

TOUS GESTIONNAIRES

Auteurs :

Xavier Bouin –

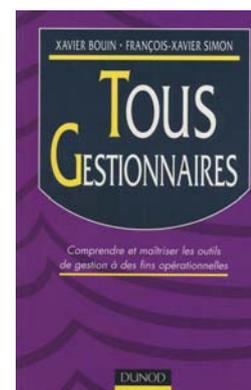
Contrôleur de gestion, directeur financier,
Fondateur de la société Avvens Systèmes de gestion
ESC Rouen, Directeur à la CEGOS
responsable du pôle finance

François-Xavier Simon

Éditeur : Dunod

Date de parution : 2002

Volume : 244 pages



INTERET DE L'OUVRAGE

Le titre de l'ouvrage le proclame : la gestion est une activité transverse qui concerne toutes les fonctions de l'entreprise et tous les niveaux hiérarchiques (opérationnels, fonctionnels, encadrement). Commerciaux et spécialistes du marketing, comme les autres, sont directement concernés par la gestion. Ils n'ont pas à en dominer les aspects les plus complexes mais il est important qu'ils en maîtrisent les fondamentaux. Dans cette optique, ce livre offre un panorama de concepts, notions et démarches sous une forme simple qui séduira les néophytes ou ceux qui ont laissé ce domaine de connaissances de côté depuis quelques années. Afin d'aborder les notions de façon simple et compréhensible par tous (« tous gestionnaires » !), chaque chapitre débute par une situation professionnelle dialoguée faisant référence aux instruments de gestion qui vont être abordés dans les pages suivantes. Les notions sont ensuite généralement présentées sous une forme simple, éloignée de la « technicité » comptable. Le côté pratique de l'ouvrage est renforcé par la présentation, à la fin de chaque chapitre, de fiches techniques, synthétiques et opérationnelles, centrées sur une notion, une démarche... Des QCM assez courts sont aussi proposés afin de permettre au lecteur de tester ses connaissances.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

-  Quatre parties regroupant 12 chapitres.
-  Lexique (très court : 24 termes !!) de termes de gestion.
-  Lexique plus important donnant les termes de gestion les plus courants en français, allemand, anglais, espagnol et italien.
-  Une bibliographie assez succincte.

Idées principales

La 1^{ère} partie de l'ouvrage est consacrée aux documents de synthèse dans l'optique d'une utilisation opérationnelle par des non spécialistes de la gestion (première partie).

Les auteurs consacrent les deux premiers chapitres à la présentation et à l'analyse :

-  Du bilan (chap. 1) : afin de faciliter la compréhension, le chapitre débute par un parallèle avec les créances, les dettes et le patrimoine d'une personne puis une présentation détaillée du bilan est effectuée. La manière dont il se modifie au fur et à mesure des opérations est aussi présentée.
-  Du compte de résultat (chap.2) : là encore, de façon simple, sont rappelées les différents niveaux de résultat (exploitation, financier, exceptionnel, net), le lien entre bilan - compte de résultat, les notions de variations de stocks, production stockée, amortissements. En fin de chapitre une fiche technique rappelle les méthodes d'amortissement linéaire et dégressif, les provisions.

A la suite de ces présentations, sont abordées les utilisations opérationnelles des documents de synthèse (chap. 3) :

-  Informations données par les soldes intermédiaires de gestion : marge commerciale, marge brute de production, marge industrielle, production de l'exercice, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, etc. L'intérêt principal est évidemment de comprendre la formation du résultat.

✍ Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie : après présentation de ces outils, les auteurs proposent une application présentant les bilans et comptes de résultats simplifiés de trois entreprises d'un même secteur et obtenant des chiffres d'affaires et des résultats nets identiques. Chaque entreprise fait l'objet d'un diagnostic très court en adoptant d'une part le point de vue du manager et d'autre part celui d'un fournisseur. Est abordé ensuite l'autofinancement avec le calcul de la capacité d'autofinancement et de la marge brute d'autofinancement ou cash flow.

✍ Ratios de rentabilité (économique, financière, coût du financement) avec un rappel sur les effets de levier et de masse, ratios de structure (endettement : taux d'endettement, capacité de remboursement, part des dettes LMT, poids de l'endettement ; solvabilité : solvabilité générale, liquidité générale, liquidité à court terme ; moyens mis en œuvre : vieillissement des immobilisations, intensité capitalistique, effort d'investissement) et ratios de cycle d'exploitation (rotation des stocks, crédit clients, crédit fournisseurs).

