

PRINCIPES DE GESTION

ENVIRONNEMENT ET FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Imen MZID BEN AMAR

Maître de conférences en sciences de gestion

IHEC - Sfax

Imen.mzid@fsegs.rnu.tn

Cours 1^{ère} année licence

2016/17



Présentation du cours

2

- Ce cours est une initiation en matière de gestion de l'entreprise.
- Il permet de faire le tour des domaines clefs de l'entreprise.
- Il montre toute l'importance de cette discipline pour les entreprises mais aussi pour les individus et les nations.
- Les séances de travaux dirigés complètent le cours et essayent d'attirer l'attention des étudiants sur certaines questions pratiques.

Objectifs pédagogiques

3

- Permettre à l'étudiant de connaître l'entreprise et la nature de ses relations avec l'environnement.
- Initier l'étudiant aux principes fondamentaux de la gestion des principales fonctions de l'entreprise.
- Préparer l'étudiant aux différentes spécialités de la gestion (Marketing, Gestion de la Production, approvisionnement, Finance, Gestion des Ressources Humaines).

Déroulement du cours

4

- Le cours "Principes de Gestion" est proposé, chaque semaine, en deux séances de cours et une séance de TD.
- Les séances de cours seront principalement réservées à la définition des concepts et la précision de la terminologie spécifique au domaine de la gestion et de l'entreprise ainsi qu'à l'introduction de certains outils et méthodes de gestion.
- Les séances de TD seront consacrées à :
 - approfondir certains concepts et outils par la voie de quelques lectures complémentaires ;
 - traiter des exercices et/ou des études de cas pédagogiques portant sur différents concepts et outils de la gestion de l'entreprise et plus particulièrement des fonctions présentées en cours.

Plan du cours

5

- Chapitre 1 : L'entreprise, l'environnement et la gestion
- Chapitre 2 : La fonction approvisionnement
- Chapitre 3 : La fonction production
- Chapitre 4 : La fonction commerciale et marketing
- Chapitre 5 : La fonction ressources humaines
- Chapitre 6 : La fonction financière

Références bibliographiques

6

- ❑ **Barranger, P. et al.** (1985), *Gestion : Les Fonctions de l'Entreprise*. Vuibert, Paris.
- ❑ **Bergeron, P-G.** (1989), *La Gestion Moderne : Théorie et Cas (2e ed.)*. Gaëtan Morin, Québec.
- ❑ **Boyer et al.** (2004), *Les fondamentaux de l'entreprise*, Editions d'organisation.
- ❑ **Dayan et al.** (1999), *Manuel de gestion*, Volume 1 & 2, Ellipses/AUF.
- ❑ **Korbi K.** (2006), *Introduction à la gestion*, Centre de publication universitaire.
- ❑ **Terry, G.R. et Franklin, S.G.** (1985), *Les Principes du Management*. Economica, Paris.
- ❑ **Zouaoui M. et Karoui Zouaoui S.** (1999), *Le management, processus de gestion et fonctions de l'entreprise*, Editions Clés.

CHAPITRE 1 :

L'ENTREPRISE, L'ENVIRONNEMENT ET LA GESTION



Sommaire

- La notion de « Système »
- La notion d'« Organisation »
- L'entreprise
- L'environnement de l'entreprise
- La gestion

La notion de système

9

- Deux définitions peuvent en être données :
 - Jacques Lesourne : "Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique."
 - Joël de Rosnay : "Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but."
- Il existe de nombreuses typologies des systèmes :
 - Systèmes ouverts ou systèmes fermés sur leur environnement
 - Systèmes naturels ou artificiels ou sociaux
 - Systèmes organisés hiérarchiquement ou systèmes en réseau

La notion d'organisation

10

- L'organisation est un **groupement** de personnes ayant des **relations** plus ou moins complexes et utilisant des **ressources** afin d'atteindre des **objectifs** communs.

- Université, Hôpital, Armée, Entreprise, Association...

L'entreprise

Définition

11

- L'entreprise est un système **ouvert** au sein duquel sont transformés les **inputs** (ressources) en **outputs** (biens et/ou services) afin de satisfaire un **marché** dans le but d'assurer la **survie** et le **développement** de ce système.

