

République Algérienne Démocratique Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique



UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID - Tlemcen

Faculté des sciences économiques et de gestion

Mémoire de magister
en management des ressources humaines

Thème

**« RESSOURCES HUMAINES ET
CRÉATION DE LA VALEUR DANS
L'ENTREPRISE »**

**Le cas Banque Mauritanienne pour le commerce international
(BMCI)**

Présenté par :

Abderrahmane Ould Yasser

Sous la direction de :

Dr. Kerzabi Abdellatif

Soutenu devant les jury composé de :

Prof. Bendi Abdellah Abdeslam

Président

Dr. Kerzabi Abdellatif

Encadreur

Dr. Benbouziane Mohamed

Examineur

Dr. Bouhenna Ali

Examineur

Année universitaire 2007-2008

REMERCIEMENTS

- ❖ J'ADRESSE MES REMERCIEMENTS À MON ENCADREUR, MONSIEUR DR. KERZABI ABDELLATIF QUI M'A BEAUCOUP AIDÉ À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL AVEC PRÉCIEUX CONSEILS, JE LUI TÉMOIGNE TOUTE MA RECONNAISSANCE ET MON PROFOND RESPECT.
- ❖ JE TIEN AUSSI À REMERCIER MON FRÈRE DR. MED OULD YASSER QUI M'A BEAUCOUP AIDÉ DANS MON ENQUÊTE.
- ❖ JE REMERCIE AUSSI LE PERSONNEL DE LA BIBLIOTHÈQUE DE LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION DE TLEMCEM.
- ❖ ET ENFIN JE REMERCIE TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUÉ DE PRÈS OU DE LOIN À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL.

Dédicace

Je dédie le modeste travail à mes chers parents qui m'ont toujours entouré d'affection et m'ont beaucoup soutenu et encouragé tout au long de mes longues années d'étude. Je leur témoigne tout mon amour.

Je dédie aussi ce travail à mes chères sœurs et mes chers frères. Ainsi que tous les membres de ma famille.

SOMMAIRE

Introduction générale

CHAPITRE I

APPROCHE DE LA DIMENSION HUMAINE

DES ORGANISATIONS :

Introduction

SECTION 1 : LES OBJECTIFS VISES PAR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Paragraphe 1 : Les objectifs explicites :

Paragraphe 2 : Les objectifs implicites

a/ La productivité

b/ La qualité de vie au travail

c/ Le respect du cadre juridique

Paragraphe 3 : Les objectifs à long terme

SECTION 2 : LES DIFFERENTES CONCEPTIONS DU FACTEUR HUMAIN DANS L'ENTREPRISE

Paragraphe 1 : La conception classique

a/ La gestion administrative

b/ La théorie physiologique des organisations

Paragraphe 2 : Le mouvement des relations humaines

Paragraphe 3 : Les conceptions modernes

a/ Les théories des ressources humaines

b/ Les théories du capital humain

SECTION 3 : LE CONTENU DE LA FONCTION PERSONNEL

Paragraphe 1 : la gestion courante du personnel

- a- Le recrutement
- b- La gestion des carrières
- c- La rémunération
 - c-1- Les éléments constitutifs de la rémunération
 - c-2- L'intéressement - la participation – l'actionnariat
 - c-3- L'évolution de la masse salariale

Paragraphe 2 : les politiques de développement humain et social

- a- La formation
- b- L'amélioration des conditions de travail

Conclusion :

CHAPITRE II

LA CREATION DE LA VALEUR DES ENTREPRISES

SECTION 1 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX.

Paragraphe 1 : L'entreprise.

- 1-1- Définition.
- 1-2- La classification des entreprises.
 - 1-2-1 La classification sectorielle.
 - 1-2-2 La classification par catégories d'entreprises.
 - 1-2-2-1- Les entreprises publiques et semi publiques.
 - 1-2-2-2- Les entreprises coopératives.
 - 1-2-2-3- Les entreprises privées.
 - 1-2-3- La classification selon les critères dimensionnels.
 - 1-2-4- La classification économique.

Paragraphe 2 : La valeur ajoutée.

2-1- Définition.

2-1-1- Interprétation économique.

2-1-2- Interprétation comptable.

2-1-3- Interprétation commercial.

2-1-4- Interprétation industrielle.

2-2- La constitution de la valeur ajoutée.

SECTION 2 : LA CREATION DE LA VALEUR « MANAGERIAL ».

Paragraphe 1 : Le modèle de création de valeur

1-1- Le modèle TSR (Total Shareholder Return).

1-2- Le model M/B

1-3- Le modèle EVA/MVA ou modèle de Stewart (1991):

1-4- Le modèle CFROI.

1-5- Le modèle Et.

1-6- Le modèle Good Will

SECTION 3 : LES MESURE DE LA VALEUR AJOUTEE ECONOMIQUE.

Paragraphe 1 : LA définition des éléments essentiels au calcul.

1-1- Comment faut-il mesurer la rentabilité du capital?

1-2- Comment définir les capitaux investis ?

1-3- Comment fixé le coût du capital?

Paragraphe 2 : Les mesure de la création de valeur:

2-1- La création de valeur par comparaison de la rentabilité des capitaux investis et du coût moyen pondère du capital.

2-2- L'EVA par différence entre le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt et la rémunération des capitaux investis.

2-3- L'EVA par la marge brute d'autofinancement:

2-4- la mesure de la productivité du capitale ou le taux d'EVA:

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La fonction « ressources humaines » est devenue aujourd'hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises car elle est témoin de l'évolution concrète des organisations depuis plus de vingt ans.

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la gestion des ressources humaines n'est plus une idée très nouvelle, mais une réalité perceptible dans les développement des pratiques plus générales, semble beaucoup plus récente.

Si la gestion des ressources humaines n'a pas trouvé d'emblée de définition dans la gestion des entreprises, c'est que la dimension humaine elle-même n'a pas été qualifiée spontanément au sein des organisations.

Au début de l'événement industriel, la dimension humaine ou plutôt sa complexité, n'est pas réelle aux yeux de ceux qui tiendront à encourager les premiers modalités de l'organisation industrielle moderne.

Cette nouvelle organisation est envisagée essentiellement, à la fin du XIX^{ème} siècle, et ce pour « régulariser » le processus de production que l'inexpérience des nouveaux industriels et la rapidité des changements technologiques rendaient imprécis. La dimension humaine va se réduire à un simple facteur de production simple force de travail.

Subordonné aux contraintes de la technologie et le travail de l'individu, celle-ci va se définir une marchandise soumise aux lois de l'offre et de la demande.

Depuis les années quatre vingt les entreprises et les administrations ont pris l'habitude de ranger les hommes et les femmes qui travaillent en leur sein au niveau des "ressources" on parle désormais couramment et sans

aucune contrariété de ressources humaines du même titre que de ressources matérielles, financières ou d'information.

Dans les organigrammes des institutions et des entreprises les "directions des ressources humaines" on progressivement remplacé les anciennes "directions du personnel et des affaires sociales".

Cette prise de consciences progressive résulte du fait que les personnes qui travaillent dans les organisations constituent leur principal atout.

La vision de l'organisation ayant changé, le mérite de la réussite la responsabilité d'avoir effectué un bon ou un mauvais travail, d'avoir ou non atteint des objectifs, ne reviennent point aux machines ou aux ordinateurs que l'on emploie, si nous considérons maintenant le travail humain, mais bel et bien en ce son l'intelligence.

Les compétences et le dévouement des personnes qui font intervenir ces machines et dirigent les ordinateurs, elle mêmes, susceptibles de donner plus ou moins de sens et de mérite aux actions entreprises.

Les différences en matière de performance proviennent, pour l'essentiel, de la qualité des forces de travail, on soit aujourd'hui qu'il convient d'apporter le plus grand soin au recrutement, à la gestion courante et à la mise en valeur des ressources internes notamment par la formation et par une bonne gestion des carrières des personnes qui constituent ces forces d'intervention c'est là que réside, la mission essentielle de la fonction personnel, les dirigeants propriétaires ont-ils assimilé, l'importance que revêt la fonction de ressources humaines après les multiples exposes des théoriciens?

Pour répondre à cette problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

* Le premier chapitre est consacré à la définition de la fonction ressource humaine, il a été commode de déterminer la vision générale des différents courants économiques concernant la gestion des ressources humaines. Du point de vue des théoriciens économistes des années 90 qui s'entendent à dire que les fonctions et activités de la gestion des ressources humaines sont essentielles à l'entreprise à cause de leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels.

* Dans le deuxième chapitre on traitera la définition et l'explication de l'entreprise en présentant sa classification que se soit une classification sectorielle ou par catégories ou par les critères dimensionnelles ou la classification économique ainsi pour la valeur ajoutée en proposant ses différentes définitions en sa constitution.

Ainsi les différentes approches et outils de mesures de création de valeur : le model du TSR, le model M/B, le model EVA/MVA, le model CFROI, le model E_t , et enfin le model du Goodwill. Ensuite on donne une précision pour le model EVA, en donnant les définitions des éléments essentiels au calcul suivant de tous ça , la mesure de la création de valeur économique.

* Le troisième chapitre se présente par une étude de cas dans une entreprise local "BMCI", on calculera l'EVA à partir des bilans fournis par les dirigeants de cette entreprise.

Enfin, la conclusion et les recommandations de cette étude.

**CHAPITRE I:
APPROCHE
DE LA DIMENSION HUMAINE**

Introduction :

Toutes les entreprises savent que les ressources humaines constituent le capital le plus précieux.

Les bouleversements des marchés, des organisations des matières exigent que l'entreprise repense la contribution de chacun dans l'évolution de l'organisation.

SECTION-1 : LES OBJECTIFS VISES PAR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les fonctions et activités de la gestion des ressources humaines sont essentielles à l'entreprise à cause de leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels. Dans ce qui suit, les objectifs explicites, implicites et à long terme seront définis.

Paragraphe.1 : les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise explicitement quatre objectifs principaux :

- Attirer des candidats qualifiés
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant
- Accroître la motivation des employés
- Favoriser le développement personnel des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs potentialités.

Une politique de recrutement, aussi élaborée soit-elle, ne saurait seule susciter l'intérêt de candidats possédant éventuellement la qualification recherchée par l'entreprise.

Le fait de disposer de programmes de formation et de politique de rémunération attrayantes constituent des atouts importants.

Cette liaison étroite des diverses activités de la gestion des ressources humaines fait que l'accomplissement de l'une d'elles nécessite la prise en compte des autres dimensions.

Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à l'entreprise parce qu'elle exerce un attrait sur les meilleurs employés, favorise leur maintien dans l'entreprise et leur motivation. Toutefois, on voit maintenant que la réalisation des objectifs opérationnels de la gestion des ressources humaines peut aussi contribuer à l'efficacité organisationnelle.

Il est déplorable de voir parfois une sélection inadéquate et/ou des programmes de motivation mal conçus qui pourront, ainsi créer de l'insatisfaction parmi les employés et influencer défavorablement sur leur niveau de recrutement.

Paragraphe-2 : les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise de plus trois objectifs implicites :

- a- la productivité
- b- la qualité de vie au travail
- c- le respect du cadre juridique

La gestion des ressources humaines n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment. Des objectifs implicites doivent être pris en compte car toute intervention dans ce domaine dont la réalisation aura des effets positifs à long terme pour l'organisation.

a/ La productivité :

La recherche de gains de productivité est le principal objectif ou plus précisément le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Une gestion efficiente des ressources humaines peut aider à atteindre ce résultat par le biais de son action directe sur les salariés, l'inverse aura des conséquences néfastes

pour l'organisation entière. Conscientes de cette réalité, les entreprises les plus productives en Amérique du Nord valorisent leur service des ressources humaines. Une étude faite au Canada décrit l'organisation du travail et l'analyse des postes comme les domaines dans lesquels la contribution des gestionnaires des ressources humaines aux gains de productivité peut se révéler la plus significative. Les résultats de cette étude suggèrent que l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités confiées aux salariés, empêche leur créativité, limite leur capacité à apporter une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité.

Chez Du Pont Canada, par exemple, la délimitation traditionnelle des tâches est abandonnée au profit d'une conception plus large du travail. Alors que les fonctions d'un opérateur d'usine consistaient à surveiller les valves et les jauges et à en contrôler le débit, on a décidé d'élargir ses responsabilités pour inclure l'établissement du calendrier de travail et de livraison des matières premières et, à l'occasion, l'évaluation du rendement de ses semblables.

Le service des ressources humaines se trouve aujourd'hui dans une position privilégiée pour favoriser les gains de productivité. Il faut comprendre cependant que, de plus en plus, ce résultat implique à la fois une production accrue et une qualité supérieure. Cette nouvelle tendance rend plus impératif le besoin d'une gestion efficace de la main-d'oeuvre.

b/ La qualité de vie au travail :

Le caractère routinier et insatisfaisant de certains emplois est indiscutable. On constate qu'il existe davantage de salariés désireux de se voir confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé. Plusieurs souhaitent en outre jouir d'une plus grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leur entreprise. Un nombre croissant d'employeurs comprennent qu'ils ont tout intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction au travail qui en résultera rehaussera la qualité de vie au travail. Des

entreprises canadiennes font l'essai de programmes visant à l'instaurer un meilleur climat de travail.

c/ Le respect du cadre juridique :

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants et les décisions arbitrales ou jugements rendus par les tribunaux judiciaires. Ces impératifs juridiques s'exercent sur la plupart des activités de la gestion des ressources humaines, d'où l'importance, pour les gestionnaires de ressources humaines, de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

Paragraphe 3 : Les objectifs à long terme :

Dans le cas d'une entreprise, les objectifs à long terme sont la compétitivité et la rentabilité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux institutions gouvernementales, il s'agit de leur survie ou de leur capacité d'accroître leurs activités tout en disposant des mêmes ressources ou de ressources réduites. Le service des ressources humaines a déjà un impact positif sur l'entreprise par sa contribution à la réalisation des objectifs explicites et implicites décrits précédemment. Il accroîtra encore davantage son influence au sein de l'organisation s'il se concentre sur l'atteinte des objectifs à long terme définis par celle-ci.

SECTION 2 : LES DIFFERENTES CONCEPTIONS DU FACTEUR HUMAIN DANS L'ENTREPRISE :

Depuis un siècle, les conceptions du rôle du facteur humain dans l'entreprise ont évolué et suscité une abondante littérature. Afin d'en simplifier la présentation, on peut les regrouper en trois phases principales :

Celle de la conception classique, celle du mouvement des relations humaines enfin celles de conceptions modernes.

Paragraphe 1 : la conception classique¹ :

Frédéric Winslow TAYLOR, considéré comme l'un des pionniers du management. En 1878, il entre comme simple manœuvre à la compagnie des aciéries de Midvale, Taylor, ouvrier qualifié, se voit confier la conduite d'une tour dans un atelier de machines-outils.

Il accumule les expériences avec l'appui du président de la compagnie des aciéries, dans deux directions :

* Arriver à déterminer ce que peut constituer une juste journée de travail c'est-à-dire ce qui peut être fait pendant des années sans fatigue excessive. Et donc selon une allure parfaitement convenable excluant la hâte et donc acceptée volontiers.

* Arriver à déterminer plus précisément la forme des outils et les meilleurs angles d'attaque pour couper, afin d'effectuer le travail plus rapidement.

En même temps, il fait faire une étude approfondie et scientifique du temps exact nécessaire pour exécuter correctement les différents genres de travaux faits dans son atelier (placer les pièces sur les machines, les enlever,...). Les outils de son analyse sont le chronomètre et un bloc de papier.

Taylor en arrive à mettre en évidence quatre grands principes qui caractérisent son système de management :

¹ - http://www.Multimania.com/hconline/engineer_fr.htm

1. Il appartient aux membres de la direction de mettre au point la technique d'exécution de chaque élément du travail, les ouvriers ayant seulement à perfectionner les outils et les conditions de travail.

Les membres de la direction doivent donc réunir toutes les connaissances empiriques, les classer et les transformer en lois scientifiques. C'est à eux que revient la définition des conditions optimales d'exécution d'une tâche et la fixation des normes de travail des pièces.

2. Les ouvriers doivent être sélectionnés puis entraînés afin de perfectionner progressivement leur qualités et leurs connaissances.
3. Les ouvriers doivent suivre les directives données sur la façon d'exécuter le travail

Taylor a la certitude que le travail doit être exécuté conformément aux règles découvertes par la direction qui a dû mettre au point les meilleures méthodes (the one good way) avec les outils les plus appropriés.

4. Dans ces conditions la responsabilité du travail est donc vraiment partagée entre les ouvriers et les membres de la direction.

Cette présentation de la place de l'homme dans l'entreprise est dûe, pour l'essentiel, aux travaux de H. Fayol en France (administration et rationalisation de traitement) de F. W. Taylor aux Etats-Unis (division du travail en tâches élémentaires) leurs idées sont largement marquées par le contexte social de la fin du XIX^e siècle, dans lequel après avoir fait preuve tout d'abord d'un très grand empirisme en matière d'organisation de l'entreprise, on éprouva bientôt le besoin d'une réflexion scientifique.

Même s'il existe un certain nombre de différences entre les idées de F. W. Taylor et d'H. Fayol, 1900-1930 Ecole classique d'organisation, elles ont en commun quatre hypothèses :

- Le travail est par nature déplaisant pour la grande majorité des individus.
- La recherche de performances économiques de l'entreprise est compatible avec la satisfaction des salariés.
- Le gain est plus important que la nature du travail réalisé.

Enfin seules quelques rares personnes peuvent et veulent effectuer un travail impliquant des responsabilités.

a/ La théorie de la gestion administrative :

Pour qu'une entreprise puisse fonctionner, il est indispensable que les relations entre chacun des membres des groupes humains des niveaux hiérarchiques qui la constituent, soient clairement définis. L'auteur pose alors les questions suivantes :

* L'administration ne figure même pas dans les programmes d'enseignement des écoles supérieures de génie-civil. Pourquoi ?

* Est-ce qu'on méconnaît l'importance de la capacité administrative ?

* serait-ce parce que la capacité administrative ne peut s'enquérir que dans les affaires ?

* Qui n'a entendu parler de la nécessité de grands principes d'autorité, de discipline, de subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, d'unité de direction, de coordination des efforts, de prévoyance, ...ect ?

* Ou commence l'abus des mathématiques dans l'enseignement ?

* Pourquoi les mathématiques supérieures jouissent-elles en France d'un si grand prestige ?

* Recrutés parmi les enfants intelligents du pays tout entier, les élèves de polytechnique seraient-ils moins une élite sans l'excès de mathématiques auquel ils sont soumis ?

* Est-il bien certain que cet enseignement des mathématiques ne leur est pas plus nuisible qu'utile ?

Fayol devait en outre préciser qu'administrer est différent de gouverner.

Les six fonctions de base isolées par H. Fayol jouent, à cet égard, un rôle essentiel. A chacune d'entre elles, il doit correspondre un groupe d'opérations bien définie qui exige une compétence particulière.

La fonction administrative étant pour H. Fayol la fonction principale du chef d'entreprise. Puisque « administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » il est à noter qu'il n'existe pas de fonction personnel chez H. Fayol.

Ainsi, lorsqu'un objectif est fixé, il est nécessaire d'identifier les tâches élémentaires à accomplir, puis de les regrouper en postes de travail individuels eux-mêmes réunies en unités administratives jusqu'à former un service au niveau le plus élevé. Chaque département ou service est ainsi constitué par un ensemble de tâches précises. Il découle naturellement, de cette conception de l'entreprise.

Une organisation pyramidale de type militaire dans laquelle chaque subordonné n'a qu'un chef, lequel possède une délégation générale pour tous les aspects de son action. C'est sur ce modèle que s'appuiera plus tard « l'organisation par objectifs » qui permet d'éviter les liaisons hiérarchiques abusives et vise à limiter les conflits d'autorité.

Les hommes sont ainsi cantonnés dans un rôle subalterne et la manière de le considérer peut se résumer en deux traits principaux : le salarié est un instrument qui doit exécuter sans discuter les tâches qui lui sont attribuées et les facteurs autres que le salaire qui touchent à ses motivations sont presque toujours laissés de côté.

b/ La théorie physiologique des organisations ¹ :

Alors qu'H. FAYOL s'est intéressé pour l'essentiel aux groupes humains. F. W. TAYLOR s'est penché sur les activités de base que chaque salarié doit

¹ - <http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/fayol.htm> ≠ auteur.

remplir. Il considère en effet que l'organisation du travail et des tâches peut être objet de science.

Différentes études sur divers lieux de production l'ont amené aux conclusions suivantes : les méthodes empiriques sont la source d'un énorme gaspillage que l'on peut supprimer en étudiant les gestes et les durées pour définir le meilleur mode opératoire pour chaque tâche.

En outre, la conception du travail doit être réalisée par des spécialistes possédant un sérieux bagage scientifique.

Les idées de F.W.TAYLOR suscitèrent un nombre considérable d'études que l'on peut classer autour de quatre thèmes principaux :

- 1- **L'aptitude** : il s'agit de mesurer la limite supérieure que peut atteindre un organisme humain. Plus tard, ces recherches déboucheront sur l'ergonomie qui consiste à adapter la machine aux caractéristiques physiologiques de l'homme.
- 2- **La rapidité** : c'est sans doute dans le domaine de la détermination et de la mesure du temps d'exécution des tâches que l'apport de F.W. TAYLOR a été le plus important.
- 3- **L'endurance** : l'objet est d'étudier la fatigue physique et de déterminer les temps de récupération nécessaire.
- 4- **Le coût** : pour améliorer l'efficacité d'une entreprise la question principale consiste à établir un niveau et un mode de rémunération de salaires qui les incitent à produire à leur capacité maximale, c'est-à-dire le plus possible dans le temps le plus court.

Paragraphe 2 : Le mouvement des relations humaines¹ :

Etant donné que l'organisation scientifique avait mis l'entreprise industrielle en facteur exclusivement rationnel, il fallait bien considérer le souci du travailleur comme passionnel ou sentimental.

¹ - <http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/fayol.htm> ≠ auteur.

En réaction contre les implications excessives du courant de pensée précédent, différents auteurs ont émis à partir des années trente de nouvelles hypothèses sur le comportement de l'homme au travail. Ces différentes recherches reposent sur deux postulats fondamentaux :

Tout individu quelle que soit sa place dans la hiérarchie a le besoin d'être considéré et la reconnaissance des besoins d'utilité et d'appartenance est une motivation aussi importante.

Si non plus, que la rémunération financière. Ce que découvre MAYO sur l'importance du groupe de collègues au travail le conduit à conclure qu'à l'intérieur d'organisations formelles il en existe de nombreuses autres informelles qui pourraient améliorer leur productivité si on les laisse fixer elles-mêmes leurs règles et leurs objectifs et si leurs chefs leur témoignent à la fois du respect et de l'intérêt.

MAYO pense également qu'en créant une telle atmosphère de coopération spontanée dans l'industrie, la société en général pourra participer à la lutte contre l'affaiblissement des valeurs traditionnelles manifestées après-guerre. C'est pour lui, l'une des tâches les plus importantes que doit accomplir un manager pour l'ensemble du mouvement « human relation » issu de l'oeuvre de MAYO. Il s'agit alors de découvrir par des études scientifiques comment motiver et faire s'engager les individus au service des objectifs de l'entreprise.

Cette conception remporta rapidement un très vif succès sans doute à cause de son caractère optimiste mais aussi parce qu'elle affirmait le respect et la liberté de la personne humaine.

Les conséquences seront de deux ordres : d'une part, la tâche première de tout responsable sera de faire en sorte que chaque ouvrier se sente utile pour l'organisation. Pour cela, il devra le tenir informé, écouter ses objections et le faire participer à la gestion.

D'autre part, les subordonnés devront être libres de se diriger et de se contrôler eux-mêmes pour les problèmes de routine.