Trois fiches techniques terminent le chapitre 3 : tableau des SIG, mesure des enjeux des délais de paiement (trésorerie, rentabilité, risque) et comparaison entre les comptabilités française et anglo-saxonne.

La deuxième partie est consacrée aux enjeux de la gestion.

Sur un plan général, la gestion est caractérisée par : (chap. 4 : Gérer).

✍ **Trois dimensions :**

⊗ Exploitation : assurer les livraisons, organiser la production, manager les équipes, optimiser les coûts, optimiser les marges, améliorer la productivité

⊗ Capitaux : optimiser l'emploi des capitaux immobilisés, diminuer le coût du financement

⊗ Besoin en fonds de roulement : Négocier les conditions de paiement, diminuer les stocks

✍ **Des activités transverses :** prévoir, mesurer, choisir, structurer et organiser l'information.

✍ **Trois horizons :** exploitation (1 mois ou moins), contractualisation (1 an), stratégique (3 à 5 ans).

Les auteurs proposent une démarche de gestion (qui n'est pas sans rappeler à la fois l'analyse stratégique et la démarche de projet...) symbolisée par l'acronyme « **BALISER** » :

Borner l'objectif notamment en termes de délai, de qualité et de coût.

Aanalyser la situation : il s'agit des éléments traditionnels de diagnostic interne destiné à mettre en valeur les compétences et les motivations ainsi que les forces et les faiblesses sur les plans humains, financiers, techniques.

Lire la météo : il s'agit évidemment du diagnostic externe avec la recherche des menaces et des opportunités liées à l'environnement, l'évaluation des performances par rapport aux principaux concurrents, la prise en compte des contraintes réglementaires (fiscales, sociales, etc.).

Imaginer différents scénarii.

Sélectionner un scénario.

Etablir un plan de route c'est-à-dire un plan d'action.

Réaliser un système de suivi.

Afin de l'illustrer concrètement, la démarche est appliquée à trois situations : lancement d'un produit nouveau, recrutement de trois commerciaux, investissement dans une nouvelle ligne de fabrication.

Une fiche technique termine le chapitre 3 : tâches à réaliser pour « être opérationnel sur deux dimensions « Prévoir – mesurer - agir – réagir », « Stratégie – contractualisation – exploitation » ainsi que dans les différentes fonctions d'une entreprise (commercial, industriel, services généraux, ressources humaines, finance, système d'information).

L'élaboration d'un « business plan » et la construction d'un budget sont des éléments importants (chap. 5).

En ce qui concerne le « *business plan* » (plan type fourni dans une fiche technique), les auteurs soulignent plusieurs aspects :

✍ Ses finalités : il s'agit d'un outil de valorisation des scénarii que l'entreprise peut mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs ainsi que de communication interne, vers les actionnaires et vers les financiers.

- ✍ Son importance et ses spécificités en fonction de trois situations essentielles : la création de l'entreprise, au cours de sa vie normale, lors d'événements exceptionnels.
- ✍ Son contenu : positionnement stratégique et financier de l'entreprise, vision stratégique, moyens à mettre en œuvre, valorisation des diverses hypothèses stratégiques sur plusieurs années (bilan compte de résultat, ratios...).

En ce qui concerne les *budgets*, les auteurs rappellent qu'il s'agit d'un outil de prévision à horizon annuel et d'un engagement à l'égard de la direction générale, notamment dans une optique de contractualisation). Valorisation économique et financière des plans d'action à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, ils comportent :

- ✍ Un aspect économique : étape de réalisation du projet de l'entreprise, base d'un outil de pilotage pour identifier les écarts et la prise d'actions correctives.
- ✍ Des aspects humains : outil de transmission des responsabilités, de communication et de coordination des efforts de chacun. Il permet de structurer et d'organiser l'entreprise à la fois au niveau de la direction générale (programmation d'une étape du plan stratégique, définition des moyens nécessaires et diffusion des objectifs et des responsabilités) et au niveau opérationnel (mise à disposition d'un référentiel et d'un cadre de réflexion, repositionnement de l'action quotidienne au sein de la stratégie, meilleure compréhension des objectifs, de leur cohérence avec ceux des autres membres de l'entreprise).

Les tâches à assurer lors des différentes étapes de la procédure **budgétaire sont décrites** (préparation, lancement, déroulement, arrêté) ainsi que l'articulation budgétaire (ventes, production, approvisionnement, administration, investissement, trésorerie).