L'entreprise

Définition

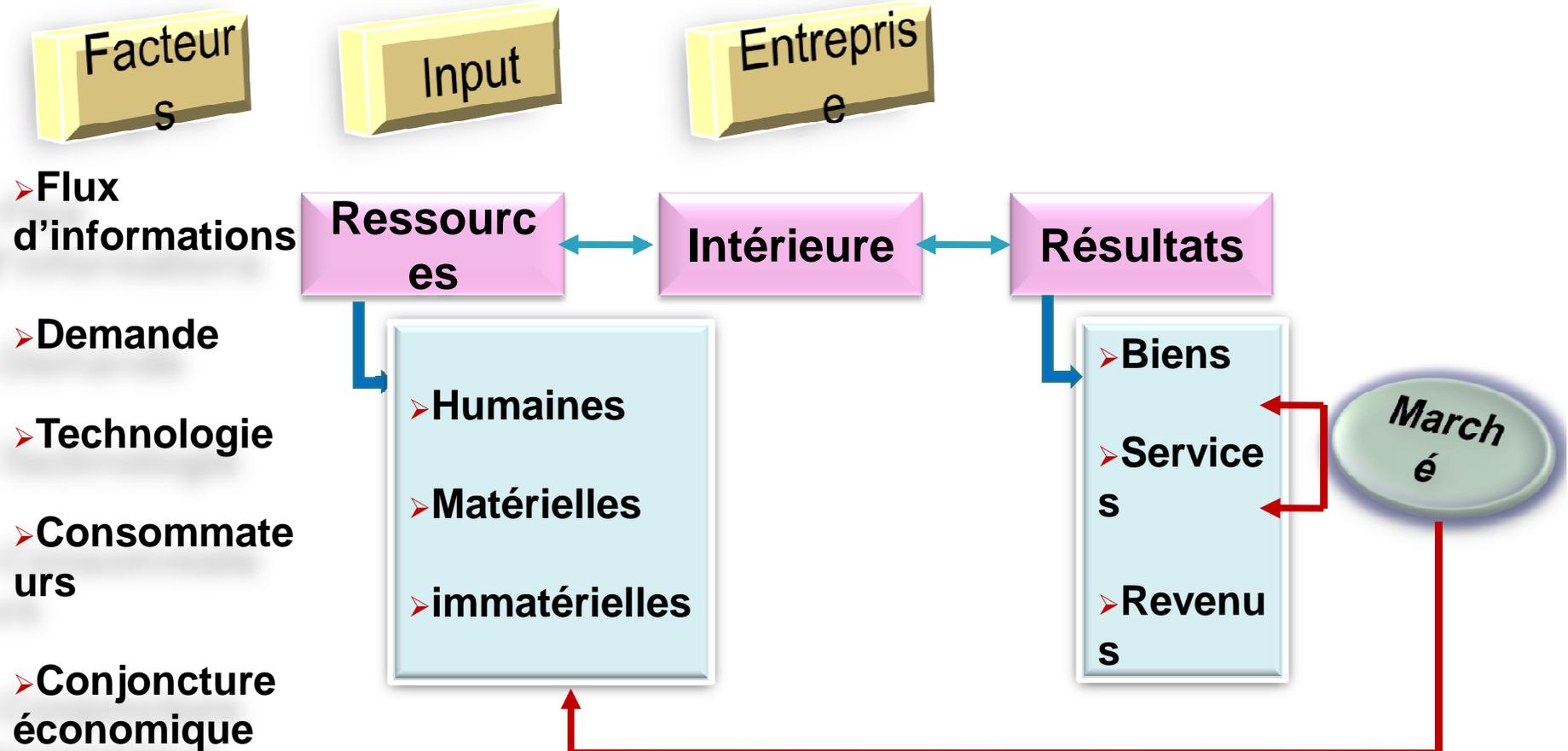
12



L'entreprise

Définition

13



L'entreprise

Caractéristiques (1)

14

- L'entreprise est un système ouvert
 - L'entreprise comme système ouvert entretient des relations Directes & Permanentes avec son environnement

Le système « entreprise » est composé de 4 sous-systèmes :

15

a) L'entreprise technico-économique :

- ▣ Un centre de production qui combine les différents facteurs de production
 - ☞ en cherchant à bien les utiliser et à atteindre les objectifs.

- ▣ Transformation des ressources en produits
 - ☞ dans un souci d'économie de moyens

b) L'entreprise système social :

16

L'entreprise est un **construit** social sécrété par des acteurs :

- animés de **rationalités diverses**
- ayant des **singularités** psychologiques et comportementales

L'entreprise est un groupe d'**Hommes** :

- Formel
- Durable

c) L'entreprise système politique :

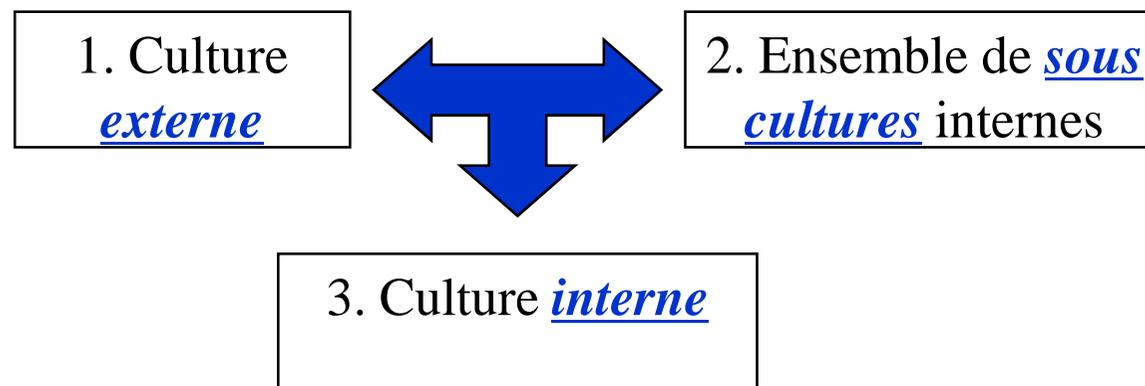
17

- L'entreprise développe des pouvoirs qui structurent ses relations avec les acteurs externes
- L'entreprise est un espace politique de négociation
- L'entreprise renferme et développe un ensemble de relations de pouvoir à l'intérieur d'elle même

d) L'entreprise système culturel :

18

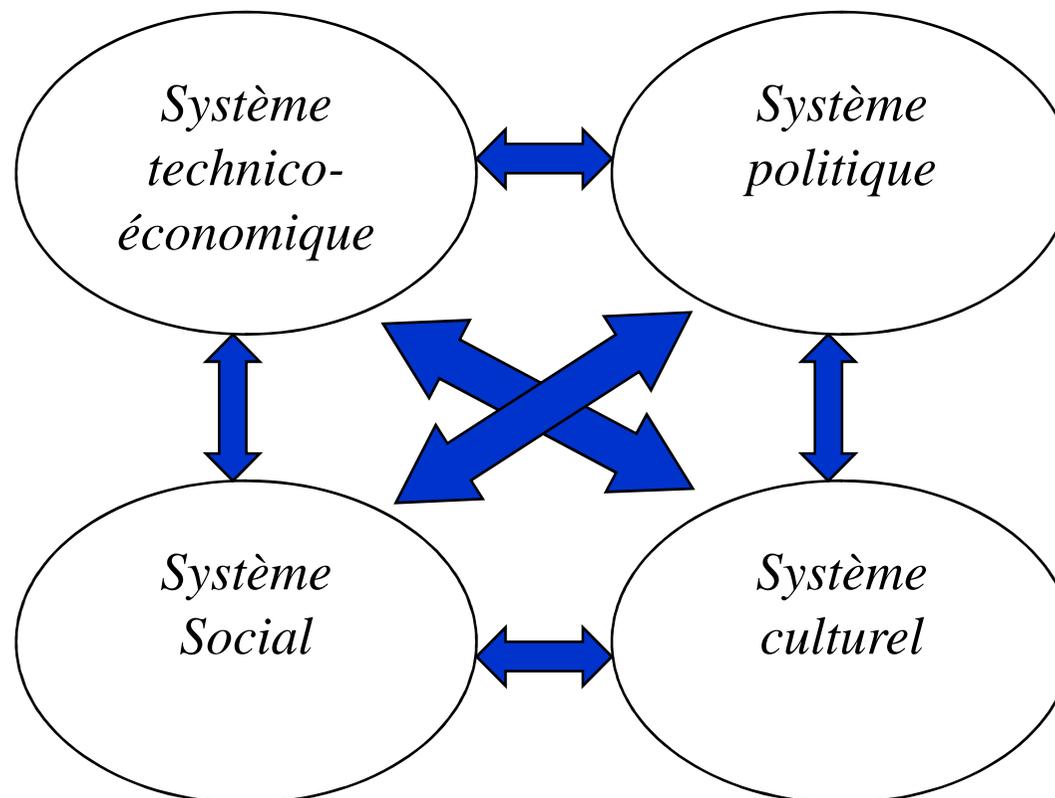
L'entreprise est un système culturel au carrefour de plusieurs **cultures** qui se superposent
(Culture : ensemble de valeurs partagées)



1. issue du milieu environnant (local, régional, national et international)
2. correspondant aux groupes sociaux qui la composent

Les quatre « systèmes entreprise » constituent un tout unifié. Ils sont interdépendants et complémentaires.