Ce partage de l'information et cette liberté accrue sont réputés améliorer le moral des salariés, réduire leur résistance et les amener à adhérer, de leur plein gré, aux objectifs de l'organisation particuliers, ce qui par conséquent donne à ces ouvrières une conscience de groupe leur permettant de mieux se consacrer à leur travail (c'est ce que l'on appelle « effet d'HAWYHORNE »). E. MAYO a ainsi mis en évidence l'importance des facteurs psychologique et affectifs pour comprendre le comportement des hommes dans une eorganisation.

Paragraphe 3 : les conceptions modernes.

Avec les théories modernes, on s'écarte nettement des modèles anciens. Tout d'abord, les membres des organisations sont considérés comme des ressources en grandes parties inexploitées. En second lieu, si comme dans le mouvement des relations humaines les dirigeants sont invités à partager l'information, ce n'est pas seulement pour obtenir un meilleur climat dans l'entreprise mais aussi pour améliorer la prise de décision et l'efficacité du contrôle de l'organisation. Enfin, la troisième caractéristique est que la satisfaction de l'individu découle avant tout du travail qu'il réalise.

L'ensemble des différentes recherches réalisées en ce domaine peut être schématiquement classé en deux groupes principaux : les théories des ressources humaines et les théories du capital humain. Bien que différentes dans leur développement, elles reposent sur les deux même postulats de départ : le travail n'est pas par nature déplaisant, il l'est d'autant moins que les individus contribuent à la définition de leurs objectifs, en outre la plupart des salariés peuvent faire preuve de beaucoup plus d'initiative et de sens des responsabilités qu'il en leur en est demandé habituellement dans leurs travail.

a/ Les théories des ressources humaines :

Depuis une trentaine d'années différents auteurs ont mis l'accent sur le fait que à côté des besoins primaires ou physiologiques, il existe chez tout

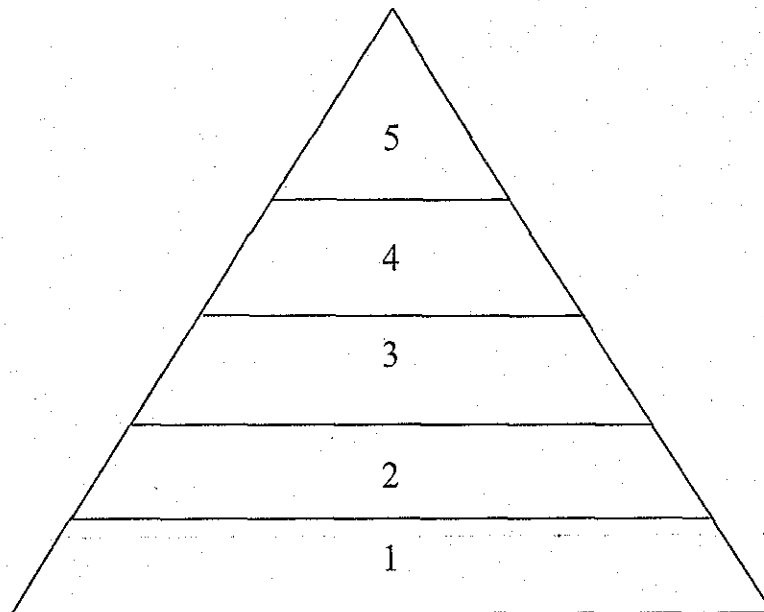
homme des besoins secondaires d'ordre social et des besoins tertiaires de réalisation de soi. Une politique du personnel qui se veut efficace doit donc en tenir compte. La réalisation des objectifs d'une entreprise passe donc nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement des hommes considérés comme de véritables sources de richesses.

A. Maslow pour lui, il n'y a pas de besoin absolu. Dès qu'un est satisfait, il est remplacé par un autre.

Il a été l'un des premiers chercheurs à se pencher sur les motivations de l'homme au travail en distinguant cinq catégories de besoins humains et en établissant une hiérarchie entre eux :

- 1- Les besoins physiologiques tels que : manger, boire, dormir, se reposer, se loger, se vêtir,...
- 2- Les besoins de sécurité, c'est-à-dire de protection contre les dangers présents et futurs. L'homme a besoin pour agir et prendre des risques de vivre dans un environnement protecteur, structuré, stable et prévisible.
- 3- Les besoins sociaux qui conduisent à vouloir faire partie d'un groupe afin de ne pas vivre isolé.
- 4- Les besoins d'estime qui se décomposent en :
 - L'estime de soi, c'est-à-dire le besoin de confiance en soi de se sentir capable de réussir ce que l'on entreprend
 - L'estime des autres qui se manifeste par la réputation que l'on peut avoir auprès des autres, la connaissance de ses mérites, le désir d'avoir un certain prestige ou un statut social.
- 5- Les besoins de réalisation personnelle qui expriment l'envie d'utiliser tout son potentiel ou tous ses talents, d'être créatif, au sens le plus large du terme.

A. Maslow¹ considère que chacun de ses besoins se présente selon un certain ordre hiérarchique, commençant par les besoins physiologiques et se terminant par les besoins de réalisation personnelle. De ce principe général, il tire différentes conséquences : tout homme est motivé par le désir de satisfaire ses besoins, il souffre d'un manque perpétuel car dès que l'un de ses besoins est satisfait, un autre prend aussitôt sa place. Un besoin satisfait ne constitue pas une source de motivation et si un besoin n'est pas satisfait (surtout, les trois premiers), l'individu ne vit plus que pour obtenir satisfaction.



<http://www.teteamodeler.com/Coiniformation>

L'idée est qu'on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne, qu'elle soit adulte ou enfant qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

L'idée force de cette théorie est que l'entreprise devient le lieu privilégié où les différentes aspirations des individus vont pouvoir s'exprimer. En conséquence, puisque chaque stade de développement suscite le passage vers un

¹ - <http://www.teteamodeler.com/Coiniformation>

besoin supérieur, l'objectif de toute organisation sera de favoriser ce passage sous peine d'engendrer une crise de motivation. Refuser la réalisation d'un d'eux constitue un blocage.

Cette théorie remet en cause les mérites de la bureaucratie car l'homme ne s'y épanouit pas pleinement.

Il est donc indispensable d'inventer des nouveaux types d'organisations dont la caractéristique serait la souplesse afin de permettre à chaque individu de trouver dans son travail les éléments qui le motivent.

Si la théorie de A. Maslow a rencontré dès sa première publication un très grand succès, les tentatives de vérification empiriques n'ont pu confirmer avec précision le classement en cinq catégories des besoins humains. Quoiqu'il en soit, cette analyse reste malgré tout une construction intellectuelle particulièrement intéressante car elle conduit de nombreux responsables à se pencher sur le rôle de la motivation dans l'organisation de la production.

b/ Les théories du capital humain ¹:

Au début des années soixante, T. Schultz et G. Becker s'intéressent à

l'idée de capital humain.

La théorie qui en émerge énonce que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité et par conséquent, ses revenus futurs, d'où le nom de capital humain.

Ils se sont employés à développer et à essayer de quantifier le concept de capital humain. Pour eux, les éléments tels que l'habileté, l'éducation et la formation doivent être considérés comme de véritables investissements.

Cette démarche n'est pas entièrement nouvelle, de nombreux économistes ont, dans le passé, insisté sur le rôle et la place du capital humain proposant même d'en mesurer la valeur.

Mais toutes ces tentatives pour considérer les hommes et leurs aptitudes comme un capital et les évaluer en terme monétaire, s'inscrivaient dans un cadre économique global afin de mieux connaître par exemple les effets de l'éducation ou des dépenses de santé, la puissance d'une nation ou encore les conséquences de l'immigration.

Or le concept de capital humain relève de la théorie générale de la valeur qui repose sur l'hypothèse qu'un bien a une valeur, s'il est susceptible de produire une utilité, un bénéfice ou un service futur. Flamholtz.

Comme toutes les ressources, les hommes possèdent donc une valeur parce qu'ils sont capables de rendre des services futurs.

Il s'agit aujourd'hui d'une redécouverte qui est en grande partie justifiée par les travaux développés après la seconde guerre mondiale pour expliquer les raisons de la croissance à long terme, mais il a fallu encore plusieurs années pour passer d'une analyse macro-économique à une étude du phénomène au niveau de l'entreprise.

C'est ainsi que T. Schultz définit le capital humain comme le stock d'aptitudes, de connaissances et de qualifications possédées par les individus. C'est un capital parce que ce stock est acquis à un certain coût en ressources rares : temps ou argent pour engendrer des flux de satisfaction de revenus ou d'utilités. Il est humain car il est incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique des ses aptitudes.

SECTION 3 : LE CONTENU DE LA FONCTION PERSONNEL.

La fonction personnel est aujourd'hui une des composantes majeures de la gestion des entreprises.

Son contenu ne cesse de s'élargir afin d'optimiser la ressource rare que représentent les hommes deux objectifs principaux sont dévolus à tout responsable en ce domaine, celui à court terme de la gestion courante du personnel et celui à plus long terme du développement humain et social de l'ensemble des salariés.

Paragraphe 1 : La gestion courante du personnel.

Toute direction du personnel doit quotidiennement agir pour offrir à l'entreprise les hommes dont elle a besoin tant en quantité qu'en qualité. Pour atteindre cet objectif, trois missions principales doivent être remplies : le recrutement, la gestion des carrières et la rémunération.

a/ Le recrutement :

Le recrutement est sans doute l'un des actes les plus importants de la fonction personnel, car il est constitué d'un ensemble de décisions qui vont exercer une influence décisive et durable sur l'entreprise. C'est en général une démarche longue et onéreuse qui, par sa complexité, demande une grande expérience. Tout recrutement est, en effet, un compromis entre le souhaitable (les besoins de l'entreprise) et le possible (le marché du travail) qui ne s'établit pas spontanément.

C'est aussi, en quelque sorte, une "greffe" d'un élément étranger à l'entreprise qui peut prendre ou subir des phénomènes de rejet.

En conséquence, toute décision en ce domaine doit être prise avec le maximum de précautions et se traduire par un cheminement composé de plusieurs étapes.

* La description du poste de travail à pourvoir est le préalable indispensable. Tout candidat à un poste doit disposer de l'information la plus

objective et la plus complète, tant sur la mission de qui lui est proposée que sur les responsabilités qu'il devra assurer et sur la place qu'il occupera dans la structure.

En général, la description du poste se fait par écrit pour éviter les interprétations subjectives des différents intervenants dans le processus de recrutement. Cette étape est particulièrement importante car on constate qu'un grand nombre d'erreurs de recrutement ont pour origine une analyse insuffisante des postes à pourvoir.

* La définition du profil du candidat consiste à décrire la personne idéale que l'on souhaite recruter en indiquant les caractéristiques que l'on attend d'elle : formation, expérience, âge minimum, etc et en soulignant les qualités que l'on considère indispensables, essentielles ou simplement souhaitables.

* Le choix des sources de recrutement a pour objectif. Ensuite, de décider si l'on procède à un recrutement interne, en proposant le poste à un salarié déjà présent dans l'entreprise, ou bien à un recrutement externe, c'est-à-dire en recherchant des candidats hors de l'entreprise.

En général, les postes vacants sont en priorité proposés aux salariés de l'entreprise surtout pour la maîtrise ou l'encadrement.

Ce type de décision permet d'assurer une politique de promotion en offrant des plans de carrière au personnel. Le recrutement externe a lieu non seulement lorsque aucun candidat mais on n'est pas susceptible de remplir le poste mais encore dans le but d'enrichir le potentiel humain de l'entreprise et d'éviter « la consanguinité ». Si le recrutement interne est relativement aisé de puisqu'il peut être effectué par voie d'affichage, par utilisation des fichiers ou des prévisions de plans de carrières, le recrutement externe fait, en revanche, appel à des canaux très variés, candidatures spontanées, cooptation, candidatures en portefeuille « les bons candidats non retenus lors d'un recrutement

précédent », recours aux organismes officiels (APEC, ANPE)¹, appels aux associations d'anciens d'élèves ou recrutement sur campus, approche directe par des chasseurs de têtes, enfin annonce dans la presse.

Ce dernier canal est le moyen le plus fréquemment utilisé et donne lieu à une campagne qui ressemble à celle que l'on met en place dans le domaine de la publicité.

* La campagne d'annonce a pour objectif non seulement de susciter de candidatures pour le poste à pourvoir, mais encore, souvent de présenter l'entreprise au public sous un jour favorable. Il faut en premier lieu définir « la cible » c'est-à-dire le candidat idéal par rapport au profil souhaité. Puis dans un second temps, il s'agit de déterminer les médias (quotidiens, hebdomadaires, presse spécialisée) adaptés aux postes à pourvoir ainsi que la durée de la campagne. Une fois ces éléments précisés, il est alors procédé à la rédaction du texte de l'annonce qui doit comporter au minimum les quatre points suivants : l'indication de la nature de l'entreprise (taille, secteur, localisation), le poste (sa nature, son évolution, le profil recherché), les avantages proposés, (rémunération, formation,...). Comme le coût d'une campagne d'annonce est élevé, environ 10 à 20% du salaire annuel du candidat.

Il est essentiel d'éviter les erreurs. C'est pourquoi un suivi de campagne est indispensable afin de calculer le coût de revient des candidatures sur lesquelles on pourra se baser pour les recrutements ultérieurs.

* La sélection des candidatures a lieu dès le retour des réponses à l'annonce qui dure environ une semaine pour les quotidiens et à trois semaines pour les hebdomadaires. Un premier tri des lettres de candidature permet d'éliminer en moyenne 90% des réponses.

Les candidats retenus reçoivent ensuite un questionnaire afin d'obtenir le maximum d'informations sur leur situation passée et présente. Des

¹ - APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres.
ANPE : Agence National Pour l'Emploi.

convocations sont ensuite envoyées pour que les candidats subissent un entretien qui a un double but : informer le candidat sur l'entreprise et le poste à pourvoir mais aussi lui permettre d'exprimer des arguments pour convaincre le recruteur, selon les entreprises et la nature du poste, le candidat peut être soumis à des tests, une analyse graphologique ou des discussions de groupe. Toutes ces techniques ont pour but de d'obtenir les informations les plus complètes sur le postulant.

* La dernière étape est l'embauche qui se fait au cours d'une réunion de synthèse entre les différents intervenants du processus de recrutement. La décision finale est prise par le supérieur hiérarchique du futur salarié qui donne alors au candidat une lettre d'engagement suivie ultérieurement d'un contrat de travail. Une fois la date de début de travail convenue, il s'agira de mettre en place les procédures d'accueil et d'intégration (souvent une période d'essai est prévue) afin d'éviter le rejet que peut susciter cette « greffe » dans l'entreprise.

Le recrutement est une opération longue (plusieurs semaines, voire plusieurs mois) qui met en jeu de nombreux intervenants et de ce fait est particulièrement couteux. A chaque stade, des dépenses sont engagées que l'on peut classer en deux catégories principales :

* les dépenses de recrutement proprement dites qui se décomposent en des coûts directs : annonces, honoraires des cabinets de recrutement, psychologues, graphologues, etc et des coûts indirects provenant des dépenses générées par le fonctionnement du service de l'entreprise chargé d'assurer le recrutement.

* les dépenses d'intégration et de familiarisation avec la tâche représentant les sommes dépensées pour que le nouvel arrivant soit adapté à son poste de travail et à l'entreprise.

Elles regroupent l'information, la formation, le temps perdu par les collègues pour mettre au courant le nouveau salarié, sans oublier la période d'apprentissage au cours de laquelle le rendement est faible.

D'une manière générale, le coût d'embauche (recrutement et intégration) d'un nouveau salarié représente toujours des sommes élevées qui atteignent l'équivalent de deux mois de salaire pour un simple exécutant et qui peuvent dépasser six mois pour un cadre supérieur.

b/ La gestion des carrières :

La seconde mission de tout responsable de personnel est de gérer les carrières des différents membres de l'entreprise.

Il s'agit de prendre en considération simultanément les besoins de l'entreprise et les souhaits de salariés pour déterminer les affectations futures du personnel.

Pour atteindre cet objectif, la mise en place d'un système d'appréciation est indispensable pour décider des promotions et des départs.

En effet, le choix de la carrière de chaque salarié nécessite la collecte de nombreuses informations pour apprécier le plus objectivement possible son comportement et ses aptitudes dans son travail et dans ses relations avec les autres. Différentes méthodes sont utilisées, que l'on peut regrouper en deux catégories principales :

* L'évaluation de la personne a pour but de mettre en évidence les points forts et les points faibles du salarié.

Un système de motivation est alors établi pour mesurer la quantité et la qualité du travail, l'esprit de décision et d'initiative, la motivation, le sens de l'organisation, etc. Ce type d'évaluation permet en outre, au-delà même de perspectives de promotion, de décider de la formation à mettre en place pour corriger les lacunes que peut présenter le salarié.

* L'évaluation des résultats se pratique de plus en plus souvent pour déterminer, à partir d'objectifs définis à l'avance, dans quelle mesure et comment le salarié atteint ou non ces objectifs. Il est alors possible d'établir des indicateurs de performance qui serviront à la définition des plans de carrière.

Il faut préciser que, pour être efficace, un système d'évaluation doit être accepté par le personnel car toute notation est toujours mal perçue surtout si les critères retenus et les méthodes utilisées ne sont pas clairement définis et ne font pas l'objet de la plus large publicité.

Quelles que soient la nature et la forme des systèmes d'évaluation, ils sont en général complétés par des entretiens avec le responsable du personnel à intervalles réguliers (une fois ou deux par an).

Ces rencontres permettent d'aborder franchement l'ensemble des gestions concernant le salarié et son travail et d'envisager avec lui ses perspectives de promotion ou son départ de l'entreprise.

Pour tous les salariés, la promotion revêt un aspect essentiel, la plupart des enquêtes montrent, en effet ; le facteur d'insatisfaction le plus courant a pour origine les politiques de promotion dans chaque entreprise.

Enfin, il arrive que des salariés désirent quitter l'entreprise. Les raisons de leur départ peuvent être nombreuses : démission, fin de contrat à durée déterminée, retraite, licenciement, ... Quel que soit le motif de ce départ, des règles sont à respecter tant pour le salarié que pour l'entreprise (préavis, indemnités, etc). Il faut cependant préciser qu'une démission, sauf cas exceptionnel, est considérée comme un échec de la direction du personnel, car elle met en évidence soit une politique sociale inadaptée soit un mauvais fonctionnement de l'entreprise.

c/ La rémunération :

La rémunération a une importance toute particulière dans la gestion du personnel non seulement pour l'entreprise en raison du poids du coût salarial dans la valeur ajoutée mais encore pour chaque salarié car sa rémunération constitue l'essentiel de ses ressources. En règle générale, tout système de rémunération doit tenir compte de trois éléments de base :

- a) L'équilibre financier de l'entreprise puisque la masse salariale, c'est-à-dire la somme des coûts associés à la rémunération (salaires, primes, indemnités, charges sociales), est une composante majeure du total des coûts de toute l'entreprise.
- b) L'équité entre les salariés afin que la structure des rémunérations soit juste, compte tenu du travail effectué par chacun.
- c) La compétitivité est importante de telle sorte que les rémunérations soient suffisamment attractives pour attirer les meilleurs candidats et pour les inciter ensuite à travailler le mieux possible.

Il faut ajouter que ce système est en constante évolution du fait des transformations de la population salariée de l'entreprise, en particulier son vieillissement et des modifications de l'environnement, par exemple la hausse des prix.

Pour mener à bien une politique cohérente en ce domaine de nombreuses variables doivent être mises en place car l'évolution de la masse salariale est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

c1/ Les éléments constitutifs de la rémunération :

Toute politique de rémunération repose sur deux principes de base : la personnalisation maximale du salaire afin que chaque membre de l'entreprise soit rétribué en fonction de sa véritable performance et la simplicité des modes de calcul pour que tous les salariés comprennent clairement ce que l'on attend d'eux.

Si, à priori, les salaires sont librement fixés dans le cadre d'un contrat de travail, néanmoins, différentes dispositions conventionnelles ou réglementaires doivent être respectées.

- Un minimum hiérarchique est obligatoirement inscrit dans toutes les conventions collectives¹. Il s'agit d'un salaire minimum qui doit être

¹ - Convention collectif : accord passé entre les employeurs et les représentants des salariés d'une branche d'activité.

versé à chaque individu selon le poste qu'il occupe ou sa qualification professionnelle.

- Le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC)¹ créé par la loi du 02 janvier 1970 est le taux horaire que doit recevoir un salarié de plus de 18 ans le SMIC² est revalorisé dès que la progression cumulée de l'indice des prix de l'INSEE dépasse 2% et au 1^{er} juillet de chaque année afin que son évolution suive celle de la moyenne des salaires réels. Il peut en outre faire l'objet de certaines augmentations supplémentaires de la part des pouvoirs publics.
- L'interdiction de l'échelle mobile (ordonnance du 30 décembre 1958) élimine les clauses stipulant l'indexation des salaires sur l'indice des prix à la consommation. Cependant des indexations spécifiques sur le chiffre d'affaires ou sur la rentabilité de l'entreprise sont autorisées.
- Le principe de l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes selon le principe « à travail égal, salaire égal » (loi du 22 décembre 1970).
- L'interdiction de la discrimintaion salariale basée sur une appartenance syndicale (art. L 412-2 du code du travail).
- L'obligation de négocier collectivement tous les ans (loi du 13 novembre 1982) tant au niveau de la branche que de l'entreprise.
- Enfin, la loi du 19 janvier 1977 a rendu obligatoire la mensualisation pour tous les salariés³, c'est-à-dire le paiement du salaire pour un horaire de travail effectif indépendant du nombre de jours travaillés dans le mois. Jusqu'à la mise en application de cette loi, la rémunération pouvait varier, chaque mois, en fonction du nombre de jours « ouverts ».

¹ - SMIC qui a remplacé le SMIG (loi du 11 février 1950).

² - Sont exclus du SMIC les salariés rémunérés au pour boire, les salariés agricoles et les apprentis.

³ - A l'exception des travailleurs à domicile, des saisonniers et des salariés effectuant un travail discontinu.

Dans ce cadre légal, la première étape de la politique de rémunération va consister à évaluer puis à classer chacun des postes de travail de l'entreprise à partir des différentes méthodes plus ou moins sophistiquées. L'objectif final est d'établir une hiérarchie des salaires à la fois incitative et non contestée par les salariés. Le salaire se compose en général de deux parties, l'une destinée à rémunérer le poste proprement dit et l'autre la façon dont ce poste est occupé par le salarié.

La rémunération du poste comprend habituellement un salaire de base fixe, c'est-à-dire une rémunération mensuelle avec la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires, le cas échéant, auquel peuvent s'ajouter certains compléments : avantages en nature, indemnités, pourboires, primes de transport, etc.

La rémunération selon la manière d'occuper le poste correspond à une volonté d'individualisation des rémunérations pour accroître la motivation du personnel. Elle est composée de primes de différentes natures qui sont attribuées individuellement ou collectivement.

Les primes individuelles sont fixées soit à partir de la performance du salarié comme par exemple la rémunération aux pièces, c'est-à-dire basée sur la quantité produite ou au temps passé selon la méthode des points de Bedeaux¹, soit en fonction de la difficulté du travail, la productivité obtenue ou l'expérience acquise, etc.

Les primes collectives sont établies en fonction des résultats obtenus par un équipe autonome de salariés ou l'ensemble du personnel (prime de bilan par exemple).

En résumé, le calcul de toute rémunération se fait en tenant compte des éléments suivants :

¹ - Charles Bedaux (Paris, 1988, Miami, 1944) est un ingénieur français qui a mis au point un système de mesure applicable quelque soit la tâche.

Le type de poste auquel on ajoute les avantages offerts par l'entreprise ainsi que la façon d'occuper le poste.

Si ces différents facteurs sont en fait traditionnels, leur importance relative a varié ces dernières années puisqu'une place accrue a été accordée à la manière d'occuper le poste, allant jusqu'à 50% de la rémunération totale dans certains cas comme le montre l'exemple suivant, celui de la Télémécanique.