Sur le plan pratique, un responsable doit présenter son budget en respectant quelques règles simples : élaborer un tableau de synthèse reprenant les données de l'année précédente, celles de l'année et les prévisions pour l'année prochaine, mise en valeur des chiffres clés notamment sur lesquels il est possible d'agir, commentaires explicatifs, annexes. Il est aussi essentiel de bien savoir négocier son budget : prise en compte des ressources, du plan d'actions et des résultats attendus. La fin du chapitre est consacrée à la notion de budget flexible (simulation du fonctionnement normal) et au calcul des écarts sur coûts directs (méthode de calcul dans une fiche technique), indirects et sur chiffre d'affaires. Une fiche technique présente les principaux dysfonctionnements et voies d'amélioration d'un budget.

La rentabilité et la profitabilité des investissements sont évidemment des aspects essentiels de la gestion (chap. 6).

Investir consiste à sacrifier des ressources aujourd'hui pour en tirer davantage à l'avenir. Cette définition implique qu'il est essentiel de prendre en compte à la fois la rentabilité, la durée et le risque. Dans cette optique, plusieurs contraintes doivent être respectées :

- ✍ La rentabilité de l'investissement doit être supérieure à la rémunération attendue par les apporteurs de capitaux et au coût du capital.
- ✍ Le montant exact de l'investissement doit être parfaitement évalué car il absorbe une partie de la marge brute d'autofinancement et une erreur peut se traduire par un déséquilibre de financement.
- ✍ Le coût du capital doit être estimé en incluant le besoin en fonds de roulement dans le projet d'investissement (impact sur l'activité).
- ✍ Le risque est pris en compte à travers le délai de récupération, l'intégration d'une prime dans le taux d'actualisation, l'élimination des éléments incertains, etc.

Globalement, un projet d'investissement doit faire l'objet d'une étude quantitative du projet dont les principaux aspects sont les suivants :

- ✍ Approche sous forme de budget pluri-annuel.
- ✍ Comparaison avec la situation en cas de non réalisation de l'investissement.
- ✍ Définition précise des caractéristiques de l'investissement : durée, coût total, valeur résiduelle des biens acquis, modes de financement, flux nets de trésorerie liés à l'exploitation. Il est notamment essentiel d'évaluer l'impact sur la *marge brute d'autofinancement* (ou « *cash flow* ») d'une part, sur le besoin en fonds de roulement d'autre part.
- ✍ Analyse de la rentabilité : temps de retour (« *pay back period* » : nombre de mois nécessaires pour que les flux nets de trésorerie couvrent le capital investi), *valeur actuelle nette* (« *Net Present Value* » – NPV : total

des flux nets actualisés), *taux interne de rentabilité* (TRI : taux égalisant l'investissement initial avec les flux nets de liquidité).

Un rappel des notions de capitalisation, d'actualisation et de coût du capital est effectué. Le *coût du capital* permet de déterminer un taux d'actualisation en fonction :

- ✍ De la structure de financement de l'entreprise (répartition entre capitaux propres et dettes à long et moyen terme).
- ✍ Des coûts de ces moyens de financement sous forme de frais financiers ou de dividendes.

La 3^{ème} partie est consacrée à trois outils essentiels : comptabilité analytique, tableaux de bord, systèmes d'information.

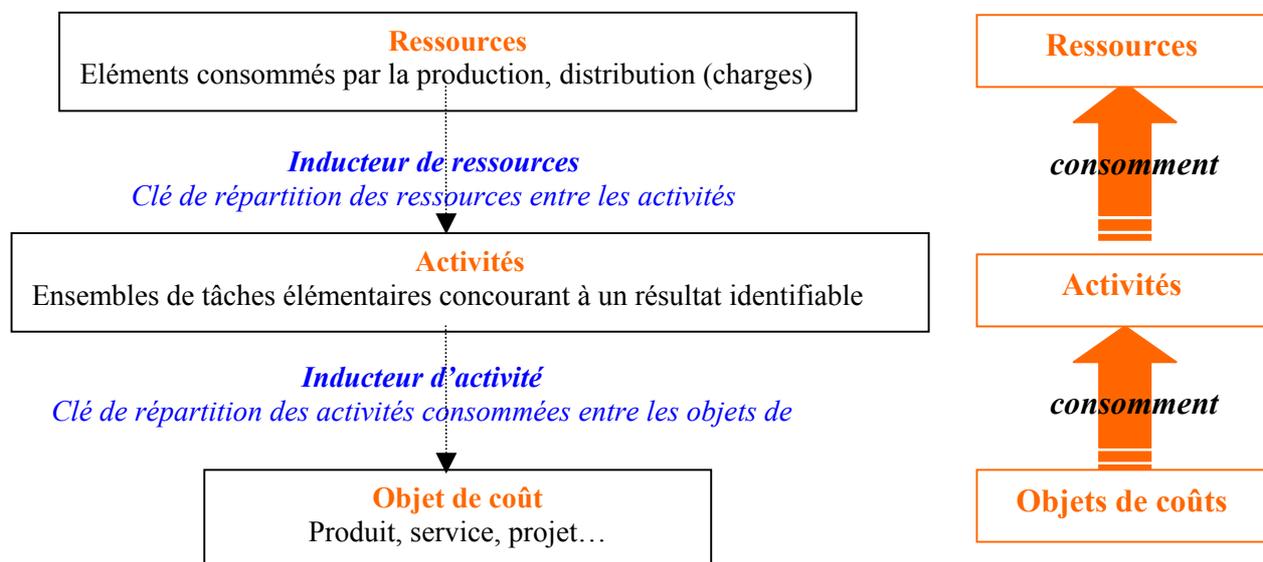
La connaissance et la maîtrise des coûts de revient sont des facteurs clés de succès du pilotage opérationnel et indispensables pour élaborer une stratégie d'entreprise (**chap 7. : exploiter la comptabilité analytique**). Ses apports sont en effet nombreux : faciliter le positionnement sur un marché ou la définition de la politique commerciale, élaboration des tarifs, etc.