19



L'entreprise

Caractéristiques (2)

20

- L'entreprise est un **centre de décision qui vise** en permanence l'utilisation efficace et efficiente des ressources (choix des activités, produits/services, marchés, organisation interne, technologies...)
 - ▣ Efficacité : c'est le rapport output/objectif
 - ▣ Efficience : c'est le rapport input/output

- Autonome?
 - ▣ Choix de l'activité, nature de la production, volume, organisation interne...
 - ▣ Dépendance de l'état, syndicats, concurrents...

L'entreprise

Caractéristiques (3)

21

- L'entreprise cherche à **satisfaire un marché**
- « Le **client** est le **pilier** de l'affaire »

Pourquoi?

- Exister, survivre et se développer grâce à l'argent payé par le client
- Une entreprise doit produire des **biens et/ou des services** qui répondent à des **besoins réels** chez les **clients** afin de pouvoir **payer** les **ressources** qu'elle utilise et **dégager un profit**

L'entreprise

Objectifs

22

- **Objet** de l'entreprise : C'est la **description** de sa fonction économique (*Ex: Fabrication et commercialisation des produits laitiers*)

- **But** de l'entreprise: C'est une fin qu'on se propose d'atteindre.
 - ▣ Il concrétise la (ou les) raison d'être de l'entreprise, souvent de manière **qualitative**.
 - ▣ *Rester maître du marché des 15 – 25 ans, pénétrer le marché africain*

L'entreprise

Objectifs

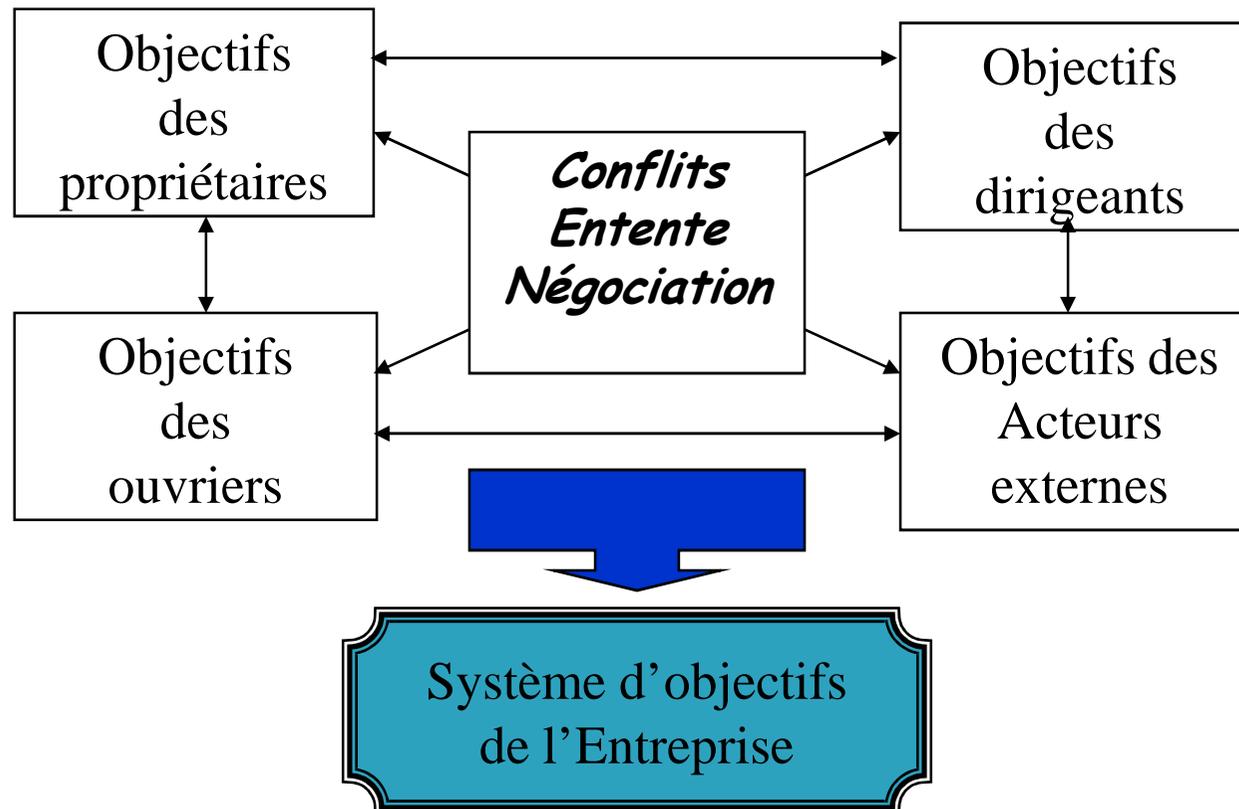
23

- **Objectif de l'entreprise** : C'est un **but précis** à atteindre dans un délai donné, un état décrit par un ensemble de valeurs **espérées**.
- *Exemple: Atteindre x% des consommateurs (part de marché) pendant l'année n*

Objectif de l'entreprise

C'est un **but précis** à atteindre dans un délai donné, un état décrit par un ensemble de **valeurs espérées**.