Cette combinaison de rémunération fixe et variable conduit à une échelle de rémunérations de 1 à 9 en situation de bonne rentabilité. Elle offre de multiples avantages : la stimulation des cadres tout d'abord puisque leur salaire dépend très largement du niveau de la rentabilité de l'entreprise, la régulation de la masse salariale qui, en cas de difficulté, diminue automatiquement ; enfin, cette politique est formatrice car elle oblige l'ensemble du personnel à se pencher chaque mois sur les comptes de l'entreprise.

Pour ce qui de l'Algérie, la loi fut promulguée en Algérie par le Ministère du travail et des affaires sociales par le décret n° 74-6 du 16 janvier 1974 portant fixation du taux horaire du salaire national minimum garanti¹. Voir appendice 3.

c2/ L'intéressement – la participation – l'actionnariat :

De plus en plus souvent, les entreprises complètent leur politique de rémunération par des systèmes d'intéressement tant individuels que collectifs.

Leurs origines remontent au XIX^{ème} siècle, l'objectif était d'introduire une incitation collective au travail et de renforcer les motivations des salariés par le biais d'une redistribution des bénéfices tout en évitant d'accroître trop largement les charges de l'entreprise. Depuis, différents systèmes ont été mis en place, certains facultatifs et d'autres obligatoires, avec le même but de développer chez chaque salarié un sentiment de responsabilité envers l'entreprise à laquelle il appartient.

La participation complète l'intéressement en associant les salariés à l'enrichissement patrimonial par la constitution d'une épargne investie dans

¹ - Jo N° 8 25 Janvier 1974, p 64.

l'entreprise. Cette épargne est financée par un prélèvement sur les bénéfices. La participation est une obligation légale pour toutes les entreprises de plus de 10 salariés (le seuil est passé à 50 en 1990). Les sommes versées sont défiscalisées tant au niveau de l'entreprise (diminution de l'impôt par constatation d'une charge) qu'au niveau du bénéficiaire, puisque la participation n'est soumise ni aux taxes sur les salaires, ni aux cotisations sociales, ni à l'impôt sur le revenu lorsqu'elles deviennent disponibles après une période de cinq ans. Le législateur a proposé une formule pour calculer la réserve spéciale de participation (RSP) à partir du bénéfice net mais chaque entreprise peut choisir son mode de calcul à condition d'attribuer aux salariés des avantages équivalents à ceux du régime commun.

Les fonds ainsi dégagés peuvent être utilisés sous différentes formes : souscription à des comptes courants et à des obligations, (la moitié des sommes disponibles est utilisée de cette manière), affectation à des SICAV ou à des fonds communs de placement (FCP), attribution d'actions de l'entreprise, etc.

Le plan d'achat d'actions qui suppose l'intéressement du salarié à la croissance de son entreprise, (stock options) est un système inspiré des pratiques nord-américaines dont le but est d'associer le personnel au développement de l'entreprise. Le principe consiste à proposer à certains salariés d'acquérir dans un délai donné (en général 5 ans) un certain nombre d'actions à un prix fixé lors du lancement du plan et non au prix du marché au moment de l'achat (levée de l'option).

Le salarié bénéficie d'une plus-value d'acquisition si l'action a évolué favorablement, dans le cas contraire, il ne lève pas l'option. Il s'agit en fait d'une rémunération différée dans le temps et l'on comprend pourquoi ce type de rémunération intéresse essentiellement les cadres.

c3/ L'évolution de la masse salariale :

La masse salariale est une préoccupation majeure de toutes les entreprises qui souhaitent pouvoir limiter la croissance de cette charge importante. Elle

regroupe l'ensemble des rémunérations versées aux salariés plus toutes les charges sociales (retraite, maladie, chômage, famille, etc.) qui représentent en moyenne 50% de la rémunération brute. Cette masse salariale évolue dans le temps d'une part à la suite des facteurs quantitatifs tels que l'augmentation ou la baisse des effectifs ou encore la variation de la durée du travail et d'autre part à cause des facteurs qualitatifs comme les évolutions individuelles ou collectives des rémunérations.

L'évolution quantitative ou « effet de noria » En permanence, dans chaque entreprise, la masse salariale se modifie à la suite des mouvements d'entrée et de sortie du personnel. Il y a « noria » chaque fois qu'un salarié quitte l'entreprise en étant remplacé par un autre dont la rémunération est différente. Il en résulte une augmentation ou une diminution de la masse salariale alors que globalement les effectifs sont restés stables. Le plus souvent, l'effet de noria exerce une influence négative dans la mesure où les salariés qui partent sont remplacés par du personnel plus jeune dont la rémunération est, du moins au départ, plus faible. C'est par exemple, le cas lorsque l'on décide de mettre en préretraite un certain nombre de salariés âgés.

- L'évolution qualitative due à des mesures individuelles ou « effet GTV)

Les mesures individuelles concernent les augmentations spécifiques obtenues par chaque salarié. La procédure « Toutée » mise en place il y a une quinzaine d'années dans le secteur public regroupe l'ensemble de ces rémunérations autour de trois variables : le glissement, la technicité et la vieillesse, le célèbre GTV.

- * Le Glissement est composé de mesures d'augmentation ou de promotion accordées à chaque catégorie d'emploi ;

- * La Technicité représente les augmentations accordées aux salariés pour leur accès à une qualification supérieur ;

- * La vieillesse regroupe l'ensemble des rémunérations liées à l'ancienneté.

Dans le secteur privé, on distingue les augmentations dues au mérite et aux performances individuelles qui correspondent au G et au T et l'ancienneté. Ainsi, à la suite de ces mesures, la masse salariale augmente automatiquement chaque année; même en l'absence de décisions en ce domaine, du seul fait de l'évolution de la situation de la population salariée.

- L'évolution qualitative due à des mesures collectives Lorsque des augmentations de salaires sont accordées à l'ensemble du personnel, elles exercent trois séries d'effets sur la masse salariale.

- L'effet de niveau consiste à comparer le montant des salaires entre deux périodes.

- L'effet de masse permet de mesurer l'incidence d'une décision prise en cours d'année. Une augmentation au 1 février n'a pas le même effet qu'une hausse octroyée au 1 octobre. En effet, celle de février équivaut à une augmentation pendant onze mois, alors que celle d'octobre correspond à une hausse pendant trois mois.

- L'effet de report met en évidence l'incidence, sur une année pleine, des mesures de hausse prises l'année précédente. En effet, les augmentations des salaires intervenues au cours d'une année n'ont qu'un effet limité proportionnel à la durée de leur application sur la masse salariale de l'année en cours. En revanche, elles ont un effet plein l'année suivante et la masse salariale va croître même si aucune mesure nouvelle d'augmentation n'est prise.

Paragraphe2 : Les politiques de développement humain et social .

Le développement humain et social est devenu aujourd'hui un avantage concurrentiel pour les firmes qui le pratiquent. Il s'agit d'une politique qui consiste à mettre en place des mesures pour améliorer qualitativement la main d'œuvre présente dans l'entreprise et de préparer les conditions lui permettant de s'exprimer avec la plus grande efficacité. Cet investissement dans les hommes

concerne deux domaines principaux : la formation et l'amélioration des conditions de travail.

a/ La formation :

S'il y a encore un demi-siècle la formation reçue dans le système scolaire permettait d'exercer toute activité professionnelle avec les mêmes acquis, ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer avec efficacité son métier. La formation devient ainsi une nécessité dans toutes les entreprises, comme le prouvent, d'ailleurs, les entreprises les plus performantes car ce sont elles qui dépensent les sommes les plus élevées pour la formation de leur personnel.

Toute entreprise qui entreprend une politique de formation doit commencer par établir un plan de formation à un horizon compris entre trois et cinq.

Cette réflexion à moyen terme permet, d'une part, d'intégrer la formation dans la politique générale de l'entreprise et, d'autre part, d'adapter la formation aux besoins non seulement de l'entreprise mais aussi du personnel. Quatre étapes sont en général nécessaires : l'analyse et l'évaluation des besoins, l'organisation des actions de formation, l'exécution de ces actions et enfin leur évaluation ou leur suivi. En outre, l'élaboration de ce plan est toujours une occasion pour faire participer le personnel aux objectifs de l'entreprise puisqu'il doit être soumis pour avis au comité d'entreprise. Traditionnellement, on considère que la formation peut avoir un triple contenu :

* Le savoir, c'est-à-dire le transfert des connaissances à usage multiples, allant des connaissances scientifiques les plus pointues jusqu'à l'alphabétisation. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'apprendre un métier mais de se former dans une perspective à long terme ;

* Le savoir-faire consiste à transmettre des recettes, des procédures, des modes opératoires, etc., en un mot une formation fonctionnelle pour réaliser à court terme un travail précis ;

* Le savoir-être agit sur les attitudes afin de permettre aux personnels de mieux s'intégrer dans l'œuvre collective à laquelle ils sont attachés.

Il est clair que les différentes méthodes utilisées pour transmettre ces savoirs devront être adaptés aux contenus, c'est pourquoi elles pourront aller du plus conventionnel au plus interactif. Enfin, toute formation suppose un contrôle et une évaluation, afin de mesurer l'efficacité des actions entreprises, pour, le cas échéant, reconsidérer les programmes mis en place. Ce suivi peut se faire à l'aide de questionnaires, de sondages, d'enquêtes, voire de contrôle des connaissances auprès des salariés et de leurs supérieurs hiérarchiques.

b/ L'amélioration des conditions de travail :

Les conditions de travail recouvrent principalement deux domaines distincts : le contexte au sein duquel évolue le salarié et le contenu proprement dit de son travail. C'est, à la fin des années 60, qu'un large courant de réflexion est apparue sur cette question en France. En effet de nombreux coûts et dysfonctionnements au sein des entreprises furent attribués aux mauvaises conditions de travail qui se manifestent à travers cinq indicateurs majeurs : les accidents du travail, l'absentéisme, les défauts de qualité des produits, la rotation du personnel et les écarts par rapport aux rendements prévus. Selon H.Savall, leurs incidences sur la performance de l'entreprise sont particulièrement importantes sur la masse salariale. C'est pourquoi les responsables du personnel se sont attachés à intervenir dans trois directions principales : l'hygiène et la sécurité, la restructuration des tâches et l'aménagement du temps de travail.

- Les questions d'hygiènes et de sécurité revêtent une importance non négligeable dans toutes les entreprises. En effet, les accidents du travail et les maladies professionnelles représentent des coûts directs ou indirects

particulièrement élevés. L'évolution en ce domaine est cependant favorable car la situation depuis 1970 ne cesse de s'améliorer grâce aux mesures prises en particulier dans le domaine de la prévention.

Mais au-delà des accidents proprement dits la fatigue pendant le travail est un facteur de diminution de la performance qui a donné naissance à une discipline nouvelle, l'ergonomie, dont le domaine d'intervention est l'étude du travail en particulier :

a) L'environnement du poste de travail (bruit, éclairage, pollution, etc.) ;

b) La charge physique engendrée par le travail effectué ;

c) La charge mentale générée par le poste occupé, c'est-à-dire les assujettissements intellectuels et psychologique. Les ergonomes, après un audit de l'organisation du travail, ont donc pour mission de proposer des solutions permettant de diminuer ces contraintes afin de permettre aux salariés d'exécuter mieux ou plus vite les tâches qui leur sont confiées.

- La restructuration des tâches a pour objet d'améliorer le contenu même du travail. Pour atteindre cet objectif, quatre solutions sont traditionnellement proposées :

a) La rotation qui consiste à faire tourner les salariés sur différents postes afin d'éliminer, d'une part, la monotonie et de créer, d'autre part, une polyvalence très utile en cas d'absence ;

b) L'élargissement des tâches a pour but de recomposer des activités parcellisées en allongeant le cycle de production ;

c) L'enrichissement des tâches permet d'offrir plus de responsabilités à l'exécutant en lui confiant des missions plus qualifiées ;

d) La création de groupes semi-autonome combine les trois améliorations précédentes pour permettre aux salariés d'organiser leur travail comme ils l'entendent en ayant comme seule contrainte un résultat à atteindre.

- L'aménagement du temps de travail est de plus en plus souvent considéré comme plus important encore que la durée du travail elle-même. Il s'agit de

proposer des formules qui autorisent le salarié à choisir son propre rythme dans un cadre qui peut être la journée (horaire variable), la semaine (quatre jours de travail, trois jours de repos), le mois, voire l'année, tout en respectant les contraintes fixées dans le cadre de la loi. Ces dernières années, ce type d'aménagement des conditions de travail a suscité un engouement certain, pour ne citer qu'un seul exemple, plus de 5 % des salariés aujourd'hui travaillent à temps partiel.

Conclusion :

La gestion des ressources humaines, a été marquée dans son évolution par divers courants historiques.

On constate cependant que l'évolution de la considération des ressources humaines est extrêmement lente au sein de la fonction. La fonction personnel doit être considérée avec toute sa dimension politique, politique au sens où elle met en cause " l'existence d'un ensemble humain à travers le jeu des rapports de commandement/obéissance institués en fonctionnant en vue du bien commun"¹. Cet aperçu sur les bases de la gestion des ressources humaines terminé, nous allons voir maintenant la création de valeur des entreprises afin de mieux cerner le développement, les mécanismes relationnels, et la stratégie de ces dernières. Celles-ci n'ont pas fait l'unanimité de tous les économistes de part la diversité des points développés dans leurs précieux ouvrages, voyons alors de près ces organisations qui selon certain finiront par devenir grand, d'autres, par contre diront qu'elles sont nées petites et le resteront...

¹ - <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

CHAPITRE II
LA CRÉATION DE LA VALEUR
DES ENTREPRISES

SECTION I : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX:

Paragraphe 1 : L'entreprise :

Introduction :

Le deuxième chapitre repose sur quatre idées importantes qui constituent en fait le soubassement de l'analyse de notre problématique celle de cerner et de définir un certain nombre de concepts qui s'articulent pour l'essentielle autour de:

- 1- l'entreprise.
- 2- la valeur ajoutée.
- 3- La création de valeur.
- 4- le diagnostic d'entreprise et la création de valeur.

A partir de l'étendu et des limites de ses concepts, notre Analyse tendra à expliciter la problématique posée par une approche descriptive mais aussi compréhensive.

Toutefois, avant d'entrer dans la présentation de notre thème il convient de définir et de mettre en perspective l'entreprise de proposer quelque typologie de l'entreprise. Ensuite on présente la mesure de création de valeur économique et cela sera basé sur la définition des éléments essentiels ou calcul.

1-1- Définition:

Dans le monde d'économie l'entreprise a divers, définitions sachant qu'aucune d'elle n'est officielle: Unité économique de production, organisation de production de bien ou de services à caractère commercial, système économique et social finalisé, structure productive, etc¹.

Pour autant les définitions de l'entreprise ne manquent pas. Ainsi pour Emile Littré, une entreprise est un "établissement industriel et commercial" dont on peut donner comme exemple une "Entreprise général de roulage ou de messageries" le petit robert, qui signal que la première utilisation du terme entreprise dans sont acception économique actuelle remonte à 1798, ne va guère plus loin puisque l'entreprise y est définie comme une.

"organisation de production de biens ou de services a caractère commercial" et donne les exemples suivants: entreprise agricole, commerciale, individuelle, financière, privée, publique, mixte ...

Au-delà de ces approches générales, un grand nombre d'économistes ont précisé dans des définition d'ampleur variable ce qu'il fallait entendre par le terme entreprise.

Ainsi, pour Denise Flouzat ², l'entreprise est l'agent économique qui "remplit une fonction spécifique: elle combine les différents facteurs de production pour aboutir a un produit, l'entreprise apparaît ainsi comme un processus qui consomme certains facteurs de production (terre, capital, travail) pour les transforme en produit vendable" pour François Enter³, « l'entreprise est le cadre où s'effectue la production, ou l'on décide de son niveau et parfois des prix de vente ».

¹ - Elément d'analyse économique de la firme, Jean-Paul Maréchal, p 13 - 14.

² - Denise Flouzat, économique contemporaine, V01, les fonctions économiques, Paris, PUF, Coll, thémis, 1997.

³ - François Enter, Microéconomique, Paris, PUF, Coll, premier cycle, 1992.

Les mots "entreprise" ou "firme" désignent des "unités de production c'est-à-dire des centres autonomes de transformation des facteurs en produits".

François Perroux, quant à lui qualifie l'entreprise de "microcosme capitaliste" d' "institution cardinale du capitalisme" et la définit de la manière suivante:

L'entreprise est une forme de production par la qu'elle, au sein d'un même patrimoine on combine les prix des divers facteurs de la production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix "celle qui compose le prix de revient et celle qui forme le prix de vente".

Malgré son apparente exhaustivité, une telle définition ne mentionne pas certains effets pourtant fondamentaux engendrés par l'existence même de la firme, c'est ainsi qu' Henri Bartoli fait remarquer que l'entreprise qui est un système ouvert:

N'est pas une simple machine à transformer des inputs en out-puts: elle est productrice de sens tout outrant que de biens et de services les choix qu'elle opère en matière de gestion du personnel sont sociétaux tout autant qu'organisationnels, aussi n'est a pas part hasard si les travaux multiples est différenciés qui les concernant sont souvent proches de la science politique que de l'économie, du moins dans sa formulation standard.

Pour les économistes, l'entreprise met en œuvre en les combinant les facteurs de production que sont le travail et le capital, ces deux termes font l'objet de multiples interprétations et connotations, il convient donc de préciser ce qu'ils signifient dans ce contexte.

Le travail est l'activité, humaine manuelle ou intellectuelle, destinée à produire des biens ou des services.

Le capitale a deux composantes: le capital technique et le capital financier.

Le capital technique, de nature principalement physique comprend.

Les biens durables de production (bâtiments, machines, outillages,...), qui constituent les actifs fixes.

Les stocks, les en cours et les créances d'exploitation, qui constituent les actifs circulants.

Par capital financier, il faut entendre les capitaux engagés par la société dans l'entreprise.

Décrivons maintenant l'entreprise telle que chacun peut la percevoir dans le monde physique. Quelle que soit sa taille sa branche d'activité, sa concentration ou sa dispersion géographique il s'agit toujours d'une structure organisée pour produire des biens et des services, cette structure comprend nécessairement du personnel et des équipements. Elle fonctionne en consommant des biens et des services provenant des ses fournisseurs et elle vend des bien ou des services dénommés génériquement produits, à des clients.

L'entreprise produit des biens et de services, c'est en partant de cette finalité que le dirigeant ou l'équipe dirigeante doit définir les besoins du marché à satisfaire.

Forger une vision du devenir de l'entreprise, élaborer une stratégie de développement et organiser la structure pour que soient efficacement assurées les grandes fonctions que sont recherche &, développement, commercial, achats, production ...etc. Ces grandes fonctions son réalisées par les différents département, services, ateliers, chantiers, magasins, lieux de vents, etc, dont la nature et le nombre dépend du métier et de la taille de l'entreprise.

1-2- la classification des entreprises:

1-2-1- La classification sectorielle:

La classification sectorielle opère une répartition de l'activité économique en trois secteurs nommés primaire, secondaire et tertiaire. Chaque entreprise, selon son activité, et rattachée à l'un de ces secteurs.

Le secteur primaire regroupe toutes les activités agant trait à la production agricole, cette notion doit être prise au sens large car on inclut dans ce secteur les activités qui ne sont pas strictement agricole, selon les ressources qu'on exploite, on peut diviser le secteur primaire en sept sous secteur agriculture, élevage, foresterie, extraction, pêche, chasse, production d'énergie.

Le secteur secondaire regroupe toutes les activités de production industrielle, industries d'extraction de matières premières (carrière, mine) les industries lourdes assurant la première transformation des matières premières (sidérurgie, chimie de base ...), la transformation permet d'obtenir des biens de production ou des besoins de consommation.

Le secteur tertiaire (services) regroupe les activités commerciales et les activités de présentation de services, on y retrouve entre autres les activités bancaires, d'assurance de restauration, ou encore celle liées à la santé cette répartition en secteur est pratique mais elle ne rend pas suffisamment compte de la réalité des activités des entreprises (ainsi, à l'intérieur du secteur tertiaire, il y a très peu de rapport, entre un petit commerce de quartier et le siège social d'une grande banque).

La multiplicité des activités des entreprises entraîne également des ambiguïtés quant au rattachement des entreprises à un secteur en particulier.

1-2-2- La classification par catégories d'entreprises:

1-2-2-1- Les entreprises publiques et semi-publiques:

Ce sont des entreprises gérées par l'état, qui peuvent être pour tout ou parti contrôlées par ce dernier, ces entreprises peuvent associer capitaux privés et publique.

Ce sont en général de grandes entreprises et si le profit reste un but essentiel comme pour le secteur privé, la notion d'intérêt général et présente et influence les prises de décision.

Les entreprises publiques et semi-publiques peuvent être en situation de concurrence avec des sociétés privées. Notamment avec des entreprise étrangères.

1-2-2-2- Les entreprises coopératives:

Ce sont des entreprises dont les adhérents détiennent collectivement la propriété. Contrairement à l'entreprise capitaliste classique, la finalité de l'entreprise coopérative n'est pas de prime abord de profit. Ce qui est mis en avant sont les services rendus aux adhérents et ceux-ci sont différents selon les statuts et objectifs des coopératives.

Il existe entre autre des coopératives de producteurs sous forme de coopératives agricole ou artisanales dont la finalité peut être de mettre à la disposition des adhérents un matériel acheté en commun et de faciliter la distribution de ce qu'ils produisent.

Il existe aussi des coopératives de consommateurs qui permettent à leurs adhérents d'effectuer des achats groupés et cela à un coût moindre puisque la coopérative achète et leur revend divers biens ou services sans réaliser de profit.

Le fonctionnement interne des entreprises coopératives repose sur la liberté pour les adhérents ou de rejoindre ou de quitter la coopérative. Chaque adhérent dispose d'une voix lors des votes aux assemblées générales.

Lors qu'il y'a des excédents équivalents du profit de l'entreprise privée. Ils peuvent être répartis entre les adhérents, non pas proportionnellement au capital apporté mais aux achats effectués pour les coopératives de consommateurs ou au travail fourni en cas de coopérative de producteurs.

1-2-2-3- Les entreprises privées:

Les différentes formes d'entreprises privées existantes ont en commun un certain nombre de caractéristiques.

Le secteur privé fonctionne selon des règles purement capitalistes à savoir:

Que le nombre de voix, lors des votes aux assemblés généraux, et la répartition des profits sont toujours proportionnels aux montants des apports des associés.

L'entreprise avec appropriation particulière (c'est-à-dire hors entreprises publiques ou coopératives) est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché, elle peut comprendre un ou plusieurs établissements la distinction est faite entre l'entreprise individuelle représentée par une personne physique qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant et l'entreprise sociétaire, sous forme par exemple de société anonyme (sa) ou de société à responsabilité limitée (SARL) ou personne physique et personnalité juridique sont séparées.

1-2-3 la classification selon les critères dimensionnels:

Un autre critère permettant d'évaluer la taille de l'entreprise consiste à mesurer le nombre de salariés que compte une entreprise on distingue en général les grandes entreprises dont l'effectif est supérieure à 500 salariés des PME-PMI: (petites et moyennes entreprises + petit et moyennes industrie)

qui regroupent l'ensemble des entreprises dont l'effectif est de moins de 500 salariés.

Le groupe des PME-PMI se répartit en sous groupes distincts. D'une part les entreprises de 0 salarié, dans ce cas l'entreprise n'est le fait que d'un seul individu qui est le patron. Les entreprises entre 1 et 10 salariés que l'on appelle aussi TPE (très petites entreprises) et les "entreprises moyennes": entre 11 et 499 salariés dans le cas des PMI et entre 11 et 100 dans le cas des PME.