Bouin et Simon rappellent succinctement les fondamentaux de la comptabilité analytique :

- ✍ Notions de charges incorporables, non incorporables et supplétives d'une part, charges fixes et variables d'autre part.
- ✍ Méthodes de calcul de coût avec un : coûts variables (« direct costing »), coûts directs, coûts complets.
- ✍ Nécessité d'obtenir des coûts pertinentes : problème du choix des unités d'œuvre et de ses conséquences sur l'analyse de la profitabilité de plusieurs produits au sein d'une gamme.

Dans le cadre de la recherche de coûts pertinents, les auteurs présentent les principes de la *gestion par activité* :

✍ « *Activity based costing* » (ABC) : l'inadaptation de la comptabilité analytique classique à la complexité des nouveaux processus de production et de distribution pose, notamment, le problème de la pertinence de l'affectation des charges indirectes aux coûts par produit. La méthode ABC postule que ce sont activités effectuées au sein des services fonctionnels de l'entreprise qui sont homogènes et non pas les services eux-mêmes. En conséquence, la logique ABC d'affectation des charges indirectes est la suivante :



✍ « *Activity based budgeted* » (ABB) : les budgets par activités sont des outils de simulation et d'anticipation pour la direction générale. Ils permettent d'évaluer le volume d'activités nécessaire à la réalisation des objectifs de vente en fonction des inducteurs de ressources et d'activités. En permettant une identification plus rapide des actions à mener en terme de ressources et en intégrant la dimension de plans

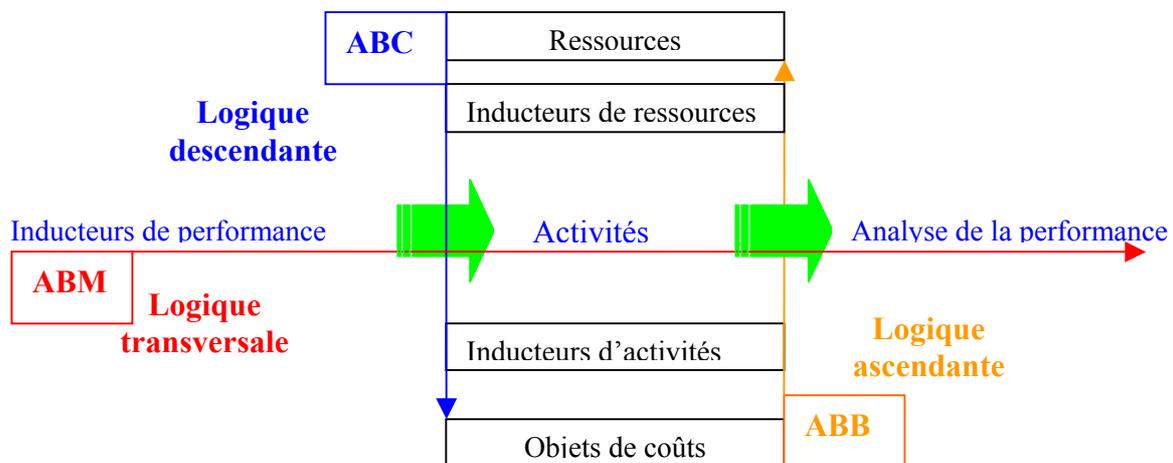
d'action, ils simplifient le dialogue entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion lors des procédures budgétaires.