(ex: Atteindre x% des consommateurs (part de marché), arriver à 300000 abonnés)



L'entreprise

Objectifs

25

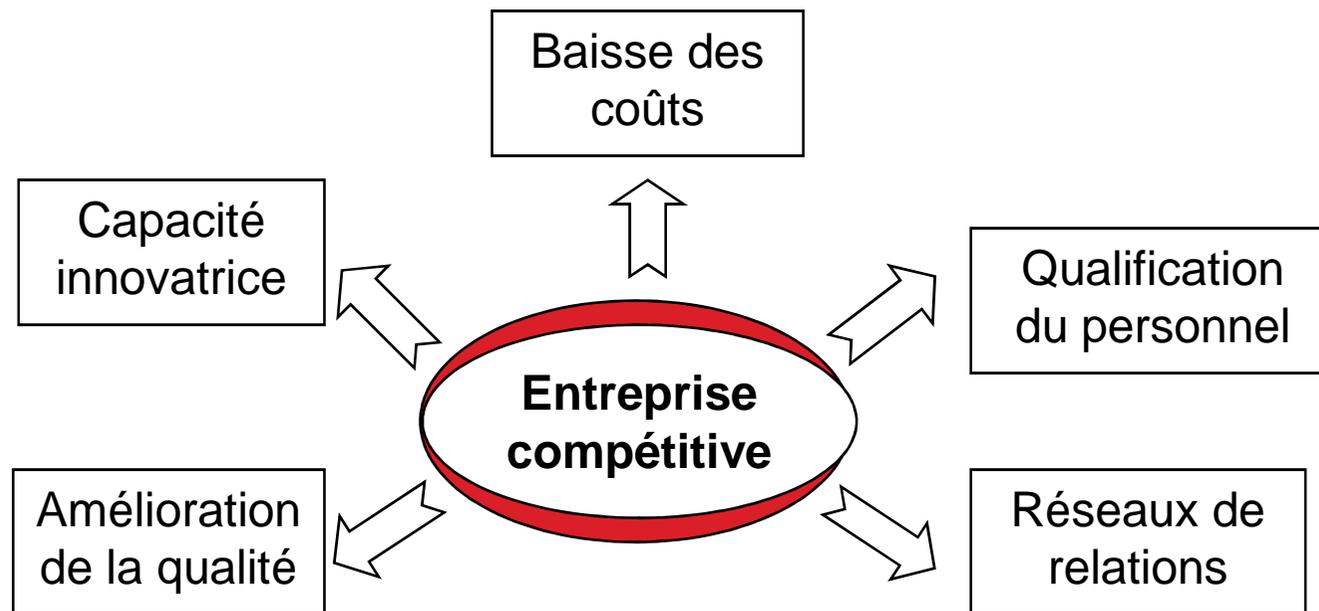
- **Le profit** : C'est **l'excédent de revenu** après avoir couvert tous les frais occasionnés par une activité.
- **La croissance**: C'est le passage progressif d'une situation à une autre meilleure (*se mesure en termes de part de marché, de valeur ajoutée, ...*)
 - Dans un environnement qui change rapidement l'entreprise qui stagne risque de:
 - Se faire dépasser par les autres
 - Perdre son potentiel humain

L'entreprise

Objectifs

26

- **La compétitivité**: C'est l'aptitude à contenir durablement la concurrence, la capacité à gagner et à maintenir **des parts de marché**



L'entreprise

Objectifs

27

L'amélioration du climat social interne :

Minimiser les conflits et instaurer un climat de confiance et d'entraide

Les objectifs de l'entreprise doivent être complémentaires .

La réalisation de l'un est à la fois une condition et une conséquence de la réalisation des autres.

L'entreprise

Typologie

28

- Classification selon l'activité :
 - Primaire : exploitation des ressources naturelles (agriculture, pêche, mine...)
 - Secondaire : transformation (industrie)
 - Tertiaire : service (transport...)
 - Quaternaire : produits du savoir et de la communication ...
- Classification selon la taille : (Capital, CA, Effectif, ...)
 - Grande Entreprise (GE)
 - Petite et Moyenne Entreprise (PME)
 - Très Petite Entreprise (TPE)

L'entreprise

Typologie: critères de classification selon la taille

29

- Critères quantitatifs: Capital, effectif, CA
 - ▣ Exemple:

Critère	Ese A	Ese B	Ese C	Classement
Effectif	250	10	800	B A C
CA	3100	1200	1000	C B A

Pour que la classification selon la taille ait un sens, il faut comparer les entreprises qui agissent dans le même secteur et qui utilisent des technologies comparables.

2016/17

L'entreprise

Typologie: critères de classification selon la taille

30

- Critères qualitatifs
 - Nature des relations humaines au sein de l'entreprise
 - Implication des propriétaires dans la prise de décision
 - Degré d'indépendance vis-à-vis des tiers
 - Etc

L'entreprise

Typologie

31

- Classification selon la forme juridique :
 - ▣ Société Anonyme (SA)
 - ▣ Société à Responsabilité Limitée (SARL)
 - ▣ Société en nom collectif (SNC)
 - ▣ ...
- Classification selon la propriété du capital
 - ▣ Les entreprises du secteur privé
 - ▣ Les entreprises du secteur public
 - ▣ Les entreprises du secteur coopératif ou social : coopératives, mutuelles et associations

L'environnement de l'entreprise

32

- L'environnement est un ensemble de facteurs pertinents qui sont en **mouvement** continu et qui sont en **interaction** entre eux et avec l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise

L'environnement **Général**

33

- Le macro environnement
- Concerne plusieurs entreprises
- L'entreprise a peu d'influence
- **PESTEL**
 - **P**olitique
 - **E**conomique
 - **S**ocioculturel
 - **T**echnologique
 - **E**cologique
 - **L**égal
- **C'est un tout indissociable**

L'environnement de l'entreprise

L'environnement **Général**

34

- Politique : ouverture des marchés, politique fiscale, protection sociale, privatisation...
- Économique : climat général de l'économie, conjoncture économique que vit tout le pays ou même le monde entier (chômage, taux d'intérêt, inflation...)
- Socioculturel : culture, valeurs, traditions, mode de vie, démographie, éducation...
- Technologique : technologie de production et technologie de produit (obsolescence, R & D,...)
- Écologique : protection de l'environnement, consommation d'énergie, traitement des déchets
- **Légal (juridique)** : droit, textes juridiques

L'environnement de l'entreprise

L'environnement **spécifique**

35

- Micro Environnement
- En contact direct avec l'entreprise
- Un environnement composé d'agents en contact direct avec l'entreprise fournissant les éléments essentiels à son fonctionnement et absorbant les produits de son activité.
- Cet environnement peut être divisé en deux sous-espaces :
 - ▣ Marché aval
 - ▣ Marché amont (Partenaires)