1-2-4- la classification économique:

Une classification peut être faite selon la dimension du chiffre d'affaires. D'un point de vue économique ce critère est important puis qu'il mesure les performances commerciales des entreprises sur leurs marchés.

Ce critère révèle tout son sens si l'on compare des entreprises ayant une activité et des produits présentent les mêmes caractéristiques.

La classification peut être complétée par la prise en compte du montant du bénéfice qui marque la capacité des entreprises à faire du profit et donc assurer le développement.

Enfin, ce critère peut être affiné. En faisant apparaître d'autres critères financiers tels que les capitaux propres, le niveau d'endettement ou encore la capacité d'autofinancement.

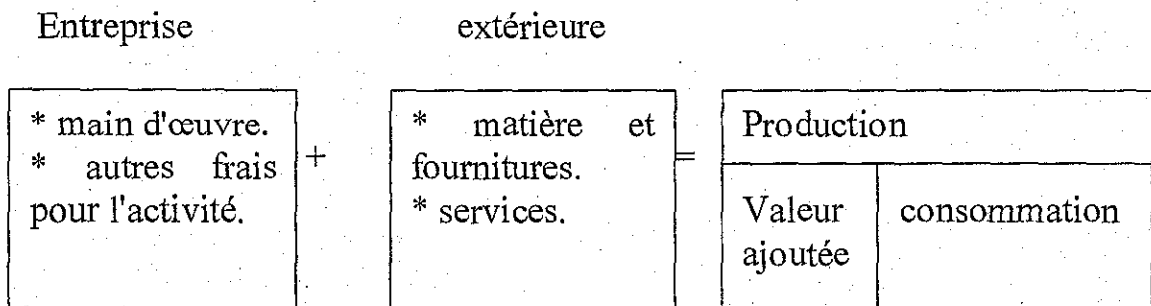
Paragraphe 2 : La valeur ajoutée:

2-1- Définition:

Chacun des biens et services produits par l'entreprise à une valeur, marchande, tout comme chacun des biens et services consommés, en évaluent, respectivement la valeur totale des uns et des autres aux prix du marché. C'est-à-dire aux prix facturés, on détermine la production et la

consommation intermédiaire, par définition, la valeur ajoutée et la différence entre ces deux valeur¹.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production} - \text{consommation intermédiaire}$$



Quand il s'agit des administrations publiques, la valeur est évaluée "aux coûts des facteurs de productions". Ce n'est que dans ce cas qu'elle est une somme de coûts.

Si l'on établit des correspondances entre le monde physique de l'entreprise et ses dimensions économiques, il apparaît clairement que la valeur ajoutée et la valeur de la richesse créée par l'entreprise. Elle constitue le revenu de la valeur de la combinaison productive, c'est-à-dire de l'ensemble des facteurs de production.

Précision que lorsque l'on parle de valeur ajoutée, ou de V.A sans autre précision, ce qui est d'ailleurs le cas général, il s'agit d'une valeur ajoutée "brute" ou VAB Brute signifie que l'amortissement qui correspond à la consommation de l'équipement productif n'a pas été déduit, quand il l'est, il s'agit alors d'une valeur ajoutée nette ou VAN.

2-1-1- Interprétation comptable:

D'un point de vue comptable, la valeur ajoutée est égale à la différence entre les comptes, le produits de classe 70 (vente des marchandises) 71 (production vendue) et 72 (production stockée) et les

¹ - www.directva.com

comptes de charges de classe 60 (marchandises consommées) 61 (matiers et fournitures consommées) et 62 (services)¹.

N°	Nom de compte	débit	crédit
70	Vente marchandises		
60	Marchandises consommée		
80	Marge brute		
80	Marge brute		
71	Produits vendu		
68	Transfer des charges d'exploitation		
61	Matier et fournitures consommées		
62	services		
81	Valeur ajoutée		

2-1-2- Interprétation fiscale:

La valeur ajoutée est une grandeur économique généralement mal comprise dans le monde de l'entreprise, sans doute par ce qu'elle reste absente des préoccupations de gestion, en revanche elle est familière en tant qu'assiette d'une taxe: la TVA grevant les produits, le nom de TVA vient du fait que tout se passe comme si la taxe était directement calculée sur la valeur ajoutée pratiquement ce n'est pas passible car il existe plusieurs taux de TVA. D'où la méthode choisie qui consiste à calculer ce que l'entreprise doit verser en opérant la différence entre la TVA sur les ventes (dite collectée) et celle sur les achats (dite récupérée).

2-1-3- interprétation économique:

La notion de production n'est pas significative de l'activité réelle d'une entreprise puisque la valeur de celle-ci incorpore la valeur des

¹ - Livre : comptabilité générale et analyse financière, Guy Raimbault, p 81.

consommations intermédiaires nécessaires à l'entreprise pour réaliser son produit fini¹.

L'activité d'une entreprise se limite donc à la création de valeur qu'elle produit lors de l'élaboration de son produit final.

C'est parce qu'elle réalise de la valeur ajoutée qu'une entreprise a intérêt à avoir une activité économique.

En cet effet, la valeur ajoutée est plus significative que la notion de production puisqu'elle mesure la richesse réelle créée par l'entreprise du fait de son activité productive, et c'est grâce à ce supplément de valeur que l'entreprise va pouvoir rémunérer les différents acteurs qui ont contribué à sa production.

En effet, une entreprise est une structure organisée ayant pour finalité la production et la vente d'un bien ou service grâce à l'utilisation d'un certain nombre de facteurs de production (facteur travail et facteur capital). Et avec l'aide d'un certain nombre des partenaires externes (apporteurs des capitaux).

La rémunération de ces partenaires se fait grâce à la valeur ajoutée ainsi créée, en ce sens, la notion de solde intermédiaire de gestion permet in fine de voir comment cette VA a été distribuée aux différents partenaires de l'entreprise.

2-1-4- Interprétation commerciale:

Selon le PCN (plan comptable national) la valeur ajoutée dans l'entreprise commerciale est égale à la différence entre la marge brute (80) et la marchandises consommée + matières et fournitures consommées (61+62).

¹ - Livre : éléments fondamentaux de comptabilité p. Mevellec – G. Rochery, p 467 à 469.

2-1-5- interprétation industrielle:

La valeur ajoutée dans l'entreprise industrielle et égale a la différence entre: les comptes 71 (production vendues), 72 (production stockée), 73 (production de l'entreprise pour elle-même), 74 (prestation fournies), 75 (transfert de charger de production) d'une part et les comptes 61 (matière et fourniture consommées), 62 (services) d'une autre part.

La valeur ajoutée est le revenu de l'entreprise, après déduction des impôts et taxes liés à l'exploitation, elle fait l'objet d'un partage entre.

Les salaires, revenu qui vont au "travail", c'est-à-dire au personnel et aux organismes sociaux:

Le profit, revenu qui va au "capital", c'est-à-dire à la société.

2-2- la constitution de la valeur ajoutée:

La façon la plus logique et la plus simple d'aborder la détermination de la valeur ajoutée est de reprendre la chaîne des soldes intermédiaires.

Dans cette chaîne, la valeur ajoutée apparaît en troisième rang après la marge commerciale et la production.

Soldes intermédiaires de gestion:

Marge commerciale

Achats de marchandises + variation de stocks = cout d'achats des marchandises vendues	Vente de marchandises
---	-----------------------

Marge commerciale

Production de l'exercice

production	Production vendue Production stockée Production immobilisée
------------	---

Approvisionnement	Marge commercial
Variations des stocks	production
Charges externes	
Consommation en provenance des tiers	
Valeur ajoutée	

Cette valeur ajoutée est mesurée par la différence entre la production réalisée, qu'elle soit ou non vendue, majorée de la marge commerciale et de la valeur des consommations de biens de services, en provenance des tiers, utilisés pour réaliser cette production, c'est bien une valeur créée, ajoutée par l'entreprise, sans qu'à cette étape on puisse spécifier l'origine de cette valeur.

Il est bien évident que l'aptitude de l'entreprise à générer de la valeur ajoutée est fondamentale, c'est l'élément de base de tout diagnostic. En économie de marché, aucune organisation ne peut survivre si elle ne dégage de la valeur ajoutée puisque c'est en puisant dans celle-ci qu'elle va payer ses factures de production, dans des situations d'économie mixte (volontaires ou subies) une influence de valeur ajoutée peut être compensée par des subventions d'exploitation (chantiers, navals, charbonnages).

L'analyse de la valeur ajoutée prendra tout son sens dans la durée et par rapport à l'environnement concurrentiel, en suivra à la fois la valeur ajoutée en valeur absolue et relativement aux autres mesures de l'activité de l'entreprise, comme le chiffre d'affaires ou la production.

Dans les entreprises commerciales, le ratio de base sera constitué par le rapport entre valeur ajoutée et chiffre d'affaires, et parallèlement dans les entreprises industrielles par le rapport entre valeur ajoutée et productions stockées et de la production immobilisée chaque fois que l'importance de ces postes le justifie.

Dans les entreprises mixtes (activité commerciale et activité industrielle) le problème est nécessairement plus délicat, lorsque l'analyse des charges.

Externes le permet on calculera une valeur ajoutée commerciale et une valeur ajoutée industrielle.

SECTION 2 : UNE PRESENTATION DE MODELES DE CREATION DE VALEUR.

Paragraphe 1 : le modèle de création de valeur.

Si le management est un art, son expression la plus achevée réside dans la création de valeur.

Les modèles d'évaluation de création de valeur les plus connus sont les modèles TSR (total share return) Iv, marker to book, market value Added (MVA), cash flow return on investissement (CFROI) et E_t . Ils font respectivement l'objet d'une présentation dans cette section: et

1-1- le modèle du TSR (total share holder return) :

Les TSR représente ex post la rentabilité de l'investissement hors inflation et, ex ante, le taux de rentabilité espéré par l'actionnaire la création de valeur "action-nariale" dépend dans le modèle TSR (total share holder return) de l'évolution des cours et de la valeur capitalisée des dividendes, plus formellement, on écrira sur une période d'un an.

$$\text{TSR} = \frac{(P_1 - P_0) + D_1}{P_0} \quad \text{ou} \quad \text{TSR} = \frac{P_1 + D_1}{P_0} - 1$$

Ou

P_1 : le prix de l'action en fin d'année.

P_0 : le cours de souscription de l'action, la différence avec P_1 donnant la plus value.

D_1 : le dividende versé majoré de l'avoir fiscal.

1-2- le modèle M/B:

1-2-1- le modèle I_v ou modèle du "levier de valeur":

Dans ce modèle, l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité des fonds propres RQ est supérieure aux exigences des actionnaires, c'est à dire

à l'espérance de rentabilité des fonds qu'ils ont investis ($E(R_Q)$). Ce qui s'exprime simplement sous la forme suivante:

$$I_v = \frac{R_Q}{E(R_Q)}$$

Où la rentabilité financière R_Q (ROE, return on equity) est mesurée par le résultat net rapporté aux capitaux propres et où $E(R_Q)$ n'est autre que le coût du capital. En raison d'investissements importants l'indice IV peut être inférieur à l'unité.

Il convient dès lors de compléter le ratio M/B qui exprime le rapport entre la valeur boursière et la valeur comptable des capitaux propres (on prendra généralement la valeur des fonds propres calculé comme un solde résiduel "actif dettes").

Indépendamment, des plus ou moins value à retenir et retraitement à réaliser il s'agira d'intégrer la valeurs des immobilisations incorporelles afin d'avoir une estimation réaliste de valeur comptable de l'entreprise. Au final, on aura le modèle communément appelé "modèle de la droite de valeur" dans lequel on suppose une relation linéaire entre le ROI et le ratio M/B:

$$M/B = \alpha + yI_v + \delta$$

Le modèle attribue au trois paramètres δ , y , α le modèle de traduire les anticipations du marché.

α : la valeur moyenne de M/B lorsque I_v est nul, c'est-à-dire lorsque la rentabilité financière est nulle. Ce paramètre reflète le potentiel de croissance des profits économique du secteur.

Lorsque le marché anticipe une forte croissance, la valeur boursière des capitaux propres de ces entreprises peut alors être supérieure à la valeur comptable malgré un faible ratio I_v .

y : Mesure la corrélation entre l'indice de création des valeurs des entreprises I_v , et leur évaluation par le marché (M/B).

δ : Correspond au terme résiduel du modèle qui indique la différence entre le M/B estimé en fonction de la performance financière Iv et le M/B réel.

1-2-2- le modèle M/B:

Le ratio market-to-book (M/B) rapproche la capitalisation boursière et les capitaux propres pour leur valeur comptable.

Si le rapport est supérieur à l'unité, les anticipations des actionnaires sont optimistes quand à la capacité de la firme à créer de la valeur de marché, le ratio M/B inférieur à l'unité, autrement dit les actionnaires anticipent une destruction de valeur.

$$M/B = \left[\left(1 + \frac{ROI - Ke}{Ke - g} \right) \left(1 - \left(\frac{1+g}{1+Ke} \right)^n \right) \right] + \left(\frac{1+g}{1+Ke} \right)^n$$

Où

ROI: la rentabilité annuelle espérée des fonds propres.

Ke: la rentabilité exigée par les actionnaires.

g: le taux de croissance anticipé des dividendes.

n: le nombre d'années durant lesquelles la firme est supposée maintenir le même niveau de rentabilité financière.

1-3- le modèle EVA/MVA ou modèle de Stewart (1991)¹:

La création de valeur par la valeur ajoutée économique (ou EVA économique value added) s'entend pour STEWART (1991) comme le résultat opérationnel de l'entreprise après impôt diminué de la rémunération du capital investi:

Du point de vue financier, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires lorsque la rentabilité de ses capitaux permanents est supérieure au coût du capital qu'elle supporte (le coût des dettes + le coût des fonds propres donné par Medaf) ce qui revient à dire qu'il ne suffit pas qu'une entreprise soit bénéficiaire pour créer de la valeur. L'EVA est obtenue de deux façons:

¹ - Stewart Bennet, G III, the quest for value : a guide for senior managers, Harper Business, New York, 1991.

Soit à partir de la différence entre le résultat opérationnel après impôt et le coût des capitaux exprimé en valeur monétaire.

Soit à partir de la différence entre le taux de rentabilité des capitaux investis (RCI) et le coût moyen pondéré du capital (CMPC).

$$\text{EVA} = (\text{RCI} - \text{CMPC}) \times \text{CI} \text{ avec CI les capitaux investis.}$$

Les avantages de l'EVA et ses limites:

2-3-1- les avantages de l'EVA:

La popularité croissante de la méthode EVA reflète la prise de conscience que les instruments de mesure du passé, en particulier le rendement des capitaux propres et autres outils basés uniquement sur les données comptables, laissent beaucoup à désirer lorsqu'il s'agit de mesurer la création de valeur.

Le premier avantage de l'EVA réside dans sa simplicité conceptuelle, en effet, il est facile de comprendre et d'appliquer le concept de l'EVA, si on dispose des données financières adéquates on peut reconnaître parmi les facteurs qu'on contrôle ceux qui augmentent la valeur économique de l'entreprise ou la diminuent.

On en déduit que c'est là l'un des avantages de l'EVA sur méthodes de la valeur actualisée nette (DCF ou discounted cash flow). Celles-ci déterminent la valeur présente de tous les flux financiers de l'entreprise et s'avèrent souvent lourdes à mettre en œuvre.

L'EVA n'est pas seulement un outil de mesure de la performance de l'entreprise c'est aussi un moyen de motivation des dirigeants et facilite les activités économiques à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, l'EVA constitue un outil de gestion financière décentralisé car elle permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en lui appliquant un taux de rentabilité exigé individuel.

On pourra noter l'habileté du positionnement stratégique de l'EVA qui s'établissant à l'intersection du financier et de l'économique s'adresse aussi bien à l'actionnaire, dont on entend défendre le point de vue et le revenu, qu'au chef d'entreprise à qui l'on fournit un critère de performance.

Les investisseurs institutionnels sont progressivement conduits à s'intéresser aux firmes mais de l'intérieur, et non plus comme seule composante "ponctuelle" d'un porte-feuille diversifié, l'EVA venant alors opportunément combler le besoin d'indicateurs internes de performance économique financière.

L'EVA élimine les distorsions économique pour se concentrer sur les décisions qui affectent les résultats économique réels.

Selon Stern et Stewart, l'EVA et une base de compensation de dirigeants des entreprises dans un objectif bidimensionnel:

- ◆ Motiver les directeurs au sein de l'organisation.
- ◆ Assurer l'alignement des intérêts du manager sur ceux des actionnaires.

En effet, si la compensation est basée sur une autre mesure tel que le bénéfice, ...et qui se caractérise par une faible corrélation avec l'objectif ultime de l'entreprise à savoir la création de valeur pour ses actionnaires, le comportement du manager sera orienté dans le sens qui assure la maximisation de sa propre fonction d'utilité au détriment des actionnaires.

L'EVA aligne et accélère la prise des décisions et améliore la communication, la collaboration et la coopération entre les différentes divisions et départements, l'EVA est en effet un système interne de gouvernement de l'entreprise qui guident tous les managers et les employés et les amènent à se concentrer sur les intérêts des actionnaires.

2-3-2- les unités de l'EVA:

L'EVA ne peut pas être un moyen de contrôle pour des divisions de taille différentes.

L'EVA est basée sur méthodes de la comptabilité financières qui peuvent être manipulées par les dirigeants.

L'EVA peut se concentrer sur des résultats immédiats qui diminuent l'innovation, l'EVA néglige aussi les opportunités de croissance pour la firme en focalisant sur la mesure de performance à court terme.

Etant donné l'accentuation d'EVA dans l'amélioration de la performance. Elle n'encourage pas la collaboration entre les dirigeants des unités différentes.

Malgré la suprématie de l'EVA par rapport aux autres outils de mesure de la création de valeur, elle n'est pas encore une mesure parfaite. Dans son calcul, l'EVA est tributaire du cadre comptable nord américain et des ajustements s'imposent pour rendre le modèle compatible avec le cadre français.

Par exemple avant d'effectuer le calcul de coût des capitaux investis, la méthode consiste à évaluer un résultat opérationnel ajusté après impôt qui correspond au "NOPAT" anglo-saxon (net operating after taxes) il conviendra par exemple de retenir un EBE prévisionnel diminué des flux d'impôt et des dotations aux amortissement et aux provisions d'exploitation lorsque le résultat opérationnel ne peut être déterminé avec précision contrairement à l'EVA qui ne contient que la rente secrétée sur une période la MVA tient compte de l'ensemble des rentes futures dit autrement, la MVA est la somme des flux d'EVA futurs actualisés au coût du capital (éventuellement assortie d'une valeur résiduelle).

$$MVA_{A_0} = \frac{EVA_1 + (1 + CMPC_1)(CI_0 - CI_1)}{(1 + CMPC_1)} + \dots + \frac{EVA_n + (1 + CMPC_n)(CI_{n-1} - CI_n)}{(1 + CMPC_n)^n}$$

Comment en faire l'interprétation?

Une MVA positive signifie que le marché anticipe que le management de l'entreprise va créer de la richesse au-delà du coût du capital supporté.

A l'inverse une MVA négative signifie que le marché prévoit une rentabilité insuffisante face au coût des capitaux.

Comme la MVA est obtenue en actualisant la chronique des EVA au coût moyen pondéré du capital, générer des flux d'EVA invariablement positif et croissants est la meilleure garantie d'accroître la valeur ajoutée du marché.

La MVA n'augmentera pas lorsque le capital investi dégage un taux de rendement strictement égal au coût du capital. Car, lorsque la levée des capitaux nouveaux entraîne un rendement égal au coût du capital, la valeur et le total des capitaux augmentent du même montant et la MVA reste identique.

Elle n'est donc pas autre chose que la valeur actualisée nette à grégée de tous les investissements.

On pourrait donc l'exprimer en fonction du prix des titres et de leur nature économique:

$MVA = \text{valeur boursière} - \text{valeur économique des capitaux investis.}$

Ou

$MVA: \text{nombre de titres} \times (\text{prix de l'action} - \text{valeur économique par action})$

Contrairement à ce qui se passe au sein des modèles TSR et MIB le versement de dividendes ne devrait pas affecter la MVA la valeur du marché et la valeur comptable des fonds propres varient du même montant.

La création de valeur pour l'actionnaire sera affectée si et seulement si, le dividende signale un changement dans le résultat opérationnel ou le politique d'investissement de la firme.

1-4- le modèle CFROI:

Le CFROI (cash flow return on investment) développé par Copeland, Koller et Murier (1990) pour le cabinet Mc Kinsey, est un taux de rendement de tous les investissements réalisés par une entreprise la valeur des chroniques des operating cash flows ou cash flows d'exploitation (CFE), actualisées au coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le montant des actifs économiques bruts (AEB) engagés dans les projets industriels:

$$\text{CFROI} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{CFE}_t \times (1 + \text{CMPC})^{-t}}{\text{AEB}}}$$

1-5- le modèle E_t :

Un modèle quelque peu différent du précédent la différence majeure provient d'une estimation de CFE à partir des chiffres d'affaires et du taux de marge opérationnelle mais aussi d'une estimation de la valeur terminale sur la base d'une actualisation à l'infini, au coût du capital, du résultat d'exploitation après amortissement et avant impôts, la création de valeur est définie ainsi:

$$E_t = \frac{P \times (1 - T) \times S}{\text{CMPC}} - D_t$$

Ou:

P: le taux de marge opérationnelle en divisant le montant du résultat avant impôt et charges financières par le chiffre d'affaires.

T: le taux d'imposition des bénéfices.

S: le volume de ventes.

CMPC: coût moyen pondéré du capital.

D_t : la valeur de marché de la dette restant due au temps t.

1-6- le modèle du good-will:

Le good-will combine les méthodes d'évaluation du patrimoine et de la rentabilité.

Lorsque le bénéfice économique après input (BEAI) est supérieure à la valeur de l'actif net comptable corrigé (ANCC), la différence faut apparaître un good will ou sur valeur.

Le good will est lié à une capacité bénéficiaire supérieure à la valeur de renouvellement des actifs indentifiables ou. Si l'on préfère, à une "rente" les éléments incorporels qui en constituent l'essence ne sont créateurs de valeur que s'ils permettent de générer un bénéfice dont le montant excède la rémunération des capitaux investis au taux sans risque en supposant que good will est la somme des rentes anticipées actualisées il suit que:

$$GW = (BEAI - i \times ANCC) \times \frac{1 - (1 + r^*)^{-n}}{r^*}$$

Ou:

i: le taux de rendement d'un actif non risqué sur le marché financier.

r*: le taux d'actualisation.

n: la durée pendant la-quelle le BEAI peut être supérieure a la rentabilité exigée sur l'actif nécessaire à l'exploitation (ANCC).

SECTION 2: LES MESURE DE LA VALEUR AJOUTEE ECONOMIQUE:

Auparavant, on a exprimé la valeur ajoutée économique de cette façon:

$$EVA = (RCI - CMPC) \times CI$$

Ou:

CI: les capitaux investis.

RCI: le taux de rentabilité des capitaux investis.

CMPC: le coût moyen pondéré du capital.

Au préalable, il s'agit de savoir comment déterminer les éléments essentiels du calcul: la rentabilité des fonds investis leur définition est le coût du capital.

Paragraphe 1 : La définition des éléments essentiels au calcul :

1-1- comment faut-il mesurer la rentabilité du capital?

Trois solutions sont offertes:

*** la rentabilité des capitaux propres:**

$$ROE = RN/FP$$

Ou:

RN: le bénéfice net.

FP: le montant des font propres.

*** la rentabilité des capitaux employés:**

$$RCE = RN/FP + D$$

Ou:

D: les dettes financières a long terme.

*** la rentabilité opérationnelle nette d'impôt:**

$$ROIC = RONI/FP + D$$

Ou:

RONI: la rentabilité opérationnelle nette d'impôt.

La première présente deux inconvénients:

- elle est, tout d'abord, très sensible à la structure financière. Puisque le profit net après impôt est rapporté aux capitaux propres, toutes choses égales par ailleurs, substituer de la dette aux fonds propres augmentera mécaniquement le ROE.