✍ « *Activity based management* »: démarche qui établit un lien étroit entre le système de gestion et le management de la performance (création de valeur) en privilégiant trois leviers :

⊗ Une réduction pertinente des coûts : identification des sources de réduction de coûts qui ne dégrade pas les performances globales de l'entreprise en utilisant les inducteurs de coûts afin de mettre en évidence les activités consommées par les produits.

⊗ Le déploiement de la stratégie : identification des facteurs clés de succès (inducteurs de performance) afin d'élaborer le plan des actions qui seront évaluées avec des indicateurs de pilotage et de performance spécifiques. Par exemple, accélérer les flux d'approvisionnement (inducteur de performance) implique de mettre en place une assurance qualité (plan d'action) avec, comme indicateur de pilotage, le nombre de fournisseurs sous assurance qualité et, comme indicateur de performance, le taux de service fournisseur.

⊗ Une approche transversale destinée à permettre un pilotage par les processus : la performance individuelle peut aller contre la performance globale (logique du succès collectif). Les systèmes de gestion ne permettaient pas de concilier une approche transversale du calcul des coûts



Bouin et Simon apprécient les acronymes. Après « BALISER », ils proposent « DEFIER » pour le pilotage des tableaux de bord (chap. 8). Il s'agit d'une démarche de mise sous contrôle et une méthodologie de détermination des indicateurs de performance et de pilotage :

Déterminer les missions et les buts à atteindre.

Examiner les points critiques c'est-à-dire ceux pour lesquels il faut atteindre une performance.

Focaliser les points critiques : repérer les indicateurs de performance, expression de la caractéristique d'un point critique.

Identifier les indicateurs de performance et fixer les objectifs.

Etablisher le plan des actions nécessaires pour atteindre les objectifs.

Recenser les indicateurs de pilotage afin de suivre la réalisation en cours.

Toute réunion de « tableau de bord » doit être orientée vers l'action :

✍ Objectifs clairs : apporter des commentaires, décider de plans d'actions, fixer des objectifs ou des délais...

✍ Contenu : exposé des faits marquants au cours de la période étudiée, présentation des actions et des réalisations principales, mise en valeur des principaux écarts et de leurs causes, plan des actions envisagées, simulation de l'impact au cours de la prochaine période.

✍ Présentation dynamique.

Les tableaux de bord ne doivent pas être perçus comme des outils de « flicage ». Bien au contraire, il est essentiel que les opérationnels se les approprient en définissant eux-mêmes leurs propres indicateurs, en analysant leurs performances, en identifiant les causes de non performance éventuelle, en proposant des actions correctrices.

La fin du chapitre propose deux fiches techniques : éléments sur le pilotage avec tableaux de bord (très succincts), rappel de la méthode DEFIER

Les systèmes d'information (chap. 9) sont un outil essentiel de la gestion. La performance individuelle induite par les organisations verticales (fonctionnelles) est contraire à la performance globale de l'entreprise. Le défi des systèmes de gestion de l'information est donc de favoriser le décloisonnement : les organisations sont « transverses » et la performance est le résultat d'un processus. Dans cette optique, le partage de l'information est un enjeu essentiel : il faut communiquer plus que jamais, notamment dans le cadre du « groupware ». Les auteurs rappellent aussi l'architecture en 3 niveaux d'un système d'information : systèmes opérants (informations opérationnelles internes et externes : comptables, paie...), base de synthèse (entrepôt de données devant assurer homogénéité et cohérence des informations), outils décisionnels. Enfin, les auteurs présentent pêle-mêle divers concepts liés aux systèmes d'information : ERP (Entreprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré), e-business et customer relation ship management (CRM), EDI (Echange de Données Informatiques), Data warehouse, EIS (Executive Information System ou Entreprise Intelligent Service : tableau de bord informatisé), SIAD (Système Interactif d'Aide à la Décision), requêteur, agents intelligents, etc.

La fin du chapitre propose deux fiches techniques :

✍ Un tableau mettant en relation les fonctions de l'entreprise avec les instruments de pilotage et les informations qui leurs sont nécessaires.

✍ Présentation succincte du *Customer Relationships Management*.

La quatrième partie de l'ouvrage est consacrée aux finalités de la gestion, principalement à la recherche de la valeur.