L'environnement de l'entreprise

L'environnement **spécifique**

36

- **Marché aval :**
 - ▣ Il concerne les outputs en mettant l'entreprise en position d'offreur
 - ▣ Il se compose de la demande et de la concurrence.
 - Demande : client, consommateur
 - Concurrence : entreprises proposant des offres similaires sur le même marché et s'adressant à la même clientèle

L'environnement de l'entreprise

L'environnement **spécifique**

37

- Les clients et la concurrence déterminent le type de marché aval de l'entreprise donnant lieu aux quatre types de marché suivants :

		<i>Pression Concurrentielle</i>	
		Elevée	Faible
<i>Demande</i>	Stable	Marché fermé (difficulté de pénétration)	Marché rigide (possibilité de pénétration mais difficile)
	Instable	Marché compétitif (champ de pénétration sous condition de compétitivité)	Marché ouvert (c'est l'augmentation de la demande qui facilite la pénétration)

L'environnement de l'entreprise

L'environnement **spécifique**

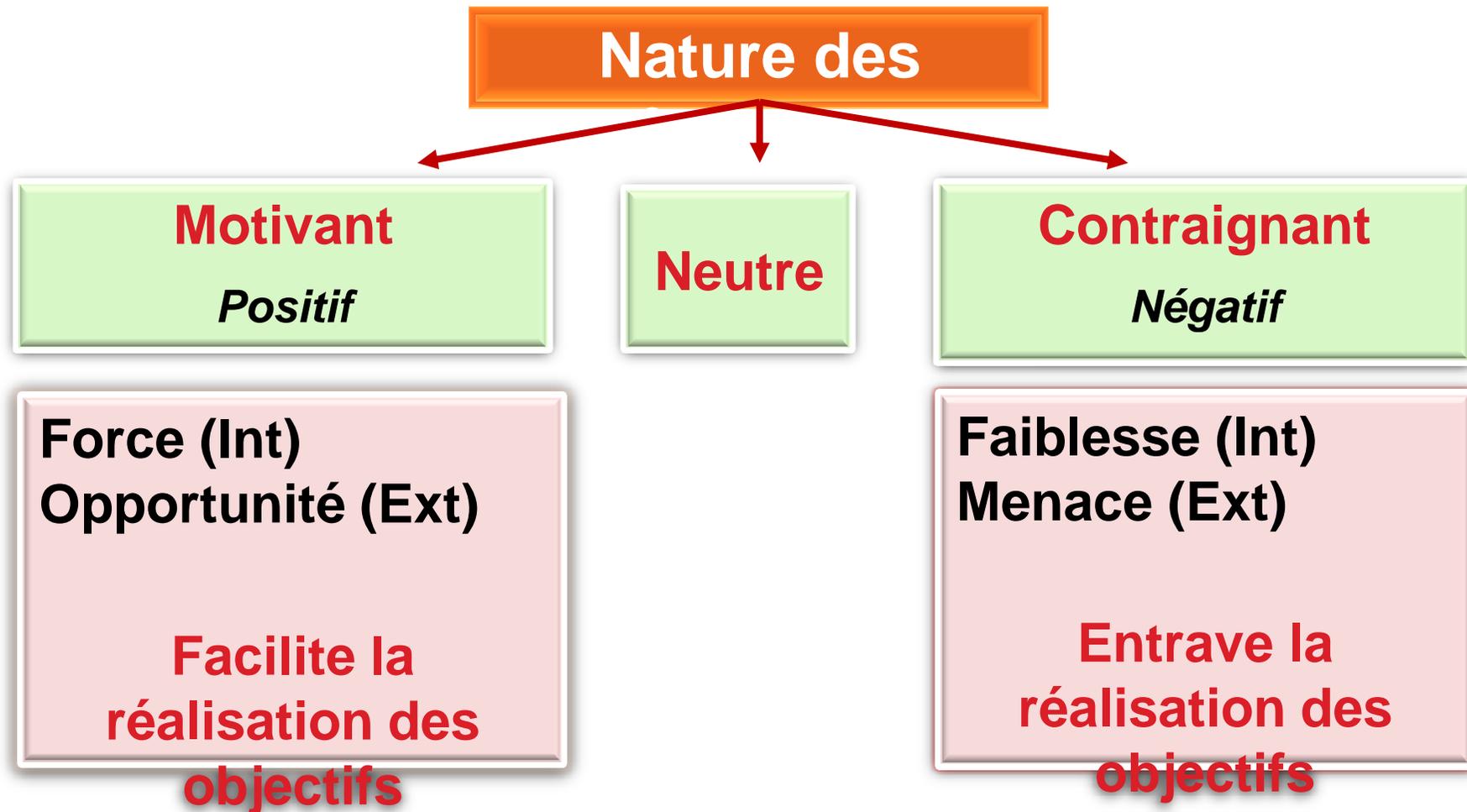
38

- **Marché amont :**
 - ▣ Il concerne les inputs en mettant l'entreprise en position de demandeur
 - ▣ Il s'agit d'un ensemble d'agents situés eux-mêmes sur des marchés spécialisés où ils occupent une position d'offreur:
 - les distributeurs
 - fournisseurs de matières premières et d'équipement
 - Financier
 - marché du travail
 - marché de l'information