- elle ne prend pas d'autre part en considération l'intégralité des capitaux investis, notamment les dettes financières.

La deuxième mesure ne présente pas cette même limite mais a pour inconvénient de prendre en considération les produits financiers, or certaines firmes. N'hésitent pas à céder des valeurs, mobilières de placement afin de gonfler artificiellement leur bénéfice.

Seul la troisième procure l'avantage d'être une mesure financière de tout le capital investis et de ne pas être sensible à la structure financière substituer de la dette aux fonds propres aura pour conséquence de réduire le coût du capital mais ne modifiera pas la rentabilité des capitaux investis mesurés de cette manière.

$$ROIC = \frac{NOPAT}{CI}$$

Ou:

NOPAT: le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt ajusté (net operating profit taxes).

CI: le montant des capitaux investis correspond au montant des actifs.

Immobilisés nets d'amortissement au quel s'ajoutant le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette ou fonds propres augmenté des dettes.

$$NOPAT = EBIT \times (1 - T)$$

Avec:

EBIT: [Earning be-for interest and taxes) est le bénéfice d'exploitation

t: le taux d'imposition des bénéfices.

Autrement dit le NOPAT est le montant de l'impôt qui devrait être payé si l'entreprise n'avait aucune charge financière liée a l'endettement (seules les charges d'exploitation étant incluse).

1-2- comment définir les capitaux investis ?

Les capitaux investis s'obtiendront par la somme de capitaux propres et des dettes d'emprunt ajusté.

De la comptabilité en partie double, on ne trouve les capitaux investis à l'actif pour le même montant, le montant des capitaux investis correspond alors au montant des actifs immobilisés nets d'amortissement (AIN) auquel viennent s'ajouter le besoin en fonds de roulement (BFR) est la trésorerie nette (TN). Plus formellement on notera:

$$CI = AIN + BFR + TN \text{ ou } FR + D$$

1-3- comment fixé le coût du capital?

Le coût du capital n'est pas la moyenne arithmétique du cout de la dette et du des fonds propres. Cela reviendrait en effet à supposer que les dettes et les fonds propres figurants à la part égal dans la structure financière, avec, pour conséquence, de majorer le coût du capital (lorsque le volume des fonds propres est inférieur à celui de la dettes) ou de le réduire (lorsque le volume des dettes est inférieur à celui de fonds propres).

Le coût du capital est donc un coût moyen qui se déduit de la formule suivante:

$$WACC = \frac{1}{1+\lambda} \times r + \frac{\lambda}{1+\lambda} \times (1-t) \times i$$

Avec:

λ : le levier financier, conçu comme le rapport entre les dettes financières et le montant des fonds propres pour leurs valeurs de marché respectives.

r: la rentabilité de fonds propres.

T: le taux d'imposition des bénéfices.

i: le coût des dettes financières (à court et long terme) avant impôt.

Paragraphe2 : les mesure de la création de valeur:

Trois méthodes permettent le calcul de l'EVA:

- la première par comparaison de la rentabilité des capitaux investis et du coût moyen pondéré du capital.

- la deuxième par la différence entre le résultat opérationnel après impôt et avant frais financiers et la rémunération de capitaux investis.
- la troisième par marge brute d'autofinancement.

2-1- la création de valeur par comparaison de la rentabilité des capitaux investis et du coût moyen pondère du capital :

La valeur créée par une entreprise au temps t s'établit de la façon suivante:

$$EVA = (ROIC - CMPC) \times CI$$

Avec:

ROIC: la rentabilité des capitaux investis.

CMPC: le coûts moyen pondère des capitaux.

CI: le montant des capitaux investis.

Comment s'interprète le résultat de cette équation?

Lorsque l'EVA est négative, l'entreprise de trait de la valeur détriment de choix stratégique, ou opérationnels plus rémunérateurs, lorsque l'EVA est positive, la rentabilité de l'exploitation excède le coûts des fonds mis a disposition:

L'entreprise crée de la richesse pour ses prêteurs, dans le cas très exceptionnel d'une EVA nulle, l'entreprise ne détruit ni ne crée de la valeur: la rentabilité opérationnelle est tout juste égale au coût des capitaux investis.

2-2- l'EVA par différence entre le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt et la rémunération des capitaux investis :

Le calcule de l'EVA s'établi sur la base de la différence entre le bénéfice opérationnel diminuer de l'impôt et la rémunération des capitaux investis.

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t \times CI_{t-1}$$

2-3- L'EVA par la marge brute d'autofinancement:

Une troisième méthode consiste à retenir comme point de départ les marges brutes d'autofinancement (MBA). La MBA peut se définir de façon suivante :

$$MBA = EBIT(1 - t) + DA_t - IB_t - \Delta BFR$$

Avec :

DA_t : les dotations nettes aux amortissements d'exploitation.

IB_t : l'investissement supplémentaire brut.

ΔBFR : la variation du besoin en fonds de roulement.

On conclut que :

$$EVA_t = MBA_t + CI_t - (1 + WACC_t) \times CI_{t-1}$$

L'EVA est ici égal à la marge brute d'autofinancement augmentée de la variation nette des capitaux investis et diminuée de leur rémunération.

2-4- la mesure de la productivité du capital ou le taux d'EVA:

Plutôt que de s'en tenir à l'EVA brute, il est utile de calculer le taux de création de richesse en rapportant l'EVA générée au capital investi de la même période.

$$\text{Le taux d'EVA} = \frac{EVA}{CI}$$

SECTION 4 : LES FACTEURS ECONOMIQUES DE LA CREATION DE VALEUR:

Du point de vue économique, l'action sur la création de valeur nécessite à moyen et long termes :

- la croissance profitable des ventes ou la minimisation des besoins en fonds de roulement d'exploitation.
- l'amélioration du bénéfice opérationnel ou du taux de marge opérationnelle (NOPAT/ chiffre d'affaires hors taxe).

- la réduction du coût du capital ou le désengagement de projets destructeurs de valeur.

Paragraphe 1 : L'effet de la croissance des ventes sur le bénéfice opérationnelle :

La croissance n'est pas bénéfique pour l'entreprise si elle contribue à détériorer les marges. Même lorsque la hausse des facturations entraîne une progression du bénéfice, il n'est pas toujours certain que cela soit suffisant pour faire face au coût du capital, croissance profitable ne rime pas toujours avec création de valeur.

1-1- les différentes situations de croissance:

La croissance est elle systématiquement source de création de valeur?

La croissance des ventes participe de la croissance de la création de valeur si les coûts fixés opérationnels restent constants et si les coûts du capital n'augmente pas plus que la rentabilité opérationnelle on peut donc déterminer quatre situations différentes, en s'inspirant du cabinet conseil mercer management consulting:

La croissance compétitive, pour les hausses parallèles du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation, la croissance non compétitive, quand la progression des ventes est associée à une baisse du résultat d'exploitation la réduction compétitive, de coûts lorsque la réduction des facturation conduit à une élévation du profit d'exploitation le déclin quand le repli des facturation est assorti d'une décroissance du résultat d'exploitation.

La croissance des ventes va de pair avec la croissance des besoins en capitaux, il convient dès lors d'optimiser le besoin en fonds de roulement d'exploitation en agissant sur la rotation des stocks.

Les délais de règlement des client (à la baisse) et des fournisseurs (à la hausse) pour, à court terme, maximiser la création de valeur. Il convient également d'optimiser. Les capitaux de long terme, les capitaux engagés

dans le BFR sont réputés "non productifs" contrairement aux capitaux investis dans les immobilisations (la capacité de production dépend des actifs immobilisés) aux capitaux "productifs" est associé un risque d'exploitation qui dépendra essentiellement du délai de recouvrement du seuil de rentabilité. La minimisation des coûts fixes réduit la volatilité des résultats opérationnels périodiques.

Voilà pourquoi l'externalisation, lorsqu'elle transforme des charges fixes en charges variables contribue à réduire la risque et à créer de la valeur.

1-2- la croissance et la valeur de marché:

En s'inspirant de jacquet (1997), il est possible de montrer l'impact qu'a la croissance sur la valeur ajoutée de marché.

Supposons, par exemple, que les actionnaires d'une société aient investi 200 millions d'euros. Elle génère un résultat d'exploitation de 31.6 million d'euros. Le coût du capital est de 10% tandis que le taux d'imposition sur les sociétés est de 36.66%, la croissance envisagée est de l'ordre de 6%, quelle est dans un premier temps la valeur du cash flow d'exploitation?

$$CFE = 31.6 \times (1 - 36.66\%) - 6\% \times 200 = 20 - 12 = 8 \text{ millions d'euros.}$$

La valeur des CI est de 200 millions d'euros ($CI = 8 / (10\% - 6\%) = 200$) et la MVA qui représente la valeur de marché des capitaux investis diminuée de leur valeur comptable, est nulle ($MVA = 200 - 200 = 0$). Que se passerait il si la croissance n'était pas de 6% mais de l'ordre de 7 ou 8%?

Dans le premier cas:

$$CFE = 31.6 \times (1 - 36.66\%) - 7\% \times 200 = 20 - 14 = 6 \text{ millions d'euros.}$$

$$CI = 6 / (10\% - 7\%) = 200 \text{ et la MVA est encore une fois égale à zéro}$$

dans le second cas:

$$CFE = 31.6 \times (1 - 36.66\%) - 8\% \times 200 = 20 - 16 = 4 \text{ millions d'euros.}$$

$$CI = 4 / (10\% - 8\%) = 200 \text{ et la MVA est toujours nulle.}$$

La croissance n'est donc créatrice de valeur qu'à la condition d'une augmentation du résultat d'exploitation, donc du CFE suite à l'accroissement des investissements industriels dit d'une autre manière, la MVA est nulle si l'EVA est nulle et n'augmente que si l'EVA augmente. On peut vérifier, dans, les trois cas de croissance, que; $EVA = REx(1 - t) - CI \times CMPC = 31.6 \times (1 - 36.66\%) - 200 \times 10\% = 20 - 20 = 0$.

Quelle que soit la croissance des CFE, si l'EVA est nulle, la MVA sera perpétuellement égal à zéro. Pour s'en convaincre, supposons maintenant que le résultat d'exploitation soit de 50.6 millions d'euro, dans ce cas, l'EVA sera égal à:

$$EVA = 50.6 \times (1 - 36.66\%) - 200 \times 10\% = 32 - 20 = 12 \text{ millions d'euros.}$$

* pour une croissance de 6% $CFE = 32 - 12 = 20$ millions d'euros et $CI = 20 / (10\% - 6\%) = 500$ millions d'euros et la MVA est de 300 millions d'euros.

* pour une croissance de 7%, $CFE = 32 - 14 = 18$ millions d'euros. Et $CI = 18 / (10\% - 7\%) = 600$ millions d'euros et la MVA est de 400 millions d'euros.

* pour une croissance de 8%, $CFE = 32 - 16 = 16$ millions d'euros. et $CI = 16 / (10\% - 8\%) = 800$ millions d'euros et la MVA est de 600 millions d'euros.

En conséquence, la MVA est d'autant plus élevée que la croissance est forte. Si la MVA s'obtient par différence entre la valeur de marché de capitaux investis et leur valeur comptable, on aurait également pu la calculer comme suit:

$$MVA = \frac{EVA_0 \times (1 + g)}{CMPC - g} = \frac{EVA_1}{CMPC - g}$$

Avec les données précédents, $EVA_1 = 12$ millions d'euros et les MVA sont respectivement.

Pour une croissance de 6%, $MVA = \frac{12}{10\% - 6\%} = 300$ millions d'euros;

Pour une croissance de 7%, $MVA = \frac{12}{10\% - 7\%} = 400$ millions d'euros;

Pour une croissance de 8%, $MVA = \frac{12}{10\% - 8\%} = 600$ millions d'euros;

La croissance n'est donc pas une source systématique de richesse pour l'actionnaire excepté lorsque la rentabilité de capitaux propres est supérieure à leur coût c'est-à-dire lorsque l'EVA est réelle; la croissance à alors bel et bien un effet multiplicateur sur la MVA, dans le cas inverse. La croissance aura pour conséquence d'accélérer l'érosion de la valeur des capitaux investis.

1-3- l'amélioration de l'efficience opérationnelle:

L'amélioration du taux de marge opérationnelle participe d'une amélioration de l'EVA plus la rentabilité économique de capitaux investis sera élevée, plus l'EVA sera élevée (pour un coût du capital constant) toutefois, il est possible qu'un montant d'EVA faible, à court terme, traduise une politique de sous-investissement de long terme dont la valeur actuelle est positive. A l'inverse un montant élevé d'EVA peut refléter une politique de sous-investissement notamment sur les pôles immatériels comme la R & D, la publicité ou la formation ce phénomène se retrouve aussi chez d'autres indicateurs: la baisse momentanée des capitaux investis peut gratifier l'entreprise d'un ratio cours sur bénéfice plus élevé qu'à l'ordinaire.

Le principe général est ici d'augmenter le résultat opérationnel à capitaux investis constants. Autrement dit, augmenter les produits et diminuer les charges sans investissement ou désinvestissement supplémentaire. Mais la création de valeurs s'améliore aussi lorsque la rentabilité des capitaux investis croît plus vite que le coût moyen pondéré du capital.

Le taux de profit opérationnel peut être envisagé comme le résultat du produit de deux composantes: le taux de marge opérationnelle, fourni par le rapport entre le NOPAT et le Volume d'affaires hors taxe, et le taux de rotation de capitaux investis donné par le rapport entre le volume d'affaire, hors taxe et le montant de capitaux investis.

Le premier des deux ratios indique comment chaque euro sur les ventes contribue au profit opérationnel, le second désigne combien chaque euro de capital gêner en chiffre d'affaires.

Une autre façon de décomposer le taux de profit opérationnel consiste à prendre en compte le poids des charges d'impôts sur le profit opérationnel, ce ratio indique alors la part de profit opérationnel qui disparaît en vertu de l'impôt sur les sociétés le taux de profit opérationnel "ROIC" se formule alors comme suit:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{capitaux investis}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{ventes hors taxe}} \times \frac{\text{ventes hors taxe}}{\text{capitaux investis}} \times \left(1 - \frac{\text{impôts sur EBIT}}{\text{EBIT}}\right)$$

Le ratio est utile pour comprendre les causes d'une performance exceptionnelle ou médiocre, certaines firmes, qui axent leurs stratégies sur la recherche du moindre coût pour offrir le meilleur prix aux clients, acquièrent un taux d'EVA en viable, elles obtiennent un taux de rendement séduisant, vendent de multiples produits et atteignent un rapide turnover des capitaux venant compenser la faiblesse de la marge à l'unité.

D'autres récoltant un taux de rendement tout aussi satisfaisant en s'adressant à une niche commerciale mais en fabriquant des produits à forte valeur ajoutée pour remédier à un taux mince de rotation des capitaux investis.

En synthèse, la figure (1.1) reprend l'ensemble des principaux inducteurs de création de valeur.

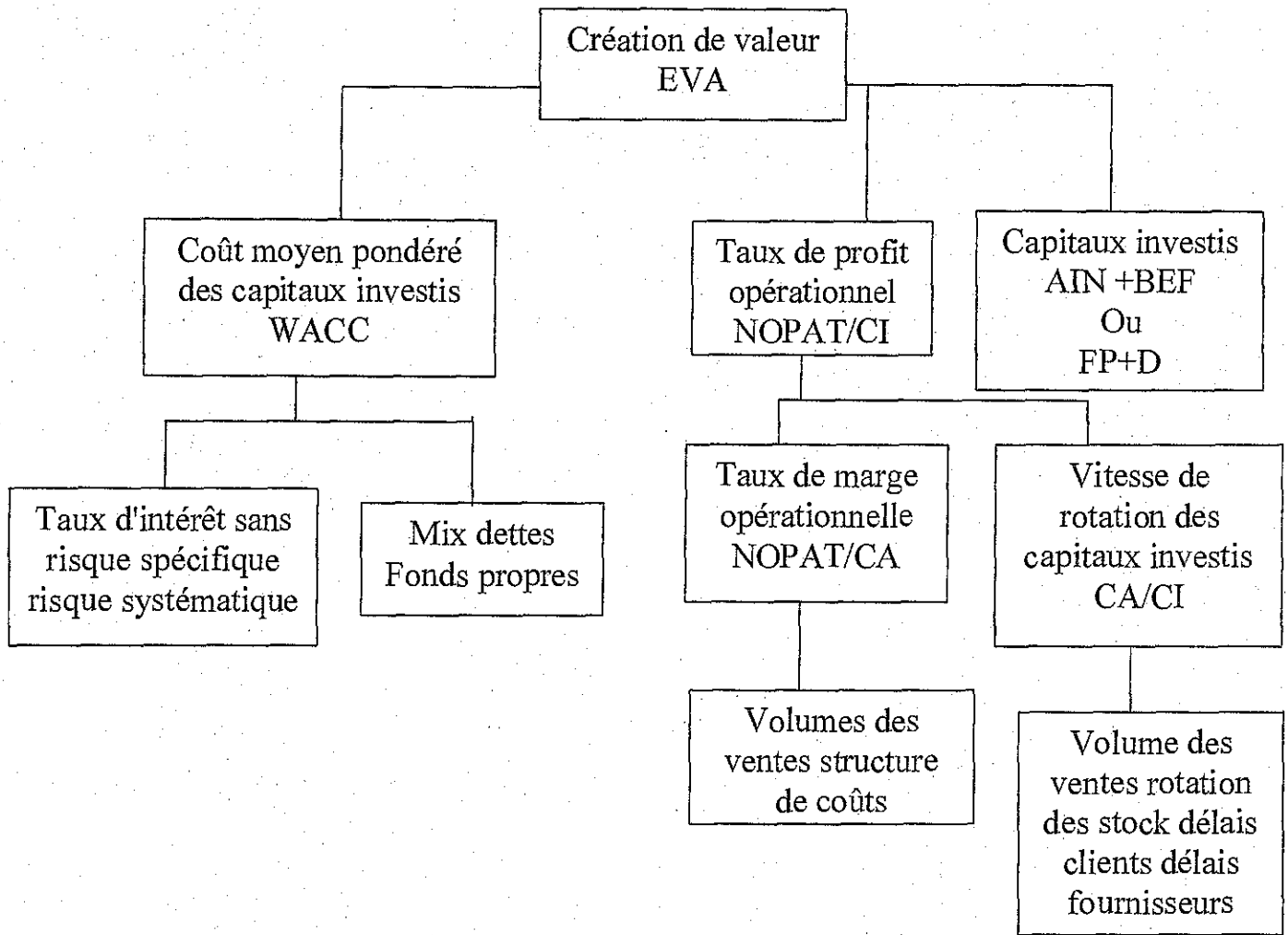


Figure 1.1 l'efficacité opérationnelle et la création de valeur.

Paragraphe3 : l'impact du coût du capital:

Rechercher une augmentation de la création de richesse implique la prise en compte du coût du capital; variable sur laquelle l'entreprise a peu d'emprise. Plus le coût moyen pondéré des capitaux sera faible, plus l'EVA de l'entreprise sera élevée (pour un niveau équivalent de bénéfice opérationnel).

Pour préserver le rendement des capitaux investis, les entreprises doivent éviter la dilution du capital. De même, les sociétés dont les fonds propres sont trop élevés par rapport au rendement attendu des investissements ont souvent intérêt à réduire leur capital. Le versement de dividendes en actions ou la mise en place de stocks options sous la forme de plans de souscription d'actions nécessitent la création d'actions nouvelles. Ces pratiques sont aménagées pour se limiter de plus en plus souvent aux actions existantes. Par exemple, les bénéficiaires de plans d'achat d'actions recevront des actions que la société a préalablement rachetées sur le marché. Le bénéfice net par action (BPA) s'en trouve mécaniquement amélioré (dès lors que le résultat de l'exercice est constant) comme la création de valeur.

L'évolution des taux d'intérêt aura très logiquement un impact sur le niveau d'EVA en influençant le taux d'intérêt sans risque et donc le cout du capital. Dans une période de taux d'intérêt faible, la création de valeur revient aux entreprises qui osent s'endetter pour augmenter leurs investissements de développement ou leurs investissements d'augmentation de capacité de production. La baisse des taux d'intérêt incite les entreprises à s'endetter mais aussi à diminuer le capital; dans la mesure ou il devra procurer une rentabilité de plus en plus élevée pour satisfaire l'appétit des actionnaires.

Un des problèmes les plus intéressants à ce niveau-ci est de comprendre comment évolue le coût du capital en fonction de la structure financière de la société.

3-1- structure financière, effet de levier et création de valeur:

Le coût de la dette étant moins élevé que le coût des fonds propres, toute augmentation de l'endettement provoquera une diminution du coût du capital.

Adopter une combinaison optimale de dette et de fonds propres qui minimise le coût du capital de l'entreprise permet donc de maximiser la valeur. Toutefois, les vertus de l'endettement ne sont pas aussi évidentes que certains de ses zéloteurs le prétendent: l'impact bénéfique sur le coût du capital doit être relativisé au regard des dysfonctionnements engendrés par un levier trop important. Au-delà de l'optimum, l'augmentation du risque financier conduit en effet les pourvoyeurs de fonds à exiger une rentabilité plus importante.

En l'absence d'imposition, il n'existe pas de structure financière optimale. La valeur d'une entreprise dépend de la rentabilité de son frais actifs économique. En introduisant l'impact de la fiscalité (déductibilité des frais financiers), on peut cependant montrer que la valeur de l'entreprise endettée est égale à la valeur de l'entreprise non endettée augmentée de la valeur actuelle de ses économies fiscales futures. La prise en compte de l'impôt conduit donc à privilégier la dette par rapport aux fonds propres.

Cette vision de l'endettement doit être contrebalancée par les risques qu'un levier trop important fait courir. Car le marché tient compte des coûts de faillite potentiels. L'ensemble des coûts entraînés par ces dysfonctionnements a naturellement un impact négatif sur la valeur de l'entreprise: l'avantage des économies fiscales est au-delà d'un optimum, gommé par les coûts de faillite. Naturellement, cela n'échappe pas aussi aux

créanciers. Leurs conditions de prêt intègrent ces risques: non seulement, le coût de la dette est largement augmenté, mais des dispositions juridiques complémentaires viennent entraver la liberté d'action du management (clauses restrictives portant sur les choix d'investissement ou la politique financière future).

Or, l'entreprise doit se ménager des degrés de liberté financière afin de pouvoir profiter des occasions d'investissement futures. Il est évident que l'entreprise dont les actifs sont essentiellement intangibles pourra moins recourir à l'endettement que celle dont les actifs sont tangibles car en cas de difficultés financières, la première serait contrainte d'abandonner à jamais des projets de croissance qui conditionnent sa pérennité (suppression de dépenses de R & D ou marketing), alors que la seconde peut arrêter d'investir momentanément sans être assurément en péril.

L'endettement améliore-t-il la création de valeur? La réflexion sur le choix d'une structure financière se réduit souvent à une simple mise en balance des avantages et inconvénients supposés, engendrés par le levier financier. Ces avantages ou inconvénient procéderaient de la relation arithmétique qui unit la rentabilité des capitaux propres (ROE) à celle des capitaux engagés (ROI), à travers le "levier financier".

Plus l'endettement est élevé, plus l'effet démultiplicateur est important, pour le meilleur ou pour le pire, selon que le ROI est supérieur ou inférieurs au coût de la dette. Les conséquences que l'on tire habituellement de cet effet sont les suivantes: les entreprises dont le ROI est stable, et supérieur au coût de la dette, auraient intérêt à recourir fortement à l'endettement, de façon à augmenter la rentabilité dégagée sur l'apport des actionnaires, alors que les entreprises, dont l'activité est cyclique ou la rentabilité des actifs en place incertaine, doivent viser un endettement faible

car l'effet de levier fragilise la santé de la société lorsque le ROI devient inférieur au coût de la dette.

