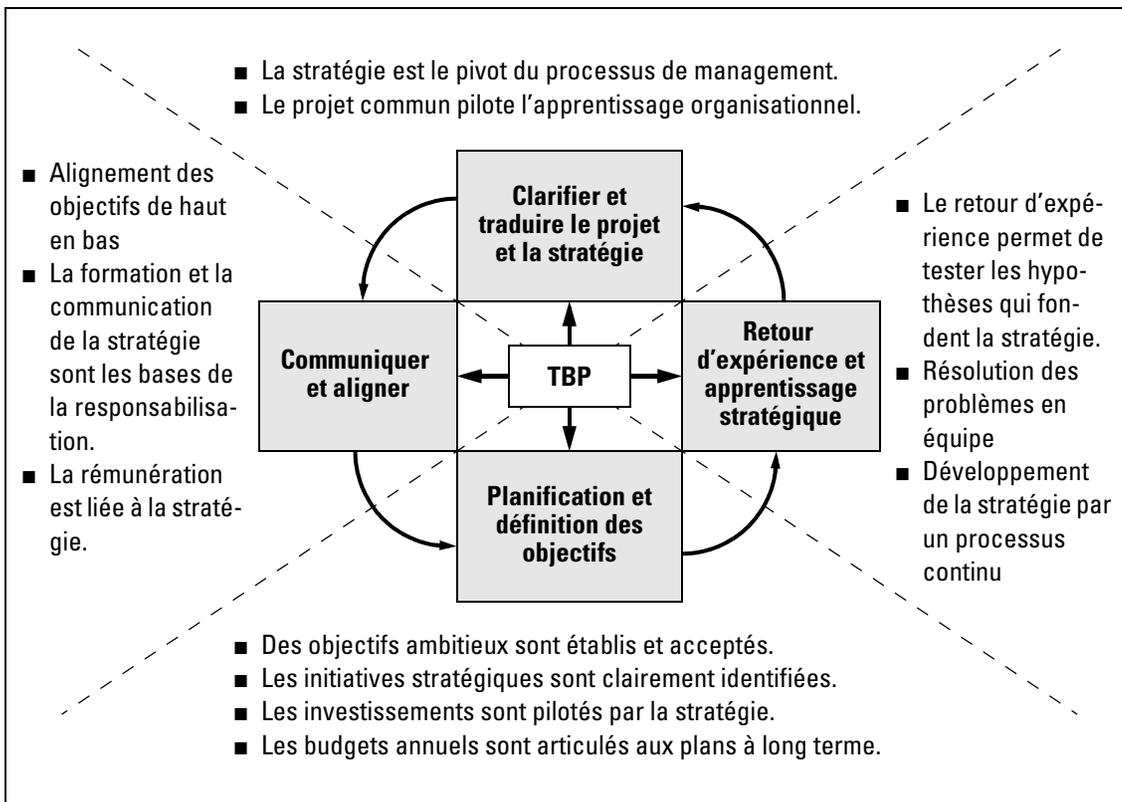
▲ Fig. 273 Exemples de cœurs de compétence (Macharzina/Wolf 2018, S. 276)