L'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques

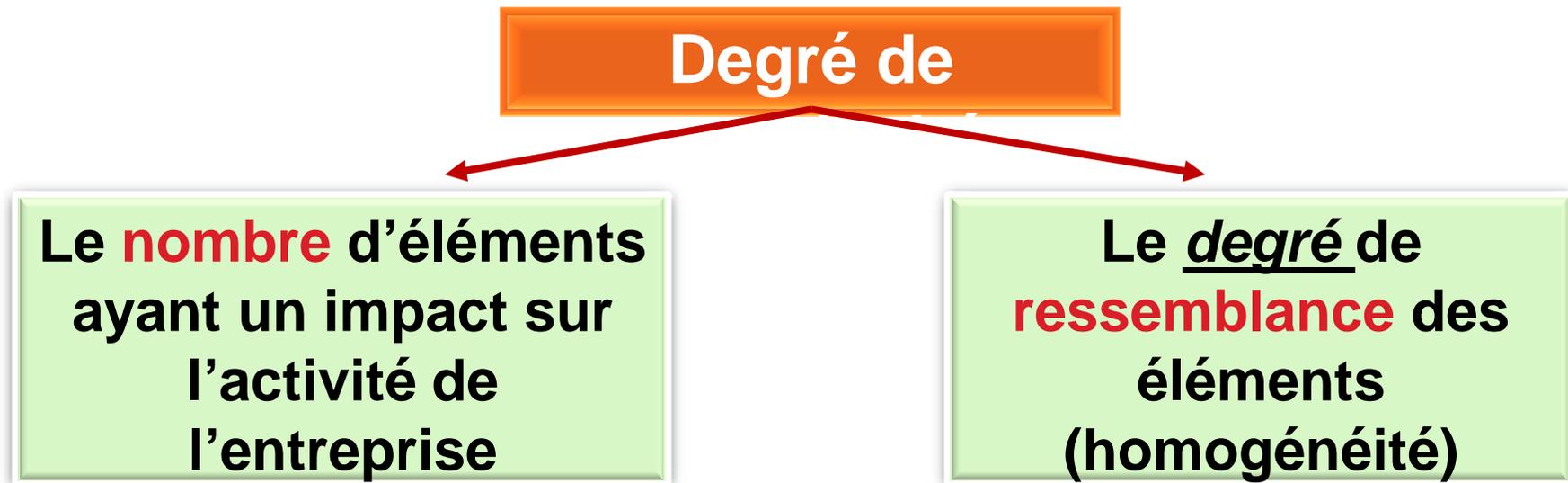
39



L'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques

40

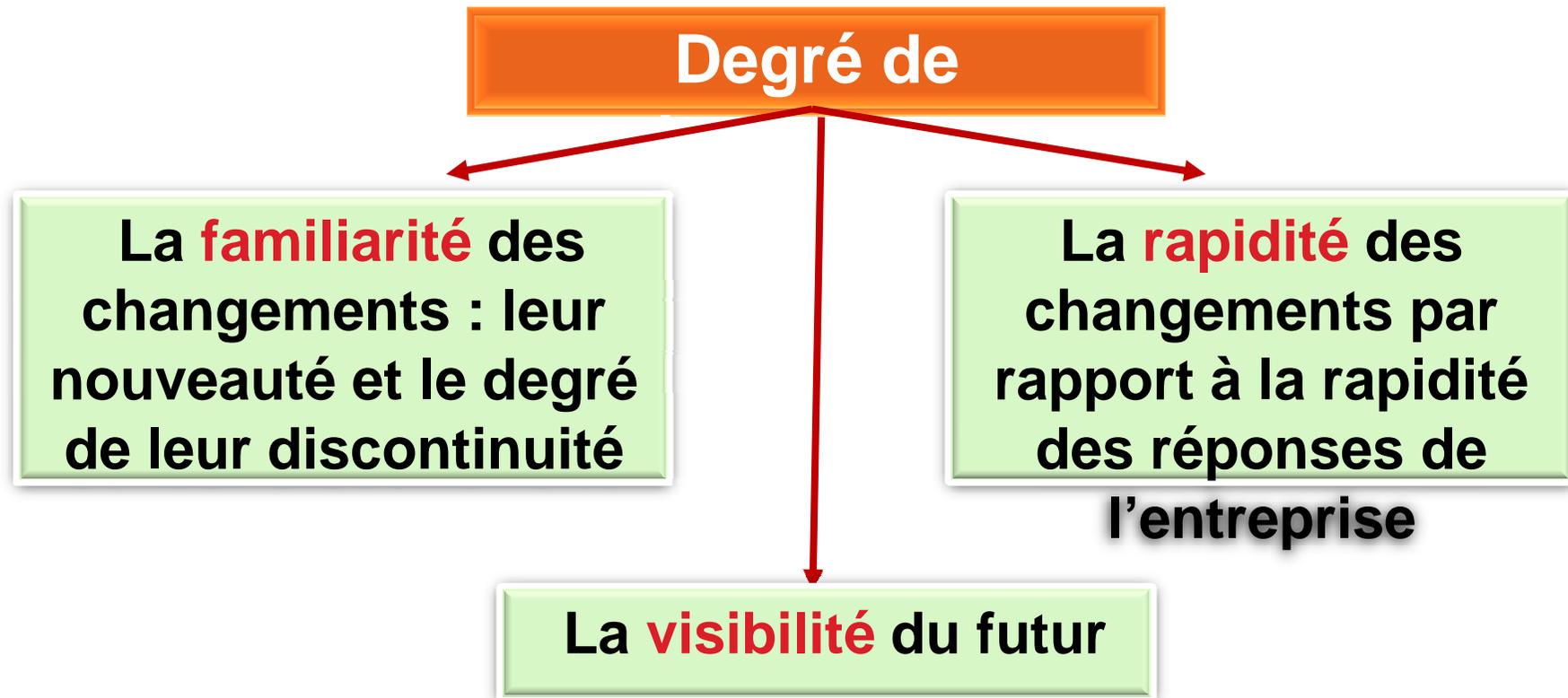


- ❑ Un environnement est hautement complexe si le nombre d'éléments qui le composent est très important, et si ces éléments sont hétérogènes.
- ❑ Dans le cas inverse, l'environnement serait plutôt simple.
- ❑ Il s'agit d'un continuum (simple - complexe)

L'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques

41



L'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques

42

Degré de

- ❑ Selon ces trois variables on peut décomposer l'environnement en trois parties :
 - ❑ Partie de l'environnement qui est **facilement** reconnaissable (prévisible)
 - ❑ Partie de l'environnement qui est **impossible** à reconnaître
 - ❑ Partie de l'environnement qui est **possible** à reconnaître mais avec une certaine marge d'erreur (donc avec certaine probabilité).

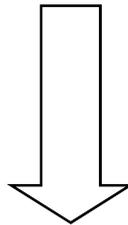
La combinaison des niveaux **extrêmes de complexité** et de **dynamisme** permet de déterminer **quatre** types d'environnements avec des niveaux **d'incertitude** différents.

	Environnement simple	Environnement complexe
Environnement peu dynamique	Facteurs environnementaux en <u>petit nombre</u> et <u>homogènes (semblables)</u> Changement <u>continu et lent</u> • Incertitude faible	Facteurs environnementaux <u>nombreux</u> et <u>hétérogènes (non semblables)</u> . Changement <u>continu et lent</u> • Incertitude modérée
Environnement très dynamique	Facteurs environnementaux en <u>petit nombre et homogènes</u> . Changement <u>discontinu et rapide</u> • Incertitude modérée/forte	Facteurs environnementaux <u>nombreux et hétérogènes</u> . Changement <u>discontinu et rapide</u> • Incertitude forte

L'environnement de l'entreprise

44

Chaque fois que le **degré** de **complexité** et/ou de **dynamisme** de l'environnement change, le **niveau d'incertitude** change



Le niveau d'incertitude de l'environnement est déterminé aussi bien par le degré de complexité que par celui de dynamisme.