Tout gestionnaire doit comprendre les ressorts de la création de valeur (chap. 10). Les gestionnaires doivent raisonner en retour sur investissement car les apporteurs de capitaux recherchent le meilleur « retour sur mise » :

✍ Les prêteurs prennent peu de risques : en cas de faillite, ils sont remboursés avant les actionnaires (garanties hypothèques, nantissement...), avant les créanciers privilégiés (salariés, organismes sociaux, trésor public) et les créanciers chirographaires (fournisseurs).

✍ Les actionnaires, au contraire, prennent un risque important : la rémunération de leurs capitaux doit être plus important que celle des prêteurs.

Compte tenu de ces éléments, la recherche de la valeur nécessite d'analyser le résultat en le comparant au coût des capitaux employés ce qui conduit à calculer :

✍ Le *Coût Moyen Pondéré des Capitaux* ou *CMPC (Weighted Average Cost of Capital - WACC)* :

$$\begin{aligned} & \text{[% capitaux propres x taux de rendement attendu par les actionnaires]} \\ + & \text{[% dettes financières x taux d'intérêt]} \end{aligned}$$

✍ Le coût des capitaux employés :

Retour attendu par les apporteurs de capitaux

$$\text{Coût des capitaux employés} = \text{CMPC} + \text{Capitaux employés (CE)}$$

Investissement dans l'entreprise : immobilisations + Besoin en fonds de roulement

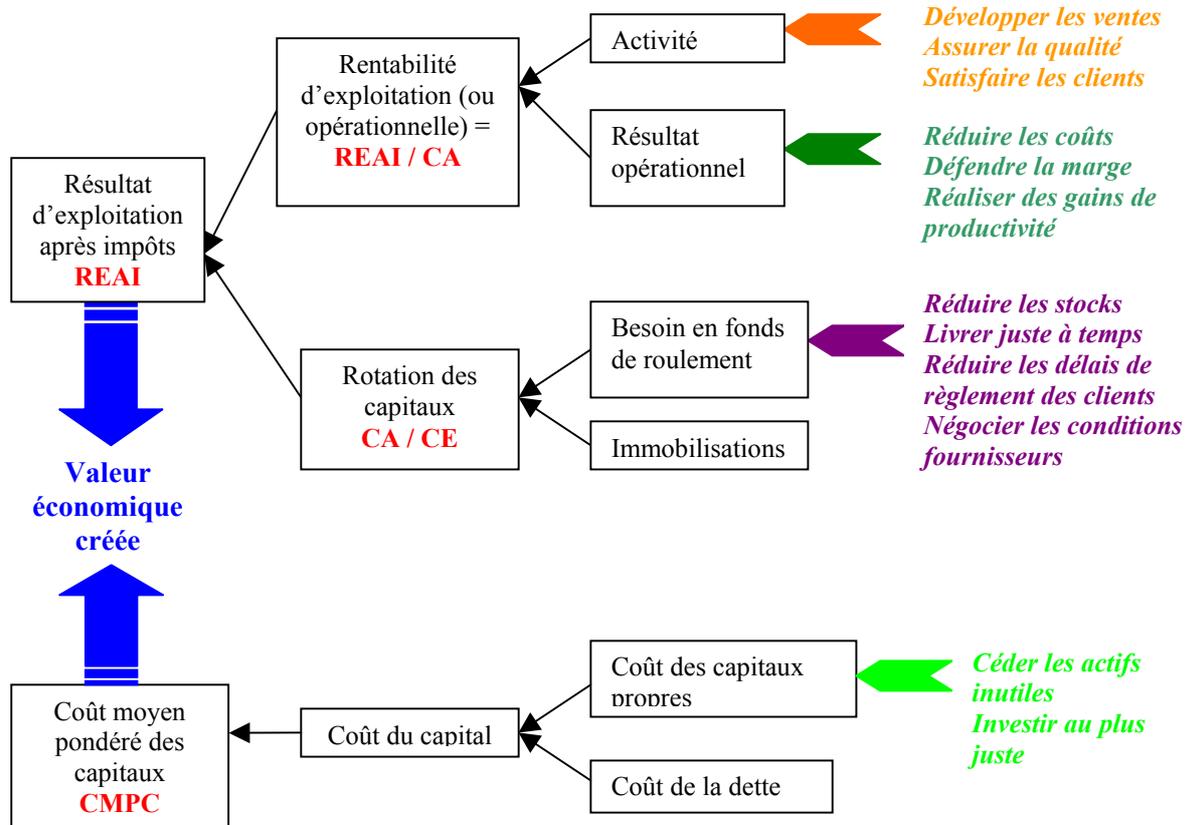
✍ La *Valeur Economique Créée (VEC)*

$$\text{VEC} = \text{Résultat d'exploitation après impôts (REAI)} - \text{Coût des capitaux employés}$$

D'autres mesures de la valeur utilisent une logique similaire. Les auteurs en citent plusieurs telles que le Return On Investment (ROI), la rentabilité des fonds propres (Return On Capital Employed – ROCE : REAI / CE nets), le Profit Economique Résiduel ou Economic Value Added ou (EVA, société Stern et Stewart) ou encore le Cash Flow Return On Investment (CFROI – société Holt Value Associates : (REAI +

Amortissements) / CE bruts). Cette dernière mesure est utilisée par 2/3 des gérants de portefeuille américains.