Les facteurs qui pèsent sur le choix d'une stratégie financière sont donc ceux qui affectent le ROI plutôt que des facteurs environnementaux. Les entreprises dont la valeur repose sur la prise en compte de leurs opportunités de croissance (somme des EVA actualisées > 0) devraient donc supporter un niveau d'endettement beaucoup moins élevé que celles qui n'ont pas accès à de telles opportunités.

3-2- Effet de levier et structure financière optimale:

La rentabilité des fonds propres peut s'exprimer en fonction de l'effet de levier financier:

$$ROE = ROI + [(ROI - i) \times \lambda] \times (1 - t)$$

Avec:

ROE: la rentabilité financière, c'est-à-dire le rapport "bénéfice/fonds propres".

ROI: la rentabilité économique, donnée par le quotient "bénéfice avant intérêt et impôts/actif économique".

i: le coût des dettes financières, "frais financiers/dettes financières".

λ : le levier financier, "dettes financières/fonds propres".

t: le taux d'imposition des bénéfices.

En supposant que i une fonction linéaire du niveau d'endettement de sorte que $i = i_0 + \alpha\lambda$, on peut montrer qu'il existe une structure financière optimale réécrivons la formule de la rentabilité financière telle que:

$$ROE = ROI + [(ROI - i_0 - \alpha\lambda) \times \lambda] \times (1 - t)$$

$$ROE = ROI + [(ROI - i_0) \times \lambda - \alpha\lambda^2] \times (1 - t)$$

Le levier optimal qui maximise la rentabilité financière s'obtient en annulant la dérivée de la fonction ci-dessus par rapport au paramètre λ :

$$\frac{dROE}{d\lambda} = (ROI - i_0 - 2\alpha\lambda) \times (1 - t) = 0 \text{ et}$$

$$\lambda^* = \frac{ROE - i_0}{2\alpha}$$

3-3- impact d'une modification de la structure financière sur le coût du capital :

En modifiant la structure du capital, le coût du capital évolue à la hausse ou à la baisse la création de valeur aussi, on a déjà vu que l'on pouvait exprimer le coût du capital de manière à tenir compte du volume des dettes et des fonds propres c'est-à-dire en fonction de la lambda:

$$WACC_t = \frac{1}{1+\lambda} \times r + \frac{\lambda}{1+\lambda} \times (1-t)xi$$

Avec:

λ : le levier financier conçu comme le rapport entre la hauteur des dettes financières (à court et long termes) pour valeur de marché et le montant des fonds propres pour leur valeur de marché.

r: la rentabilité des fonds propres nette d'impôt.

t: le taux d'imposition des bénéfices.

i: le coûts des dettes financières (à court et long termes) avant impôt.

Conclusion :

Toutes les entreprises savent que les ressources humaines constituent le capital le plus précieux, il est évident que la gestion des ressources humaines est essentielle à l'entreprise à cause de sa contribution à la réalisation des objectifs organisationnels.

Certains diront qu'avant d'être une règle, c'est une nécessité d'avoir accès aux ressources financières pour investis dans la croissance et pour séduire les investisseurs. Ces derniers attachent aujourd'hui à la création de valeur la même importance qu'ils attribuaient hier aux bénéfices ou aux dividendes.

L'EVA qui est utilisé pour les classements des entreprises, en particulier par fortune et par expansion, démontre que ce critère tend à devenir mondial. Plusieurs sociétés indiquent dans leur rapport à devenir annuel, le montant de la valeur créé.

CHAPITRE III

ETUDE DE CAS

SECTION I : LE CONTEXTE ECONOMIQUE :

1-1- Contexte international :

Au cours de l'année 2006, la croissance de l'économie mondiale a connu, en dépit de la flambée des cours du pétrole, une hausse relative dans presque tous les grands ensembles économiques.

Ceci traduit, dans une large mesure, la bonne croissance enregistrée par les économies en développement, qui ont progressé de 7% par rapport à l'année précédente. En Europe, le PIB a augmenté de 2,8 % en 2006. En revanche, en Chine et en Inde, l'expansion économique a été plus dynamique et a atteint des taux de plus de 10% et de plus de 8%.

La production industrielle mondiale s'est accrue de 6,7 % contre 4,3 % en 2005, malgré l'augmentation des prix du pétrole. Cette croissance a contribué au développement des opérations bancaires et financières internationales.

Durant l'année 2006, l'évolution du commerce mondial a été estimée à 7%. L'évolution la plus marquante de l'année 2006 a été l'accroissement de l'excédent commercial chinois. Dans l'ensemble, l'activité économique mondiale a connu une évolution notable dans une conjoncture commerciale dynamique.

1-2- Contexte national :

L'économie nationale a pu bénéficier en 2006 du démarrage de l'exploitation des ressources pétrolières. Les revenus de ces ressources ont ainsi porté le taux de croissance, en termes réels à 11,7% contre 5,4% en 2005. Ce contexte économique a permis grâce à la poursuite de politiques monétaires et budgétaires rationnelles, une réduction sensible des déséquilibres internes et externes enregistrés au cours de l'année précédente.

1-3- Echanges extérieurs et hydrocarbures

Dans le domaine de la stabilité des prix, notre pays a pu enregistrer une bonne performance en 2006. Le taux d'inflation a été ramené à 6,2% en moyenne annuelle, contre 12,1% en 2005. Ce résultat a été obtenu grâce à la poursuite d'une politique de stabilisation des prix à travers des actions destinées à limiter les effets de l'inflation.

Au titre de l'année 2006, la production de pétrole bruta atteint 11,2 millions de barils. Les prévisions initiales n'ont pas été atteintes à cause des difficultés techniques rencontrées. En effet, durant les premiers mois de l'exploitation, la production journalière avait atteint le seuil des 75 000 barils/jours. Par la suite, cette production s'est stabilisée à une moyenne de 36.042 barils/jour. Les perspectives de la production sont bonnes car il existe encore des réserves de gisements.

1-4- Ressources publiques

L'assainissement des finances publiques a été poursuivi en 2006, avec le renforcement des modalités de préparation, d'exécution et du contrôle du budget de l'Etat ainsi que l'introduction de réformes importantes dans le domaine des finances publiques.

La mise en oeuvre de cette nouvelle politique a permis la réalisation de bonnes performances pour les finances publiques en 2006. Ainsi, l'analyse de la situation financière publique du pays montre que le solde global hors dons a dégagé un excédent de 7,6 milliards d'ouguiya, représentant 1,4% du PIB non pétrolier contre un déficit de 45,3 milliards d'ouguiya représentant 9,2 % du PIB non pétrolier en 2005.

En outre, les actions du trésor public ont permis une amélioration notable du niveau du recouvrement fiscal. Ainsi, les recettes publiques ont atteint 97,1 milliards d'ouguiya en 2006, soit une évolution de 27,8% par rapport à l'exercice précédent.

1-5- Domaine monétaire et financier

Au cours de l'année 2006, le réseau bancaire mauritanien a été marqué par une augmentation du nombre d'établissements agréés. Ces derniers sont passés en effet de neuf banques et un établissement financier en 2005 à dix banques et deux établissements financiers en 2006. Cette ouverture confirme leur volonté d'attirer les investisseurs d'accroître la concurrence en vue d'améliorer et de diversifier les services offerts à la clientèle.

Sur le plan de la modernisation des systèmes et instruments de paiement, la Mauritanie a connu l'achèvement de la mise en place du chantier du Groupement interbancaire de monétique et de transactions électroniques (GIMTEL). La Banque mauritanienne pour le Commerce International a eu à jouer un rôle important

- banque pilote - dans le système de raccordement pour l'interbancaire dans ce projet. Ce projet a permis au cours de cette année 2006 l'accomplissement des actions suivantes:

- L'affiliation de banques mauritaniennes au réseau international VISA permettant ainsi aux porteurs étrangers d'effectuer leurs paiements et retraits en Mauritanie à l'aide de leurs cartes bancaires; - La mise en place d'une autorité de certification des cartes bancaires;

- Le raccordement de tous les sièges sociaux des banques par un réseau en fibre optique;

- La mise en place d'un serveur monétique permettant l'interbancaire nationale;

Sur un autre plan et dans le cadre de la poursuite des efforts des autorités de la tutelle visant à réduire les risques du secteur bancaire et financier, notre pays avait édicté en 2005, une loi spécifique relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. A cet effet, la Commission d'Analyse des Informations Financières (CANIF) créée par cette loi, a été mise en place et a entamé ses activités en 2006.

Par ailleurs les pouvoirs publics continuent à mener des actions d'assainissement et de modernisation du secteur bancaire et financier. A cet effet, il a été procédé à la révision de plusieurs normes notamment celles afférentes au renforcement des ratios de gestion prudentielles afin de se prémunir contre les risques financiers.

Dans un cadre plus général, le secteur bancaire et financier n'a, durant cet exercice 2006, ménagé aucun effort pour accompagner les actions de la politique nationale en la matière afin d'appuyer la consolidation des acquis et le développement des activités bancaires et financières support indispensable à la santé de notre économie nationale.

1-6- Cadre juridique et structurel

La Banque mauritanienne pour le commerce international est une société de droit privé constituée sous la forme obligatoire d'une société anonyme et soumise au cadre juridique applicable aux établissements de crédit.

Le capital social de la banque, qui s'élève à quatre milliards d'ouguiya, est détenu, dans sa totalité, par des privés mauritaniens.

La Banque Mauritanienne pour le Commerce International est une banque de détail au service de la clientèle. Elle dispose du plus vaste réseau d'agences établis sur l'ensemble du territoire national, il se compose de vingt trois agences.

Au 31 décembre 2006, la banque dispose d'un effectif global de trois cent cinquante salariés. Au plan international, la Banque dispose d'une filiale en Gambie et d'un vaste réseau de correspondants établis dans les différents continents.

1-7- Chiffres clés au 31 décembre 2006

Indicateurs financiers	2005	2006	Evolution
Total du Bilan	71828011517	71654768309	-0,24
Capitaux propres	4901 609006	7542015899	35,01
Capital social	3000 000 000	4000000000	25,00
Réserves	1397509917	3401 609006	58,92
Produit net bancaire	2 148 254 725	2218300593	3,16
Résultat net	504 099 089	140406 893	-259,03
Données de la production	2005	2006	Evolution
Dépôts de clientèle:	17213017556	29985498378	42,60
Créances sur la clientèle	20475911 041	30406252214	32,66
Autres données	2005	2006	Evolution
Nombre d'agences	23	27	14,81
Nombres de comptes	52 752	48 420	-8,95
Effectif au 31/12/2006	367	350	-4,86

1-8- Réalisations de l'année 2006

Durant cet exercice, l'activité d'exploitation du réseau bancaire a été marquée par les actions suivantes:

- L'ouverture de l'agence de Nouakchott-Université;

- L'extension du système d'information (PowerFinancial) au niveau des agences;
- Déploiement des terminaux de paiement électronique (TPE) chez des commerçants;
- Lancement de la carte Libertis (porte-monnaie électronique) pour les opérations de paiements;
- Démarrage du projet BMCI-NET (Banque en Ligne);
- Démarrage du projet SMS Banking,

À cela s'ajoute la mise en place d'une stratégie de développement quinquennale élaborée avec l'appui de spécialistes internationaux qui servira de guide intégré et multidimensionnel, à l'action de la banque dans le moyen terme.

SECTION II : LES ACTIVITES ET LA RENTABILITE DE LA BANQUE.

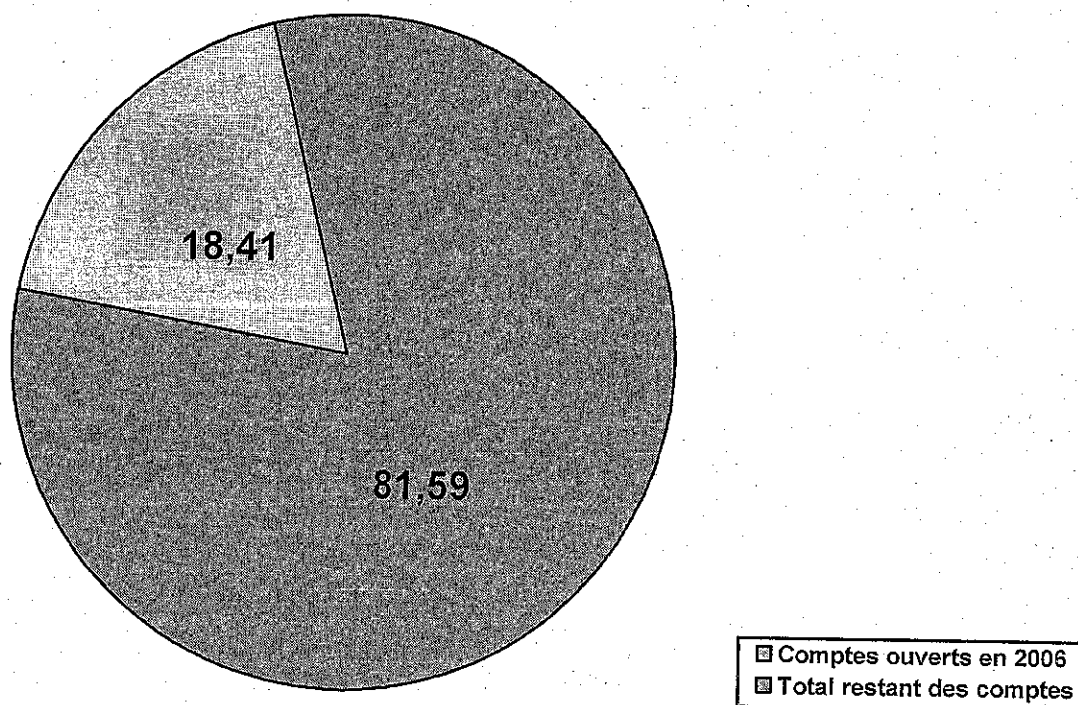
La promotion commerciale soutenue, le développement des technologies de l'information et de la communication liées aux produits et services bancaires, la réorganisation du réseau et le développement des compétences du personnel ont constitué les grands axes de la banque au cours de l'exercice 2006.

2-1- Bancarisation

La politique commerciale très agressive menée par la banque, s'est traduite par un accroissement substantiel du nombre de comptes ouverts durant l'exercice 2006 qui a atteint un total de 8.914 portant ainsi le nombre total de comptes à 48.420 au 31/12/2006.

Les ouvertures de cet exercice représentent plus de 18% du nombre total de comptes ouverts dans les livres de la banque.

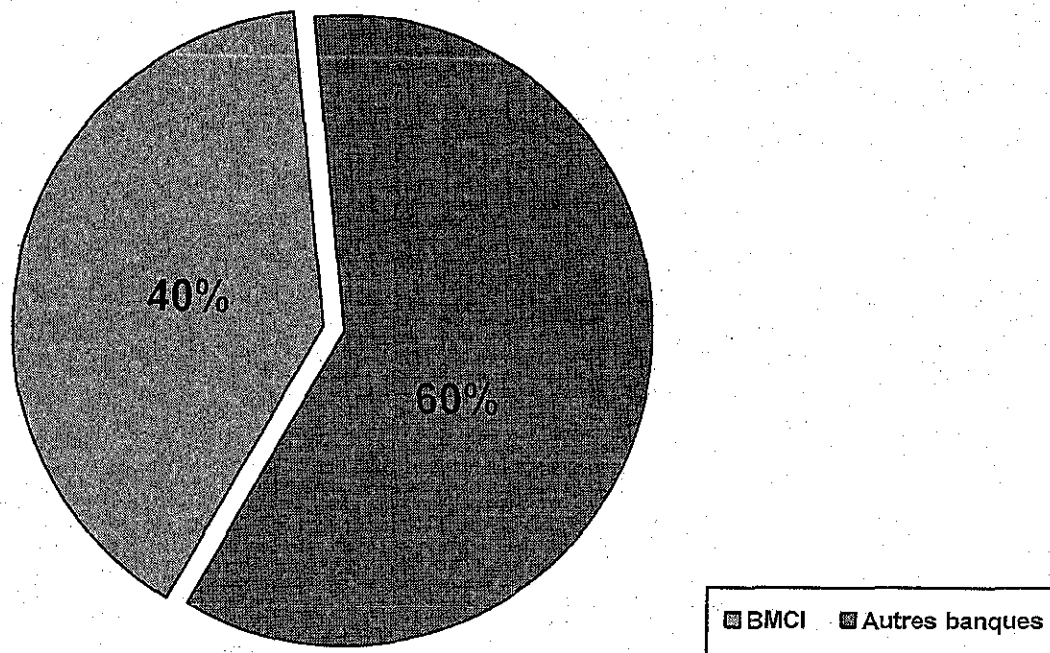
Il y'a lieu de noter toutefois que le nombre total de comptes a sensiblement diminué en comparaison avec l'exercice 2005 en raison de l'initiative prise par la banque pour assainir ses livres en clôturant tous les comptes inactifs.

Comptes ouverts en 2006**TABLEAU DES COMPTES BANCAIRES****2-2- Réseau et organisation**

L'année 2006 a connu une pause relative dans les ouvertures d'agence, une seule ouverture à été faite à l'université de Nouakchott. Toutefois, l'accent a été mis sur une nouvelle réorganisation du réseau à trois niveaux: agence de proximité, agence principale et succursale en plus de l'institution des directions régionales.

Ce choix qui sera effectif les années prochaines, permettra de regrouper plusieurs agences par zone géographique afin d'améliorer la qualité et la rapidité des services de la banque vis-à-vis d'une clientèle groupée. le rôle de ces directions régionales sera également l'animation, l'assistance, la gestion des ressources du réseau et le développement de l'activité de la banque au niveau de la région.

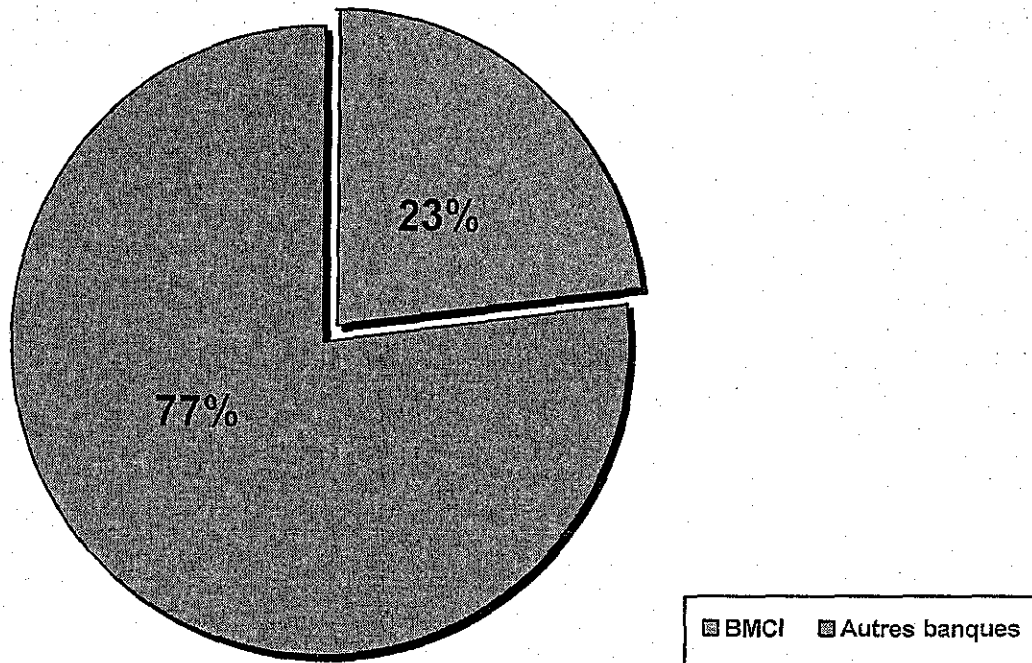
Cette innovation qui constitue un renforcement des interactions entre les agences et les services du siège maintient la décentralisation des

RESEAU DES AGENCES EN MAURITANIE**2-3- Dépôts de la clientèle**

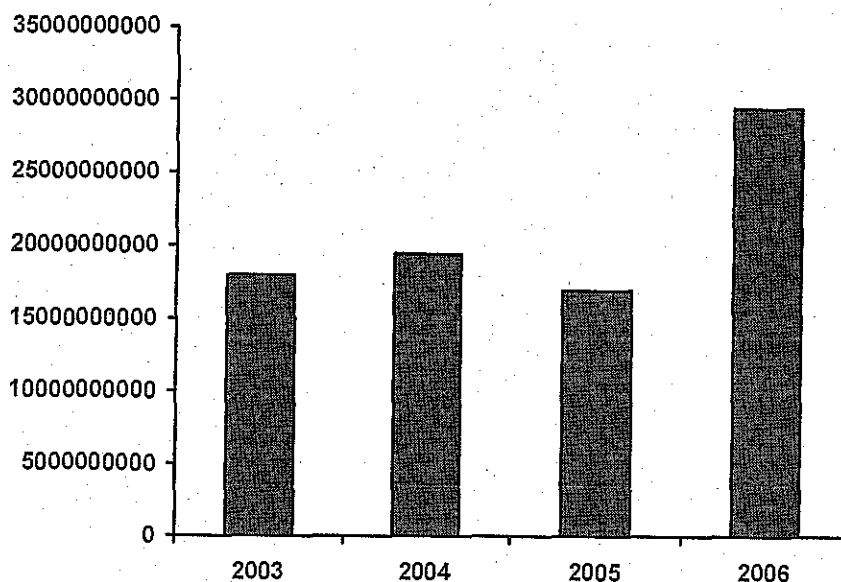
Les dépôts collectés de la clientèle ont atteint, au titre de l'exercice 2006, un total de 29,9 Milliards d'ouguiya maintenant la banque dans sa position de leader avec une part de marché de 23,2%.

Il y'a lieu de noter qu'à l'instar de toutes les banques du pays, la structure des dépôts est largement dominée par les dépôts à vue.

PART DE LA BMCI DANS LE TOTAL DES DEPOTS DU SYSTÈME BANCAIRE



EVOLUTION DES DEPOTS



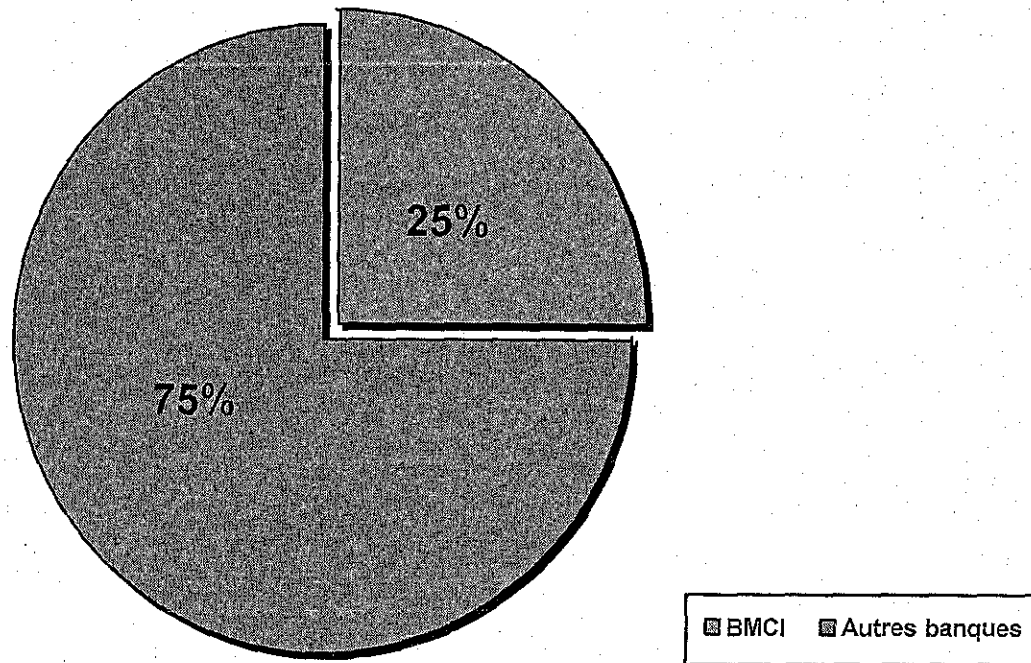
2-4- Opérations de crédits

La banque n'a ménagé aucun effort pour répondre aux exigences d'une clientèle très cosmopolite dans ses besoins. C'est ainsi que différents produits et services bancaires prenant en compte les considérations sociales, culturelles et financières de la clientèle ont été offerts.