L'environnement de l'entreprise

45

	<u>Simple</u>	<u>Complexe</u>
<u>Peu dynamique</u>	Incertitude <u>faible</u> ↓ (2)	(1) → Incertitude <u>modérée</u>
<u>Très dynamique</u>	Incertitude <u>Modérée / forte</u>	Incertitude <u>forte</u>

(1) De simple à complexe De faible à modérée

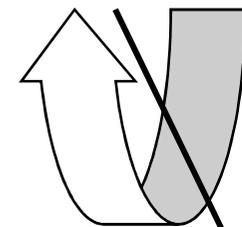
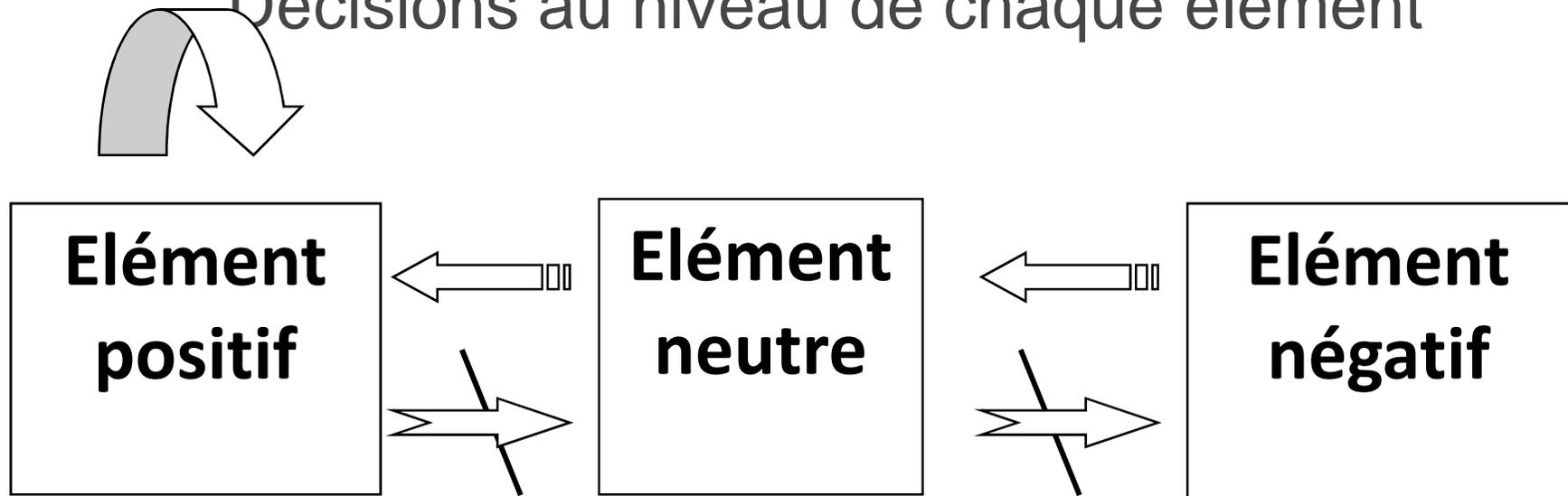
(2) De peu dynamique à Très dynamique
 ↓

De faible à modérée / forte

L'environnement de l'entreprise

46

Décisions de l'entreprise face à son environnement
Décisions au niveau de chaque élément



L'environnement de l'entreprise

47

Meyer propose une série de décisions que l'entreprise peut prendre face à son environnement selon qu'elle choisit une action *offensive* ou *défensive* et que cet environnement est considéré comme *opportun* ou *contraignant*.

Action	Environnement considéré comme:	Attitude	Décision
défensive	Contrainte	Retrait Imitation Diplomatique (faible)	Se dégager S'adapter Négocier
		Opposition	Combattre
Offensive	opportunité	Diplomatique (forte) Intégration	Négocier Annexer

La gestion

48

Un problème terminologique !

Faut-il distinguer entre

Administration, Gestion et Management ?

OUI : Particularités de chaque concept

NON : risque de confusion

« **Manager, gérer, administrer, c'est tout à la fois « arranger », « aménager », « prendre soin de », « conduire », « gouverner », « manier », etc.** (Aktouf, 1999)

Gestion moderne = management

Gestion moderne :

Principes de Gestion 1 **Celle qui vérifie certaines caractéristiques**

2016/17

Evolution du concept de gestion

49

(Fayol, 1916)

Administrer : Prévoir, organiser, commander,
coordonner et contrôler.

Gestion : ensemble d'activités

Evolution du concept de gestion

50

(Terry et Franklin, 1985)

« La gestion est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis, grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources »

Gestion:

Un processus c'est à dire une suite continue d'opérations constituant la manière de faire quelque chose.

Rôle de l'être humain dans ce processus.

Evolution du concept de gestion

51

(Miller, 1989)

« Le processus d'administration est l'ensemble des décisions grâce auxquelles l'entreprise s'adapte aux exigences dynamiques de son contexte, élabore des stratégies d'action, résiste à des tensions internes et atteint des niveaux élevés d'efficience... »

- Ensemble de décisions
- Adaptation à l'environnement interne et externe

Evolution du concept de gestion

52

(Samuel, 1992)

« When we use the term management, we mean the process of efficiently getting activities completed with and through other people »

- Efficience dans l'accomplissement de l'activité
- L'être humain : un partenaire dans l'accomplissement de cette activité.

Evolution du concept de gestion

53

(Aktouf, 1999)

« Il (management) s'agit d'une activité, ou plus précisément une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables »

Série d'activités intégrées et interdépendantes

Définition proposée

54

La gestion est le système décisionnel permettant, grâce et pour l'être humain, de déterminer et d'atteindre des objectifs à travers l'utilisation efficiente des ressources tout en tenant compte de l'environnement.