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

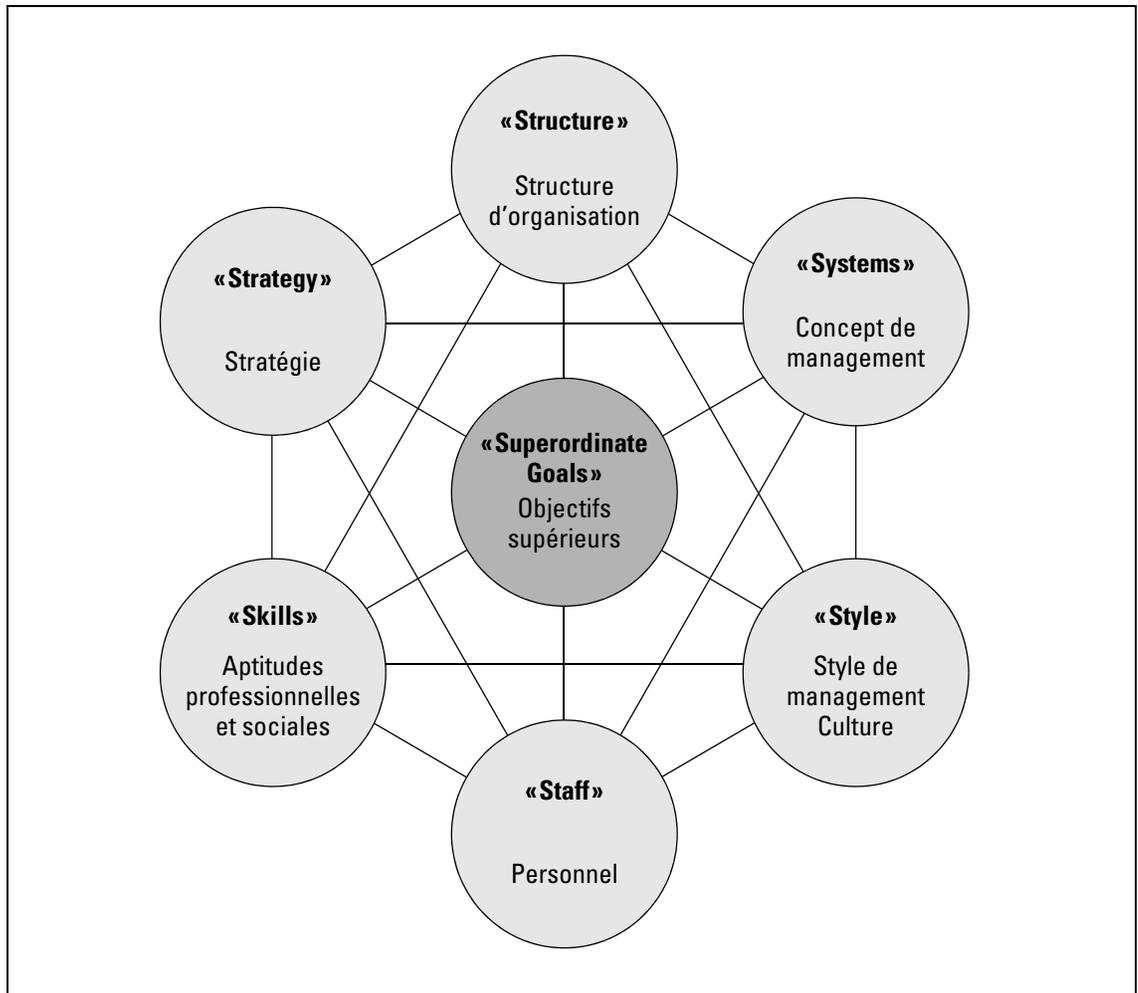
▲ Fig. 274 Orientations stratégiques (Pümpin 1980, p. 75ss.)



▲ Fig. 275 Tableau de bord prospectif (Kaplan/Norton 2003, p. 21)