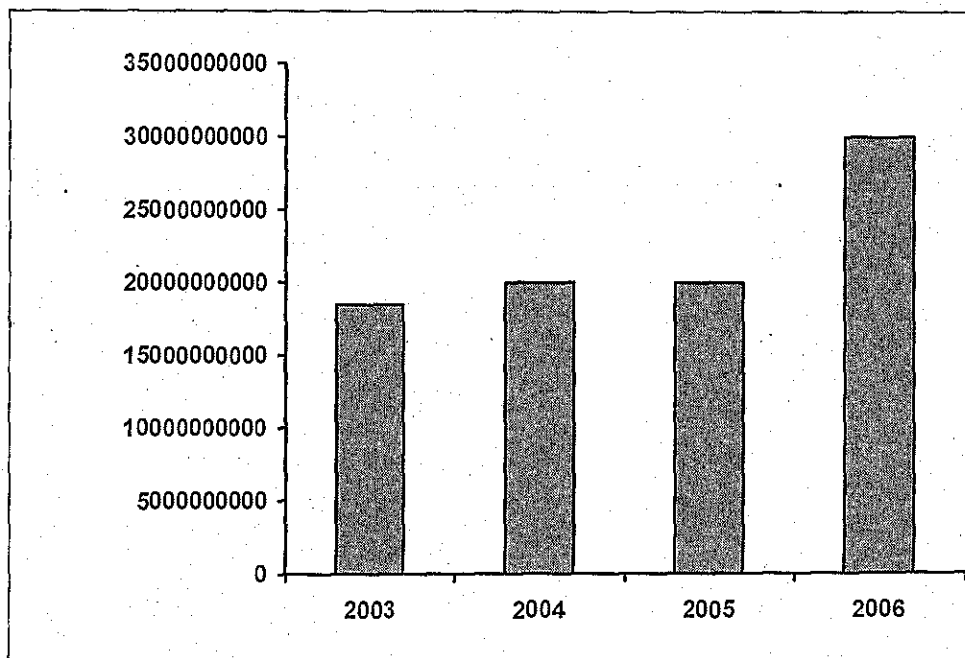
La gamme de produits offerts par la banque continue à se diversifier et couvre aujourd'hui des financements variés tels que les crédits à la consommation, l'avance sur salaire domicilié (ASD), le crédit-bail ou leasing, le crédit par signature, l'escompte des effets de commerce, l'avance sur marché, le découvert, les facilités de caisse et le crédit islamique.

Les crédits distribués par la banque occupent une part importante sur notre place financière. Ils représentent 25,5% du total des crédits distribués par le système bancaire au 31 décembre 2006.

PART DE MARCHE DE LA BMCI SUR LES CREDITS DISTRIBUES



EVOLUTION DES CREDITS



Parallèlement à cette politique, la banque a lancé au cours de l'année 2006 une campagne de recouvrement visant à régler le maximum de

dossiers en souffrance. Les moyens humains et matériels nécessaires ont été déployés et des résultats probants ont été obtenus.

2-5- Monétique

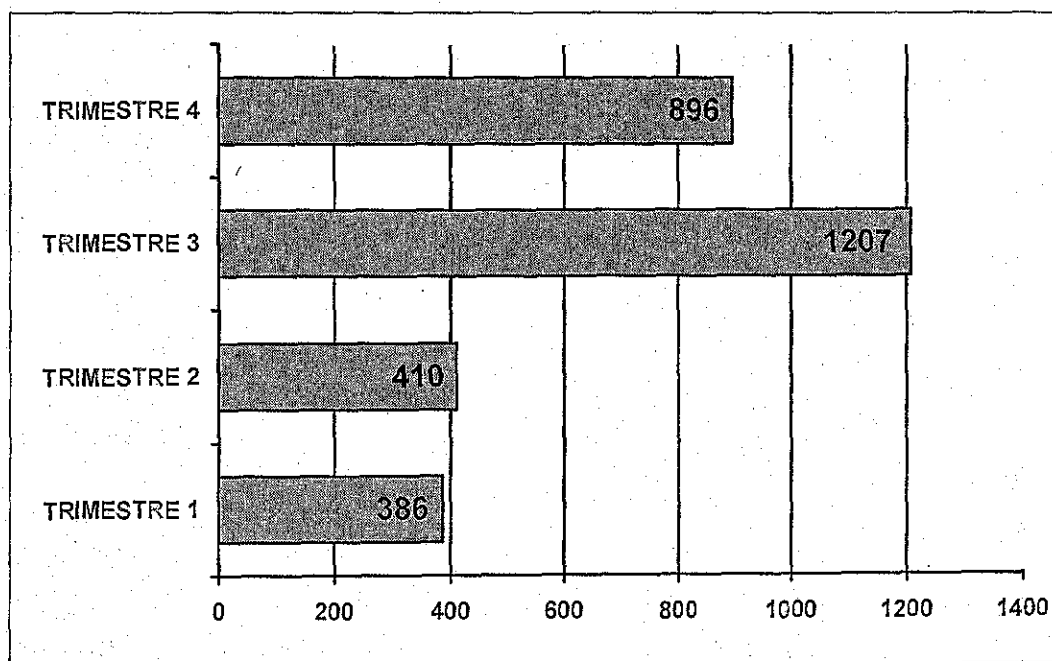
La banque a mené une campagne de sensibilisation très poussée afin de faire connaître ses produits monétiques. Pour les cartes bancaires privatives, l'évolution, sur une année, a atteint plus 300%.

Le service de clientèle a été renforcé par la mise en place d'équipes d'astreinte pour le suivi permanent du réseau monétique de la banque.

Dans le domaine de l'interbancaire monétique, tous les tests de raccordement avec la solution monétique du GIMTEL ont été concluants. L'achèvement du raccordement devrait intervenir en début 2007.

En parallèle, la Banque Mauritanienne pour le Commerce International a été acceptée en tant que membre principal émetteur pour les cartes Visa à usage national et international. La licence de l'acceptation de Vu pour les cartes étrangères a été accordée au GIMTEL qui représente la communauté bancaire dans son ensemble.

EVOLUTION DE LA PRODUCTION DES CARTES BANCAIRES EN 2006



2-6- Autres innovations technologiques

Au cours de l'année 2006, la Banque Mauritanienne pour le Commerce International a procédé au lancement de la carte dite "libertis" ; une carte prépayée destinée au règlement à partir de terminaux de paiement électroniques qui ont été déployés à cet effet en nombre suffisant.

Les travaux de finalisation du service de la banque en ligne "BMCI-NET" ont été achevés en 2006. Le lancement de ce service est prévu pour le début de l'année 2007. il permettra à la banque de s'approcher d'avantage de sa clientèle par la connexion au réseau internet.

Le projet de lancement du SMS Banking a été lancé en 2006. Le démarrage de ce service via le SMS, prévu au début de l'année 2007, constitue une preuve supplémentaire de la modernisation des services de la banque à partir des outils des nouvelles technologies de l'information.

2-7- Les échanges avec l'extérieur

Comme pour les exercices précédents, la banque a poursuivi avec intensité la politique d'échanges avec l'étranger fidèle en cela à sa vocation de banque spécialisée dans le commerce international.

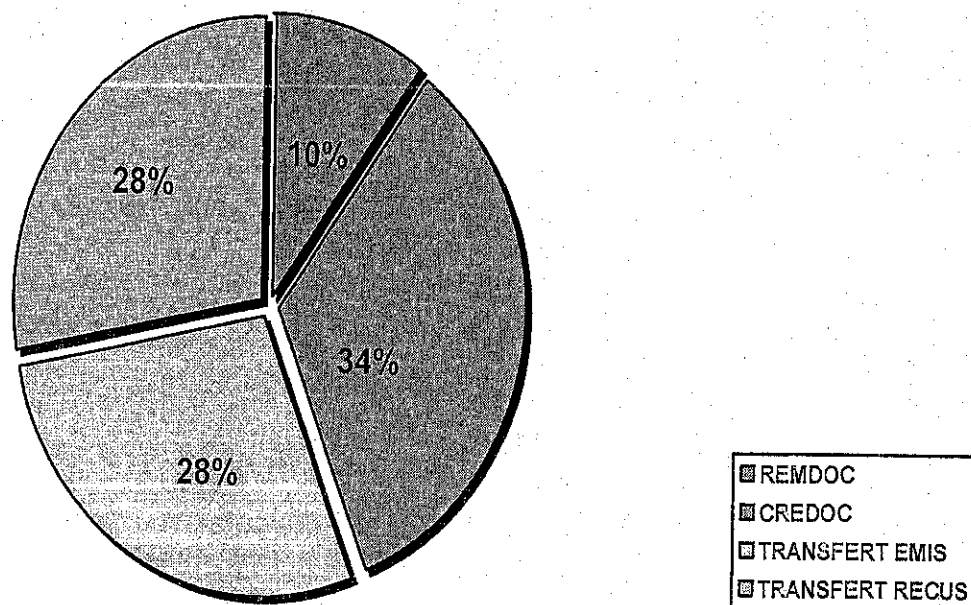
Grâce à son vaste réseau de correspondants étrangers, la Banque Mauritanienne pour le Commerce International a émis, cette année, 929 opérations de transferts avec l'étranger pour un volume de 75 Millions

de dollars US. Au titre des transferts reçus, elle a enregistré 1 674 opérations pour un volume global de 76,2 Millions de dollars US.

Pour les crédits documentaires à l'importation, le volume enregistré est de 139 opérations pour un montant global de 91 millions de dollars;

Les remises documentaires ont atteint 102 opérations correspondant à un montant total de 28,5 Millions de dollars.

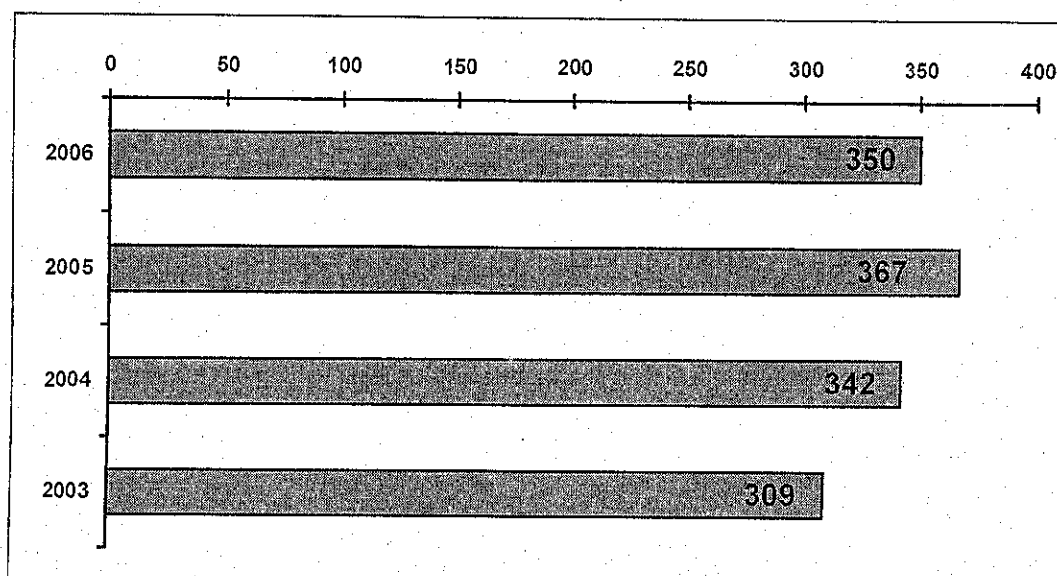
REPARTITION DU VOLUME DES ECHANGES EN MILLIONS DE \$ US :



2-8- Développement des compétences

A la fin de l'exercice 2006, l'effectif total de la banque se chiffre à trois cent cinquante employés. Cet effectif connaît une très légère baisse par rapport à l'année précédente en raison de la politique d'optimisation des compétences qui a permis de mieux redéployer les effectifs afin de tirer au mieux le maximum des compétences disponibles.

EVOLUTION DU PERSONNEL DE LA BANQUE

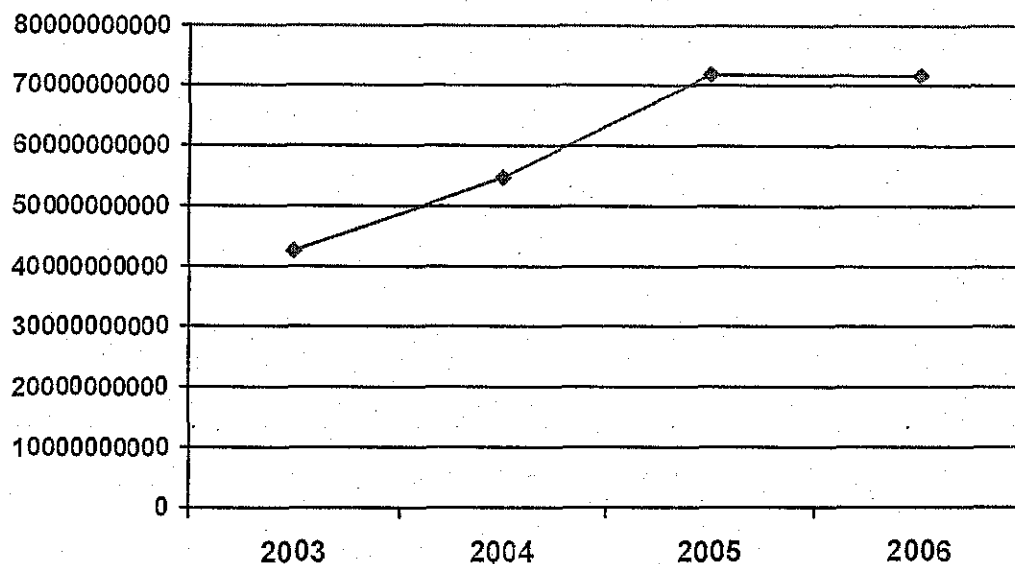


Pour maintenir le niveau et les performances de personnel, la banque a continué sa politique de formation aussi bien par des formations diplômantes, notamment dans le cadre du Centre de Formation pour la Profession Bancaire en Mauritanie (CFPBM) de l'Association Professionnelle des Banques de Mauritanie (APBM), que par des formations qualifiantes, en Mauritanie et à l'étranger, sur les différents coeurs de métiers de la banque.

2-9- Situation financière

2-9-1- Total Bilan

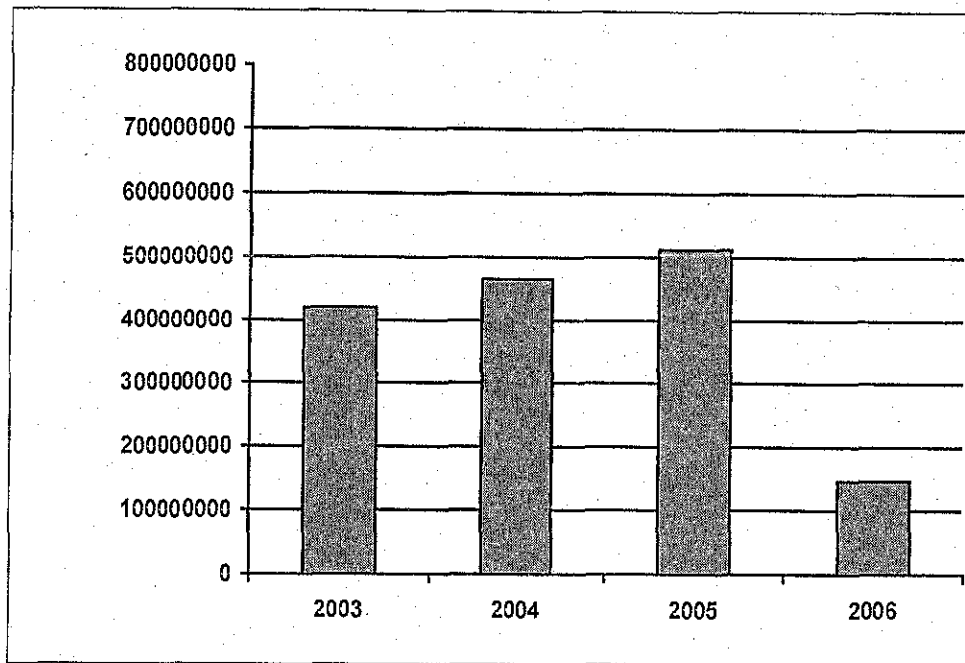
Le total du bilan se chiffre au 31 décembre 2006 à un montant global de 71.654.768.309 UM. Par rapport à l'exercice de 2005, le bilan connaît une très légère baisse de 0,24%. Le tableau ci-dessous, montre l'évolution du total du bilan de la banque au cours des quatre dernières années.



2-9-2- Résultat Net

Le résultat final net de l'activité de la banque a été arrêté à un montant total de 140.406.893 UM soit une régression conséquente par rapport à l'exercice précédent due à un important effort d'assainissement du portefeuille qui a été entamé ainsi qu'un renforcement des fonds propres.

Cet effort s'est traduit par un niveau de provisionnement important qui conforte la gestion prudentielle de la banque.



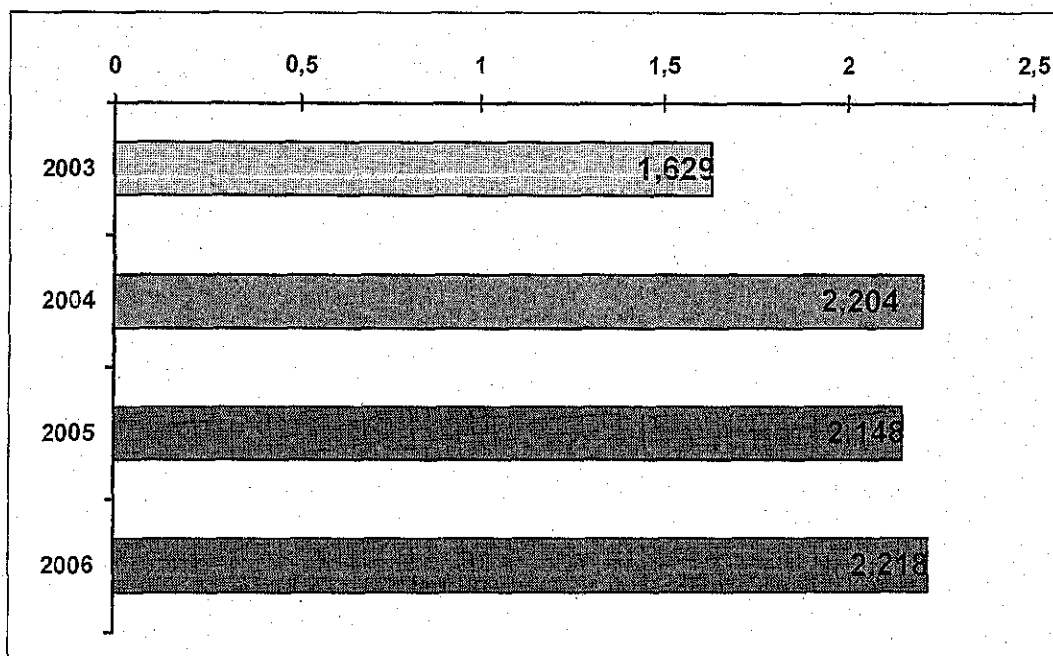
2-9-3- Le Produit Net Bancaire

EVOLUTION DU RESULTAT DE LA BANQUE

L'indicateur de la rentabilité universellement admis est le produit net bancaire dont la progression traduit la rentabilité réelle de l'activité de la banque. Il a enregistré au titre de l'exercice 2006 une croissance réelle de 3,15%.

Comparativement aux données de la place, le produit net bancaire (PNB) de la Banque Mauritanienne pour le Commerce International représente plus de 10% du PNB global réalisé par l'ensemble de la communauté bancaire.

EVOLUTION DU PRODUIT NET BANCAIRE



SECTION III : RAPPORT DES ADMINISTRATEURS

PREMIERE RESOLUTION

L'Assemblée Générale ordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration sur la marche de la société pendant l'exercice clos le 31 Décembre 2006 et du rapport des Commissaires sur les comptes de cet exercice, approuve les comptes et le bilan dudit exercice tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En outre, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées par la loi et les statuts; l'Assemblée prend acte des conclusions de ce rapport.

En conséquence, elle donne aux administrateurs et aux commissaires aux comptes, quitus de l'exécution de leur mandat pour le dit exercice.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité

DEUXIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale approuvant les propositions du Conseil d'Administration décide d'affecter le bénéfice net de l'exercice de 140406 892,61 (Cent Quarante Millions Quatre Cent Six Mille Huit Cent Quatre Vingt Douze Ouguiya et Soixante et Un Centimes) en fonds spécial de réserves et ce pour renforcement des fonds propres de la Banque. Cette résolution est adoptée à l'unanimité

TROISIEME RESOLUTION

L'assemblée Générale Ordinaire approuve la proposition du Conseil d'Administration concernant le renouvellement du mandat du Cabinet (SOMECOMPT) et la nomination du cabinet AFACOR comme deuxième Commissaire pour une durée de trois ans, et ce, en remplacement du cabinet (AUDITEX).

Par la même occasion, elle remercie vivement le Commissaire sortant pour ses services rendus à la Banque.

L'Assemblée Générale ordinaire fixe la rémunération de chaque Commissaire aux comptes à 1.000.000 (Un Million d'Ouguiyo) par intervention.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité

QUATRIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès verbal constatant ses délibérations à l'effet d'accomplir toutes formalités légales ou autres qu'il y aura lieu.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité

L'ordre du tour étant épuisé et personne ne demandant plus la parole, Monsieur le Président déclare Ici séance levée à quinze heures.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président Directeur Général et les membres du bureau après lecture.