La deuxième partie du chapitre est consacrée aux « moteurs » qui permettent d'accroître la valeur :



La performance en VEC est associée à une recherche de croissance comme le souligne la matrice suivante :

Croissance ↑ Investissements ↓ Repli	Accroissement de la destruction de valeur Entreprise poursuivant ses investissements alors qu'ils ne génèrent pas de valeur. Nécessité de réduire les investissements.	Optimisation de la création de valeur Entreprise poursuivant des investissements créateurs de valeur. Maintenir la politique d'investissement.	
	Limitation de la destruction de valeur Réduction d'investissements ne produisant pas de valeur. Nécessité d'augmenter la rentabilité.	Limitation de la création de valeur Réduction d'investissements créateurs de valeur. Nécessité d'investir afin de profiter de la rentabilité générée.	
	Positif ←	Valeur économique créée	→ Négatif

Manager par la valeur (chap. 11) se traduit par :

✍ **Trois pratiques**

⊗ Pratique 1 : mener une étude préalable dont les finalités sont d'identifier les principaux gisements de progrès sur chaque levier de création de valeur (« value drivers »), de déterminer les priorités économiques et financières, de relier vision stratégique et démarche de création de valeur, de définir les rôles des opérationnels par rapport aux fonctionnels et de déterminer le niveau de délégation le plus efficace pour le processus de création de valeur.

☒ Pratique 2 : envisager la création de valeur sous l'angle stratégique en effectuant une analyse stratégique orientée vers la création de valeur. Il s'agit notamment d'évaluer les réorganisations ou recentrages nécessaires du portefeuille d'activités, d'allouer les ressources par activité (investir dans celles qui sont créatrices de valeur), de déterminer les indicateurs de performance et de pilotage de la création de valeur et fixer des objectifs, de déterminer le niveau optimum d'endettement, et de mettre en place un système d'incentives et de reconnaissance des performances.

☒ Pratique 3 : envisager les aspects organisationnels de la création de valeur. Il s'agit principalement de :

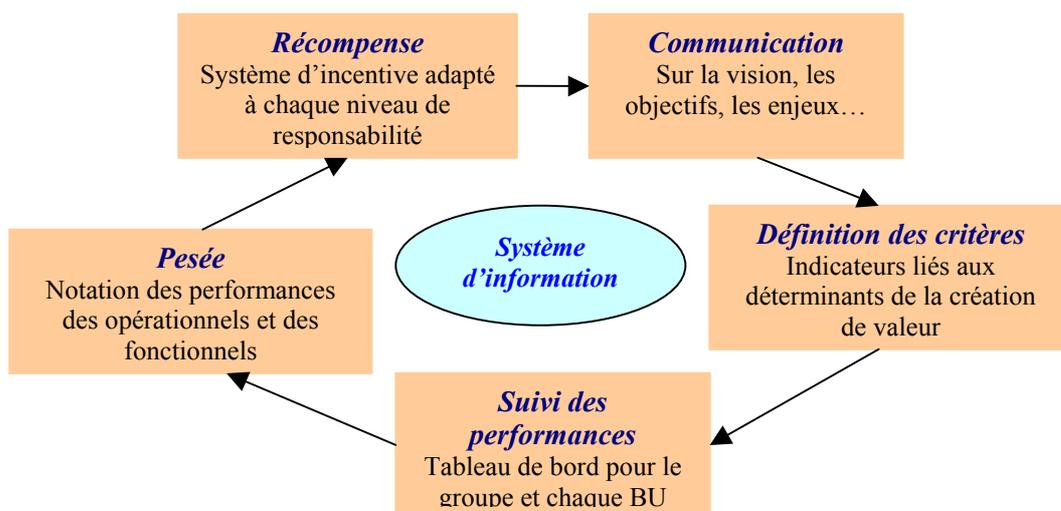
→ Définir une organisation claire et décentralisée : définition de « *business units* » (BU) cohérents avec le portefeuille d'activités et regroupant les principaux leviers de création de valeur (croissance, rentabilité, rotation des capitaux) sur une zone de responsabilité définie (secteur géographique, type de clientèle...).