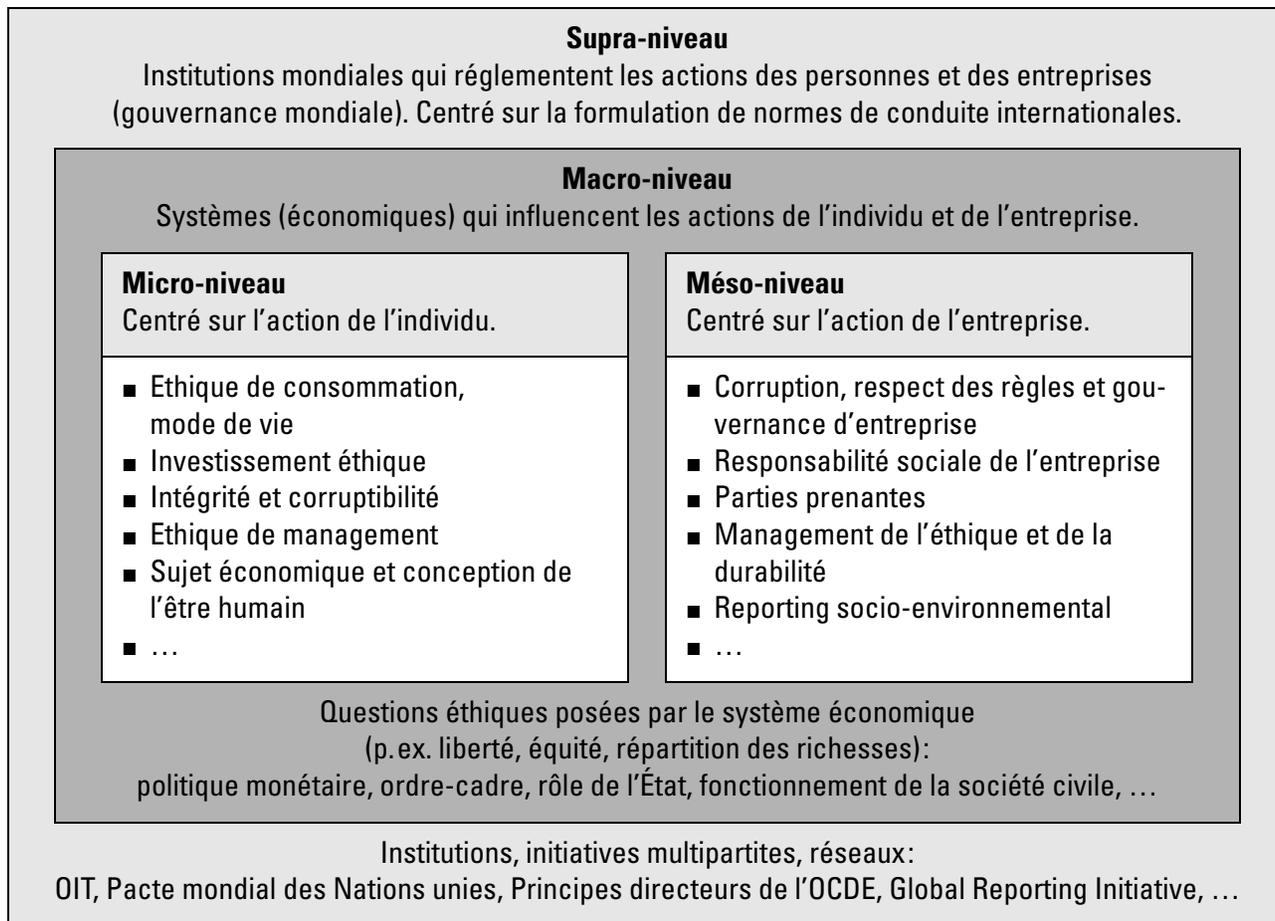
▲ Fig. 276 Mise en œuvre de la stratégie au moyen du TBP (Kaplan/Norton 2003, p. 205)