3-1- Bilan au 31/12/2006

Actif :

Cpte	Désignations	2005			2006		
		Mt brut	Am/Pr	Mt Net	Mt brut	Am/Pr	Mt Net
2	Investissement	84.600	3.040	81.560	91.800	6.250	85.550
20	Frais préliminaire	1.000	200	800	1.000	400	600
22	Terrain	15.000	0	15.000	15.000	0	15.000
240	Bâtiment	22.000	250	21.750	22.000	500	21.5000
243	Matériel et outillage	42.900	1.900	41.000	47.700	4.200	43.5000
244	Matériel de transport	2.700	540	2.160	4.600	870	3.730
245	Equipement de bureau	600	100	500	1.100	180	920
247	Agencement installation	400	50	350	400	100	300

3	Stock	14.200	300	13.900	16.750	300	16.450
31	Matière première	6.400	300	6.100	7.600	300	7.300
33	Produits en cours	4.200		4.200	6.350		6.350
35	Produits finis	3.600		3.600	2.800		2.800
4	Créances	69.450	800	68.650	64.260	1.200	63.060
421	Titre de participation	500		500	500		500
423	Titre de placement	1.200		1.200	0		0
424	Prêt	3.350		3.300	2.240		2.240
425	Avance et compte sur inves	700		700	0		0
426	Cautionnement versé	800		800	800		800
435	Consignation versée	2.300		2.300	210		210
440	Créance sur associés	2.000		2.000	1.000		1.000
457	TVA récupérable	5.400		5.400	6.100		6.100
468	Frais comptabilisés d'avance	2.000		2.000	1.430		1.430
470	Créances sur clients	42.200	800	41.400	44.500	1.200	43.300
479	Effets à recouvrer	4.500		5.400	5.000		5.000
484	Banque	3.200		3.200	1.980		1.980
487	caisse	1.300		1.300	500		500
	TOTAL ACTIF	168.250	4.140	164.110	172.810	7.750	165.060

Passif :

Cpte	Désignations	2005	2006
1	Fonds propres	64.500	71.690
10	Fonds social	50.000	60.000
13	Réserves	8.000	6.400
18	Résultat en instance affectation	4.000	4.000
19	Provisions pour perte et charges	2.500	1.290
5	Dettes	91.200	87.770
521	Dettes d'investissement	16.000	12.000
522	Emprunts bancaires	8.000	6.000
530	Fournisseurs de stocks	38.000	43.000
547	TVA. due	8.100	7.900
550	Compte courant des associés	7.000	7.000
556	Impôt IBS	3.600	2.400
570	Avance reçue des clients	5.700	5.500
583	Effets à payer	3.800	3.100
588	Découvert bancaire	1.010	870
8	Résultat		
88	Résultats nets	8.400	5.600
	TOTAL PASSIF	164.110	165.600

Tableau des comptes de résultats:

Cpte	Désignations	2005		2006	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit
71	Production vendue		102.800		103.600
72	Production stockée		1.500		0
61	Matières et fournitures	68.0000		66.700	
62	Services	14.000		11.710	
81	Valeur ajoutée		22.300		25.190
81	Valeur ajoutée		22.300		25.190
77	Produits divers		1.740		1.600
63	Frais de personnel	8.800		12.500	
64	Impôts et taxes	1.030		1.400	
65	Frais financier	730		2.250	
66	Frais divers	150		310	

68	Dotations aux amortissements	19.090		3.210	
83	Résultat d'exploitation		11.340		7.120
79	Produits hors exploitation		1.900		2.500
69	Charges hors exploitation	1.240		1.620	
84	Résultat hors exploitation		660		880
83	Résultat d'exploitation		660		880
84	Résultat hors exploitation		11.340		7.120
88	Résultat brut de l'exercice		12.000		8.000
	Impôts sur les bénéfices		3.600		2.400
	Résultat net de l'exercice		8.400		5.600

Reclassement 2005:

Actif		Passif	
Désignation	Mt	Désignation	Mt
A/ les immobilisations	87460,00	A/ Les capitaux permanents :	95100,00
1/les investissement	80760,00	1/ Les fonds propres	72900,00
Terrain	15000,00	F. social	50000,00
Bâtiment	21750,00	Réserves	8000,00
Matériel et outillage	41000,00	RIA	4000,00
Matériel de transport	2160,00	Prévision pour pertes et charges	2 500,00
Equipement de bureau	500,00	Bénéfices	8400,00
Agencement et installation	350,00		
2/V.T.I	6700,00		
Titres de participation	500,00		
Avance/invest	700,00	Actifs sans valeurs :	2800,00
Cautionnements versés	800,00	Frais préliminaires	800,00
Créances sur associés	2000,00	Frais comptabilisée d'avance	2000,00
Stocks outil			
M/première	500,00		
Clients douteux	2200,00	2/Dettes à long et moyen terme	25000,00
		Dette d'investissement	12000,00
B/Actif circulant	73850,00	C,c, associé	7000,00
1/Stocks:	13400,00	Emprunts bancaires	6000,00
Matière première	5600,00		
Produits en cours	4200,00		
Produits finis	3600,00	B/Passif circulant	66 210,00
		Dette d'investissement	4000,00
2/Réalisable:	55950,00	Fournisseurs de stocks	38 000,00
Titres de placements	1200,00	TVA due	8 100,00
Taxes récupérables	5400,00	Effets à payer	3 800,00
Prêts	3350,00	Impôts IBS	3600,00
Clients	39200,00	Avances reçu des clients	5700,00
Effet à recouvrer	4500,00	Découvert bancaire	1 010,00
Consignations versées	2300,00	Emprunts bancaires	2000,00
3/Disponible:	4500,00		
Banque	3200,00		
Caisse	1300,00		
Total	161310,00	Total	161310,00

Reclassement 2006:

Actif		Passif	
Désignation	Mt	Désignation	Mt
A/ les immobilisations	45700,00	A/ Les capitaux permanents :	
1/ Les investissements	25350,00	1/ Les fonds propres	58500,00
Terrain	13200,00	F. social	30000,00
Bâtiment	8400,00	Réserves légales	1425,00
Matériel et outillage	1950,00	Autres réserves	16500,00
Matériel de transport	1800,00	RIA	2775,00
		Provision pour pertes et charges	1800,00
2/V.T.I	20350,00	Bénéfices	6000,00
Investissement en cours	8000,00		
Avance/invest	600,00	Actifs sans valeurs :	5100,00
Cautionnements versés	900,00	Frais préliminaires	300,00
Autres créances d'investissement	4500,00	Frais comptabilisée d'avance	4800,00
Consignations versées	1350,00		
Clients douteux	5000,00	2/Dettes à long et moyen terme	9000,00
		Crédit d'investissement	4000,00
B/Actif circulant	67400,00	C,c, associé	5000,00
1/Socks:	24000,00		
Marchandise	18000,00	B/Passif circulant	50700,00
Stocks à l'extérieur	6000,00	Bénéfices	3000,00
		Crédit d'investissement	2000,00
2/Réalisable:	42100,00	Fournisseurs	10200,00
Titres de placements	4500,00	Facture à recevoir	3300,00
Taxes récupérables	3300,00	Effets à payer	2700,00
Avances aux personnels	2572,00	Avances commerciales	12300,00
Clients	22500,00	Détention pour compte	13500,00
Effet à recouvrer	9228,00	C,c, associé	700,00
		Avance bancaire	3000,00
3/Disponible:	1300,00		
Banque	700,00		
Caisse	600,00		
Total	113100,00	Total	113100,00

Etats comparatifs :

Calcule et commentaire des valeurs structurelles du bilan:

En sachant que le

Fond de roulement=Capitaux permanent-Les immobilisations nettes

**Besoin en fond de roulement= Actifs circulants hors trésorerie Passif
circulant hors trésorerie**

Trésorerie Fond de roulement- Besoin en fond de roulement

Nous obtiendrons le tableau suivant:

	2005	2006	Evolution en%	Evolution en%
Les capitaux permanents	95100	92660	-2440	-3%
Les immobilisations	87460	89550	+2090	+3%
Le FR		3110	-3630	-54%
Actif circulant hors trésorerie	73850- 4500=69350	73480-2480= 71000	+1650	+3%
Passif circulant hors trésorerie	66210- 3010=63200	70370- 3600=66770	+3570	+6%
BFR	6150	4230	-1920	:
TRESORERIE	590	-1120	-32%	-1710

Le calcule de l'EVA (année 2005):

$$EVA(RCI-CMPC) \times CI$$

Où:

RCI: la rentabilité des capitaux investis

$$RCI = \frac{NOPAT}{CI}$$

CI : les capitaux *investis*

$$CI = AIN + BFR + TN$$

AIN: les actifs immobilisés nets d'amortissements.

BER : le besoin en fonds de roulement.

TN : trésorerie nette.

D'après le tableau de reclassement:

$$MN = 87460$$

D'après le tableau de l'état comparatif:

$$BFR = 6150$$

$$TN = 590$$

Donc:

$$\begin{aligned} CI &= 87460 + 6150 + 590 \\ &= 91500 \end{aligned}$$

* NOPAT: le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt ajusté

$$\text{NOPAT} + \text{EBIT} \times (1 - \tau)$$

EBIT: le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt ajusté

τ : le taux d'imposition des bénéfices

D'après le TCR:

$$\text{EBIT} = 8400 \quad \tau = 30\%$$

Donc:

$$\text{NOPAT} = 8400 \times (1 - 0,3)$$

$$\text{NOPAT} = 5880$$

$$\text{RCI} = \frac{5880}{91500} = 0,064 = 6,4\%$$

* CMPC : le coût moyen pondéré du capital

$$\text{CMPC} = \frac{1}{1+\lambda} \times r \frac{\lambda}{1+\lambda} \times (1-\tau) \times i$$

λ : Le levier financier conçu comme le rapport entre les dettes financière et les montant des fonds propres pour leur valeur de marché respective.

r : La rentabilité des fonds propres.

τ : le taux d'imposition des bénéfices

i : le coût des dettes financières

$\lambda = (\text{dettes financières} + \text{découvert bancaire}) / \text{fonds social}$

$$= (16000 + 1010) / 50000$$

$$= 0,34$$

$r = \text{résultat net} / \text{fonds social}$

$$= 8400 / 50000$$

$$r = 0,168$$

$$i = 0,8$$

$$\text{CMPC} = \frac{1}{1+0,34} \times 0,168 \frac{0,34}{1+0,34} \times (1-0,3) \times 0,8 = 0,267 = 26,7\%$$

$$\text{EVA} = (0,064 - 0,2413) \times 91500 = -16222,95$$

Le calcul de l'EVA (année 2006):

$$\text{EVA} = (\text{RCI} - \text{CMPC}) \times \text{CI}$$

Où:

RCI : la rentabilité des capitaux investis

$$RCI = \frac{NOPAT}{CI}$$

* CI : les capitaux investis

$$CI = AIN + BFR + TN$$

AIN : les actifs immobilisés nets d'amortissements

BFR : le besoin en fonds de roulement

TN : trésorerie nette

D'après le tableau de reclassement:

$$MN = 45700$$

D'après le tableau de l'état comparatif:

$$BFR = 4230$$

$$TN = -1120$$

Donc:

$CI = 45700 + 4230 - 1120$ $= 48110$

* NOPAT : le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt ajusté

$$NOPAT = EBIT \times (1 - \tau)$$

EBIT: le bénéfice opérationnel diminué de l'impôt ajusté

τ : le taux d'imposition des bénéfices

D'après le TCR:

$$EBIT = 5600$$

$$\tau = 30\%$$

Donc:

$$\text{NOPAT} = 5600 \times (1 - 0,3)$$

$$\text{NOPAT} = 3920$$

$$\text{RCI} = \frac{3920}{48110} = 0,081 = 8,1\%$$

* CMPC : le coût moyen pondéré du capital

$$\text{CMPC} = \frac{1}{1+\lambda} \times r + \frac{\lambda}{1+\lambda} \times (1-\tau) \times i$$

λ : Le levier financier conçu comme le rapport entre les dettes financière et les montant des fonds propres pour leur valeur de marché respective.

r : La rentabilité des fonds propres.

τ : le taux d'imposition des bénéfices

i : le coût des dettes financières

$\lambda = (\text{dettes financières} + \text{découvert bancaire}) / \text{fonds social}$

$$= (12000 + 870) / 60000 = 0,21$$

$r = \text{résultat net} / \text{fonds social}$

$$= 5600 / 60000$$

$$R = 0,093$$

$$I = 0,8$$

$$\text{CMPC} = \frac{1}{1+0,21} \times 0,093 + \frac{0,21}{1+0,21} \times (1-0,3) \times 0,8 = 0,1731 = 17,31\%$$

$$\text{EVA} = (0,081 - 0,1731) \times 48110 = - 4430,93$$

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au cours des vingt dernières années, plusieurs changements majeurs se sont opérés dans le monde du travail.

La question qui se pose ici aux dirigeants est la suivante comment atteindre impérativement les niveaux internationaux de compétitivité tout en respectant la dignité et l'intégrité de ses employés ?

Si l'adaptation aux changements est essentielle, le service des ressources humaines devrait alors être le point de mire de l'intégration de la technologie de chaque organisme. Mais pour le dirigeant propriétaire la gestion des ressources humaines représentent-elles un investissement ou un coût pour l'entreprise ? et est-il rentable de considérer la fonction ressources humaines ?

La fonction première du chef d'entreprise est de décider, Mais si les outils d'aide à la décision sont très utilisés pour les choix d'ordre quantitatifs, il n'en va pas de même pour les décisions relatives aux ressources humaines dans l'entreprise.

Et l'en est en droit de se demander s'il existe réellement une véritable gestion des ressources humaines en BMCI quand on remarque que La relation entre les variables discutées dans l'étude réalisée s'éloigne l'une de l'autre (présence de la formation, recrutement, détermination des salaires...).

En premier lieu, la décision de recruter est soit subie (en cas de démission du titulaire du poste) soit mal formulée dans la mesure où elle cache souvent un problème organisationnel que l'on espère résoudre en changeant les hommes.

Ensuite, il n'existe pas de réelle définition de fonction, l'absence d'un organigramme, répartissant de manière cohérente les tâches entre les différents responsables, implique des choix organisationnels remettant parfois en question l'équilibre actuel des pouvoirs.

Ainsi, le chef d'entreprise est plus amené à gérer des hommes que des fonctions.

Une citation¹ d'un responsable d'un cabinet de recrutement en BMCI qui a souligné la confusion des dirigeants

Gérer des fonctions et non des hommes

« ... il n'existe pas de réelle définition de fonction dans une BMCI. Et pour cause ! Mettre noir sur blanc un organigramme, répartir de manière cohérente les tâches entre les différents responsables, implique des choix organisationnels remettant parfois en question l'équilibre actuel des pouvoirs.

Ainsi, le chef d'entreprise est plus amené à gérer des hommes que des fonctions !

Et comment séduire des candidats avec une proposition floue, et à quel prix ?

Il faut savoir que la décote moyenne entre un salaire de cadre parisien et languedocien est de l'ordre de 25%. A croire que les chefs d'entreprises de notre région rémunèrent leurs collaborateurs en francs ...et en soleil. Comment ensuite, s'étonner que les meilleurs candidats déclinent les offres et que pressés par le temps, faute de prévision, les chefs d'entreprises voient leur responsabilité de choix s'amoinrir.

¹ - Florian Mantione (Conseil en recrutement) in Méridien n°3 Montpellier octobre 1987.

Ne parlons pas des pressions exercées sur les chefs d'entreprise par les clients, les fournisseurs, les prescripteurs, les élus. Ne parlons pas de l'impossibilité qu'aura le conjoint du candidat à trouver un travail dans la région. Et nous aurons un tableau très saisissant des pratiques actuelles de certains responsables.

Mais, au fait qui recrute les chefs d'entreprises ?

Cette étude vise à apporter des éléments de réponse à la question suivante : existe-t-il une pratique de gestion des ressources humaines dans une BMCI Mauritanienne.

L'observation des pratiques de gestion des ressources humaines en BMCI Mauritanienne conduit à constater l'insuffisance des pratiques élémentaires de la gestion des ressources humaines.

Etant donné que la survie de l'entreprise dépend de plus en plus de sa capacité à maîtriser son environnement, celle-ci doit être consciente des exigences notamment humaines que cela comporte.

Alors que l'état concédant l'importance des PME dans la vie économique du pays par la modification des lois existantes, la gestion des ressources humaines ne semble pas figurer parmi les préoccupations prioritaires.

Suite au résultat obtenu, il est impératif de réviser cette situation. Les solutions jugées essentiels seront adaptées pour que les BMCI relèvent le défi. Une stabilité du personnel est requise car une rotation trop importante mènerait à la dégradation du climat social indispensable à la bonne marche de l'organisation.

L'année 2000 -2001 a connu des grèves qui auront atteint 80 % par les salariés des grandes entreprises alors que le taux enregistré par les BMCI ne

dépassera pas les 20 %, comment peut-on alors interpréter cette situation. Est-ce un problème de représentation effective du travailleur faisant défaut dans la BMCI, ou plutôt le résultat d'un manque de stabilité du travailleur dans les , le salarié de la BMCI ne s'est pas encore incorporé a cette entreprise donc ne voit pas l'utilité de faire valoir ces droits ou de revendiquer étant donné que le marché de l'emploi connaît une crise

L'instabilité du personnel implique une remise a niveau continue du personnel faisant augmenter les coûts et retardant le développement de cette dernière.

Le recrutement de la gent féminine entre 18 et 22 ans dans les BMCI Mauritanienne devient un phénomène général, ce qui implique une perte de main d'oeuvre qualifiée après un service de 1 à 5 ans. Les départs forcés représentent une charge pour l'organisation (mariage, travail rude pour le sexe ...).

Une meilleure prise en charge du facteur recrutement qui serait l'issue d'une démarche scientifique sera de rigueur ce qui évitera une formation continue.

Un marché innovant et en perpétuel développement exigera des compétences nouvelles car la BMCI est la source de l'économie mondiale en valeur ajoutée, en main d'oeuvre qualifiée et ce, suite aux exemples présentés précédemment.

RAPPORT ADMINISTRATEURS

VII- Bilan au 31/12/2006 :

		ACTIF
31/12/2005	Désignation	31/12/2006
3419532096	caisse B,C,M- CCP	4764425040
3743232548	banques et correspondants	3462814409
10322430693	Autres valeurs :	4304327621
1776373786	Effets de documents escomptés :	1854387410
16021710704	Crédits court terme:	20638971367
4454200337	Crédits MT	3608565816
412253665	Comptes d'encaissements :	799672032
1 893512715	Autres débiteurs:	2389809687
50377451	Comptes inter-agences	
1061 110460	Titres de participation nets	1061110460
2298705810	Immobilisations nettes:	3954453855
45453440264,25	Total du Bilan	46838537697,35
	Compte hors bilan	
2900347950	Engagements <i>PIC</i> Corresp	7296885217
23474223304	Engagements <i>PIC</i> Clients	17519345394
	VALEURS EN DÉPÔTS	
26374571253	Total Hors Bilan	24816230611
71828011518	Total Général	71654768309

Bilan au 21/12/2006 :

31/12/2005	Désignation	PASSIF 31/12/2006
	Institut d'émission- trésor-CCp	
1607182792	Banques et correspondants	53349298
221563834	Emprunt extérieur à MT	125161381
17213017508	Dépôts à vue	18906857779
4902333533	Dépôts à terme	1832050001
3505708502	Comptes d'épargnes	4000487578
6414351717	Autres sommes dues	5246103021
352323428	Comptes d'encaissements	840736800
3991352191	Autres Crédeurs divers	5362126898
	Comptes inter-agences	228105359
2343997754	Provisions diverses	2701543684
1397509918	Réserves	3401609006
3000000000	Capital	4000000000
504099089	Résultat en attente	140406893
45453440264	Total du Bilan	46838537697
	Compte hors bilan	
349845500	Confirmation C,D	
4205866049	Ouverture CD	7296885217
6755733650	Cautions et avals	17519345394
15063126054	Autres engagements	
26374571253	Total Hors Bilan	24816230611
71828011518	Total Général	71 654 768 309

COMPTE D'EXPLOITATION GÉNÉRALE ARRÊTÉ AU 31/12/2006

		DEBIT
31/12/2005	Désignation	31/12/2006
	1 / Frais Financiers	
366682745	Intérêts payés	613695161
14307566	Pertes / Opération de change	37963245
380990310	Total	651658406
	1/ Frais Généraux	
512244654	Salaires et appointement	546714976
156155523	Charges liées à l'investissement	212041911
351189227	Charges liées à l'activité	410102048
49162757	Autres frais divers de gestion	67 936 821
1068752162	Total	1236795756
	3/ Autres Charges	
446787690	Dotations aux amortissements	437714833
339998999	dons aux provisions pour C	470000000
100000000	aux provisions pour risque	
886786689	Total	907714836
809885855	Résultat d'exploitation	522358987
3146415016	Total Général	3318527985
		CREDIT
31/12/05	Désignation	31/12/06
1664253204	1 /Intérêts perçus	1841977354
1664253204	Total	1841977354
864991831	2/ Commissions perçues	1027981645
864991831	Total	1027981645
	3/ Produits accessoires	1027981645
243734666	revenus divers chances	36306663
41246512	revenus des immeubles	41171706
7392850	revenus PF/ Titres	8036426
324795953	Autres Produits divers:	363054191
617169981	Total	44856898
3146415016,00	Total des produits	3318 527985,10

COMPTE DE PERTES ET PROFITS

ARRETE AU 31/12/2006

31/12/2005	Désignation	31/12/2006
	Charges	
486609852	Créance rrecouvrables	476215551
21798213	Charges et pertes diverses	52749655
26732308	Charges et pertes exceptionnelles	26693357
227400000	Moins value de cession	55 260000
125856601	Impôt sur le résultat	132741119
504099089	Résultat Net	140406893
1392496062		884066576
		CREDIT
31/12/05	Désignation	31/12/06
	produit	
240210968	Reprises/Amortissement et	112454070
151401494	produits divers	234 246 670
	Produits Exceptionnels	
190997745	Plus value de cession	15 006 848
809885855	Résultat d'Exploitation	522 358 987
1392496062		884 066 576

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Garand, dj (1993). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) ; une synthèse conceptuelle et empirique , rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPMI) département d'administration et d'économique , université du Québec à trois rivières 386 p.
- 2- Boudreault, R . (2000, Leadership et empowerment chez les directions d'école , thèse de doctorat inedited , univesité de Montréal , 2000
- 3-. Boussena M . (1999) : Signification du travail et motivation collegue-euroMaghrebin des ressources humaines. Alger 6.7 Novembre ... »
Management des entreprises cl motivation de la ressources humaines
- 4- 1-Lenri mahéde dc boislandelle « gestion des ressources humaines dans les PME . » 2 édition economica 1998
- 5- Jean Marc Daniel « professeur à l'Escl - EAP . » « Joseph Schumpter et le rôle de l'entrepreneur ».
- 6- Lue Boycr et Noël Equilbey : Collection « Pratique d'entreprises», p 127-130.
- 7- Pierre Vernimment « finance d'entreprise. »
- 8- Florian Mantione (conseil en recrutement)
- 9- Elément d'analyse de la firme par: jean Paul Marechal
- 10- Les fonctions économiques par: Denise Flouzat
- 11- Comptabilité générale et analyse financière par : Goy Raimhault
- 12-.Elérnen(fondamentaux de comptabilité : par: P .Mevellec et G.Rochery
- 13- La Création de valeur par: Grégorie Denglos
- 14- Rapport annuel 2006 (BMCI).

- 15- Jean-Marie Peretti : « Gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition.
- 16- Emmanuel- Arnaud Pateyron Robert Salmon : « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise ».
- 17- Bruno Henriet et François Benau : « Audit de la communication interne », les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- 18- Mohamed Meziane : « La communication et les nouvelles techniques de l'information », éd. El Ayem, Alger, 2000.
- 19- Mémoire de magistère en gestion des entreprises « Les compétences de l'entrepreneur », Bekkadour Aïcha, 2000-2001.
- 20- Mémoire de magistère en gestion des ressources humaines, « La pratique de la GRH dans la fonction publique territoriale », Abderrahim Benarab, 2005-2006.

Recherche Internet

[http : //www.mtl-timania.com/online/engineer_fr.htm](http://www.mtl-timania.com/online/engineer_fr.htm)

[http : //www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/fayol.htm#auteur](http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/fayol.htm#auteur)

[http //www.cnam .fr/depts/te/ote/CBOO6.htm](http://www.cnam.fr/depts/te/ote/CBOO6.htm)

[http : //perso.pacwan.fr/sylvain-moisan/fmayo.htm](http://perso.pacwan.fr/sylvain-moisan/fmayo.htm)

[http : //www. impriclub.fr/philosophie.php](http://www.impriclub.fr/philosophie.php)

[http//www.tic.unilim.](http://www.tic.unilim.fr/commun_mst201/OGES/structures/conception/herzberg.htm)

[fr/commun_mst201/OGES/structures/conception/herzberg.htm](http://www.tic.unilim.fr/commun_mst201/OGES/structures/conception/herzberg.htm)

[http : //psteger.free.fr/becker.htm](http://psteger.free.fr/becker.htm)

[http : //www.cerclerh.com/éditorial/lagpec_1102.asp](http://www.cerclerh.com/éditorial/lagpec_1102.asp)

[http : //www.directiva.com](http://www.directiva.com)

[http : //www.mémoireonline.com](http://www.mémoireonline.com)

[http //www.vernimment.net](http://www.vernimment.net)