→ Mettre en place et animation des relais hiérarchiques et fonctionnels : le niveau hiérarchique comporte un comité exécutif, un comité opérationnel et un encadrement. Le niveau fonctionnel comporte des responsables centraux et des correspondants en « BU » ainsi que, dans les grands groupes, des réseaux de responsables de la gestion, de l'animation et du « reporting » (réseaux de référents, « cash winners », « cash challenger » chargés de sensibiliser, animer, susciter la création de valeur...).

→ Former l'encadrement, les opérationnels et les fonctionnels : vulgarisation sur les leviers et les déterminants de la création de valeur dans le cadre du projet d'entreprise, défis à relever...

✍ Et deux décisions essentielles

☒ Mettre en place un cercle vertueux



La pesée, transformation des performances des individus, équipes ou BU en « notes » ou en « scores », est une opération délicate. Il est notamment essentiel de préciser des éléments tels que les indicateurs de performance retenus ainsi que leur poids respectif dans l'évaluation de la performance, les méthodes d'appréciation de la performance : valeur relative, valeur absolue, évolution, écart..., le montant minimum d'incentives (bonus, prime...) garanti (prise en compte des facteurs qui influencent la performance globale et sur lesquels l'individu, le groupe ou le BU n'ont aucun pouvoir).

☒ Piloter le déploiement comme un projet caractérisé par une démarche

→ « Top down » : Comité exécutif → Comité opérationnel → Encadrement

→ Progressive aussi bien en ce qui concerne l'organisation, les « incentives », les critères de mesure de la performance...

→ Adaptée à l'entreprise.

→ De communication interne et externe.

La fin du chapitre propose deux fiches techniques :

✍ Le choix de la métrique permettant d'évaluer la valeur avec les avantages et limites du Profit Economique Résiduel (EVA) et du CFROI.

✍ L'évolution des critères de performances avec plusieurs périodes :

- Période 1 : le chiffre d'affaires et son évolution.
- Période 2 : le résultat net, le bénéfice par action et sa progression.
- Période 3 : le « retour sur mise » (ROE, ROCE, VEC...)
- Période 4 : le CFROI (6 % en moyenne dans les pays industrialisés)

Le dernier chapitre (« Générer du cash ») est consacré à un long récapitulatif des sources de valeur (sources de « cash »). Il consiste en une liste des actions susceptibles d'être menées pour corriger les défauts de gestion qui réduisent la valeur : immobilisations (ex. : absence de référence à des critères de rentabilité dans les dossiers d'investissement), stocks (ex. : absence d'alternative « make or buy » pour l'achat des composants), les comptes clients (ex. : termes des conditions de paiement inadaptés aux risques clients), facturation (ex. : procédure de facturation identique pour les facteurs qu'elles soient complexes ou simples), fournisseurs (ex. : non application de conditions générales d'achat), etc. De façon concrète, une fiche technique, la 20^{ième} de l'ouvrage propose des conseils pour réduire les délais de paiement, importante source de « cash ».

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures	
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Les dialogues proposés au début de chaque chapitre sont bien dans l'optique d'une gestion intégrée dans l'action et la communication commerciales. Certains d'entre eux peuvent être utilisés avec les élèves pour leur faire mieux comprendre des notions qu'ils ont quelquefois des difficultés à appréhender. De même, la présentation de certains aspects peut donner des idées didactiques ou pédagogiques.	
	BTS commerciaux	++	Lecture utile pour anticiper la réforme des BTS commerciaux. Cet ouvrage correspond parfaitement à l'optique de la gestion qu'il est utile de transmettre aux étudiants dans les futurs BTS management des unités commerciales et négociation – relation client. Il peut même être considéré, en grande partie, comme lisible directement par les étudiants.	
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Un rappel utile des notions de base pour ceux qui les ont oubliées ou qui les connaissent mal.	
	Agrégation	++	Certains développements concernent des démarches ou des notions « à la mode » dans l'univers de gestion. Il s'agit par exemple du management par la valeur, de la gestion par activité, de la méthode ABC. Les jurys peuvent poser des questions sur ces notions lors de l'entretien qui suit l'exposé de techniques de gestion. L'ouvrage permet d'en comprendre les éléments de base.	
Pour la culture générale			++	L'ouvrage est une bonne synthèse des principaux aspects de la gestion y compris dans ses développements récents. L'ensemble reste cependant du niveau initiation.