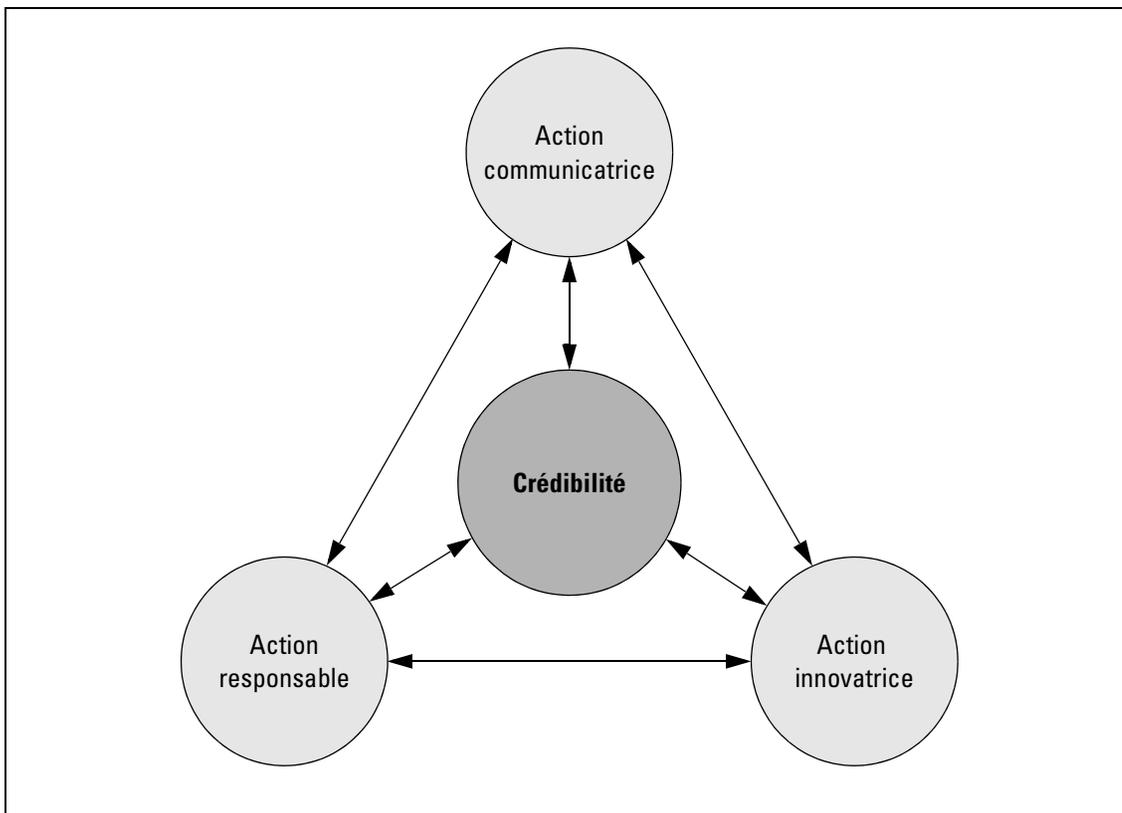
▲ Fig. 277 Modèle des 7 S

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. 278 Types de comportement éthique dans le cadre du management



▲ Fig. 279 Niveaux d'action éthique



▲ Fig. 280 Eléments de la stratégie de crédibilité

Code de conduite du groupe Migros	
<p>Les valeurs de notre groupe: crédibilité et responsabilité</p> <p>Le succès économique de l'entreprise et les responsabilités de cette dernière vis-à-vis des coopérateurs, de la société et de l'environnement sont intimement liés au sein du groupe Migros.</p> <p>Migros se considère au service de l'homme et, dans son action, fait montre de conscience de ses responsabilités vis-à-vis de ses coopérateurs, clients, collaborateurs, fournisseurs et partenaires sociaux, ainsi qu'à l'égard des autorités et de la collectivité.</p> <p>Dans toutes nos actions, nous nous montrons conscients de nos responsabilités, loyaux et dignes de confiance.</p> <p>Nous respectons les lois et les directives internes.</p> <p>Nous ne pratiquons pas la corruption, ni ne nous laissons corrompre.</p> <p>Nous défendons une concurrence libre et loyale.</p> <p>Nous évitons les conflits d'intérêt ou les mettons au jour sans retard.</p>	<p>Nous traitons avec tout le sérieux voulu les informations confidentielles.</p> <p>Nous protégeons la vie privée et traitons les données personnelles avec soin.</p> <p>Nous gérons avec diligence les actifs du groupe Migros.</p> <p>Au sein du groupe Migros, notre comportement mutuel est empreint d'estime et de respect.</p> <p>Dans nos relations avec nos clients, nos partenaires commerciaux et les autorités, nous nous montrons dignes de confiance, loyaux et conscients de nos responsabilités.</p> <p>Dans notre communication, nous sommes ouverts, loyaux et clairs.</p> <p>Dans nos activités et nos décisions, nous poursuivons l'objectif du développement durable.</p> <p>Champ d'application du code de conduite</p> <p>Personnes et services auxquels s'adresser</p> <p>Réaction en cas d'irrespect du code de conduite</p>

Source: <https://www.migros.ch/fr/entreprise/groupe-migros/organisation/code-de-conduite.html> 29.6.2020

▲ Fig. 281 Code d'éthique du groupe Migros