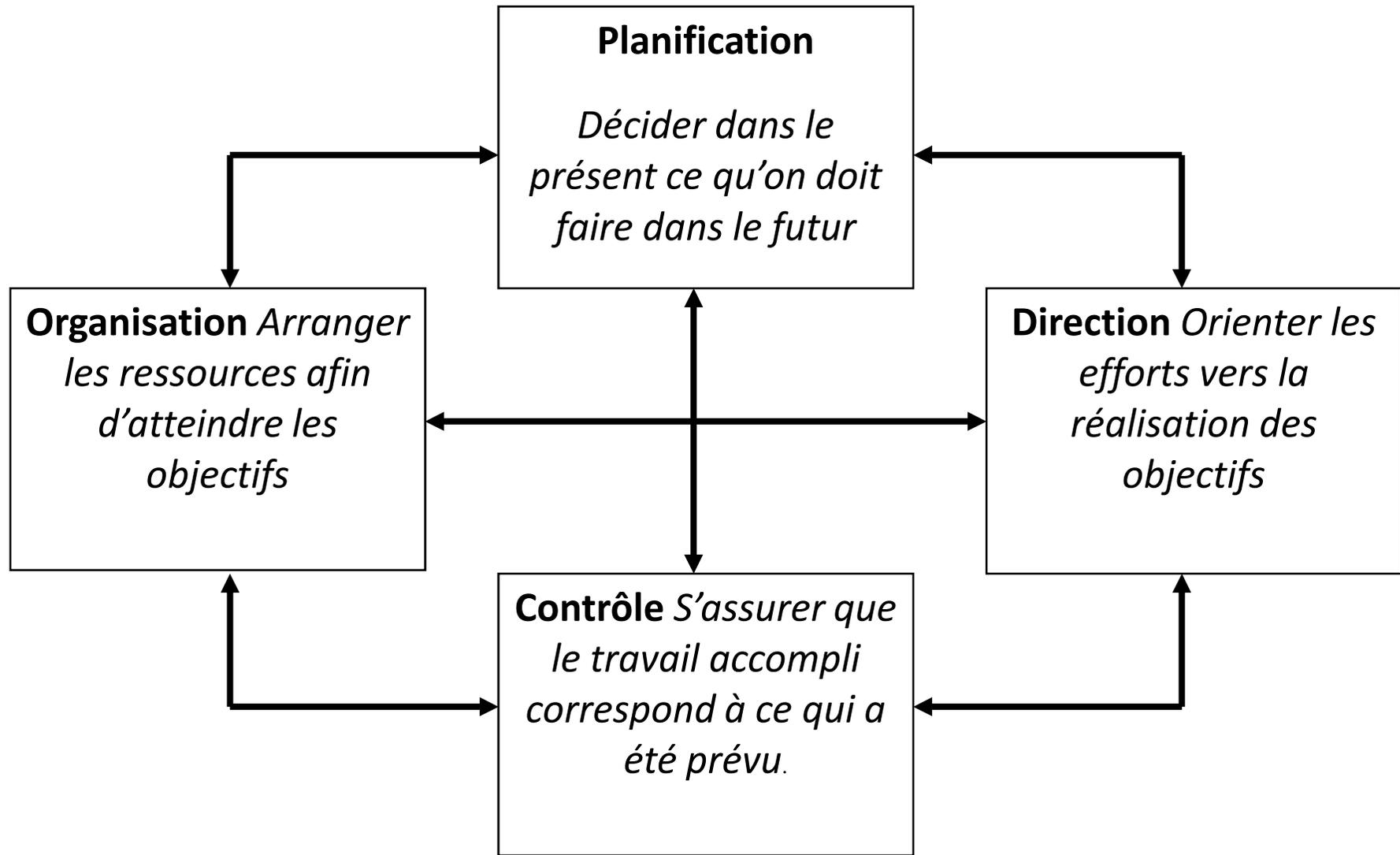
Les caractéristiques de la gestion :

1^{ère} caractéristique:

la gestion est un processus et un système

55

- Un **processus** est une **suite d'opérations** constituant la manière de faire quelque chose.
- 4 Groupes d'opérations (fonctions) **intégrées** **et interdépendantes (un système)**



L'accomplissement d'une fonction conditionne l'accomplissement des autres fonctions

2^{ème} caractéristique:

La gestion : Recherche permanente d'efficacité et d'efficience

57

L'efficacité d'un système = Sa **capacité** à réaliser ses

L'efficience d'un système = Sa **capacité** à obtenir le maximum d'output en utilisant le minimum de ressources (input)

Efficienc	Faible	Forte
Efficacité	Mauvaise utilisation des ressources et objectifs réalisés (1)	Bonne utilisation des ressources et objectifs réalisés (2)
Forte	Mauvaise utilisation des ressources et objectifs non réalisés (3)	Bonne utilisation des ressources et objectifs non réalisés (4)

3^{ème} caractéristique: La gestion: Activité dynamique et évolutive

58

- La gestion doit chercher l'adaptation continue avec un environnement en perpétuel changement

4^{ème} caractéristique: La gestion : Activité humaniste

59

- L'Homme est tout à la fois un **moyen** et une **fin**.
- La gestion met l'homme et les valeurs humaines en **dessus** de toutes les autres valeurs.

5^{ème} caractéristique: La gestion : Activité futuriste

60

- Se tourner vers des solutions nouvelles pour l'avenir : Moderne, innovatrice et tournée vers le futur
- Tout en tenant compte du passé et du présent.

6^{ème} caractéristique: La gestion : Art et science

61

- **Science** : ensemble cohérent de connaissances
- **Art** : aptitude personnelle à accomplir un travail.

La gestion est un art et une science

- Art et Science ne sont pas mutuellement exclusifs :
 - ▣ Ils se complètent;

Principes de Gestion | 2016/27

- ▣ « L'art de la gestion commence là où s'arrête la science de la gestion » (Terry et Franklin)

7^{ème} caractéristique

La gestion : Activité universelle

62

- Essentielle à toute organisation et à tous les niveaux hiérarchiques
- La **pratique** de la gestion varie d'une organisation à une autre et d'un niveau hiérarchique à un autre.

PRINCIPES DE GESTION

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

Imen MZID BEN AMAR

Maître assistante en sciences de gestion

Imen.mzid@fsegs.rnu.tn

Cours 1^{ère} année LAG

2012/13



Sommaire

64

- C'est quoi l'approvisionnement
- Objectifs de l'approvisionnement
- Gestion des achats
- Gestion des stocks
- Organisation de la fonction approvisionnement

C'est quoi l'approvisionnement?

65

Définition

La fonction approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mis à la disposition de l'entreprise tous les produits et services dont elle a besoin et qu'elle doit se procurer à l'extérieur.

Attention !

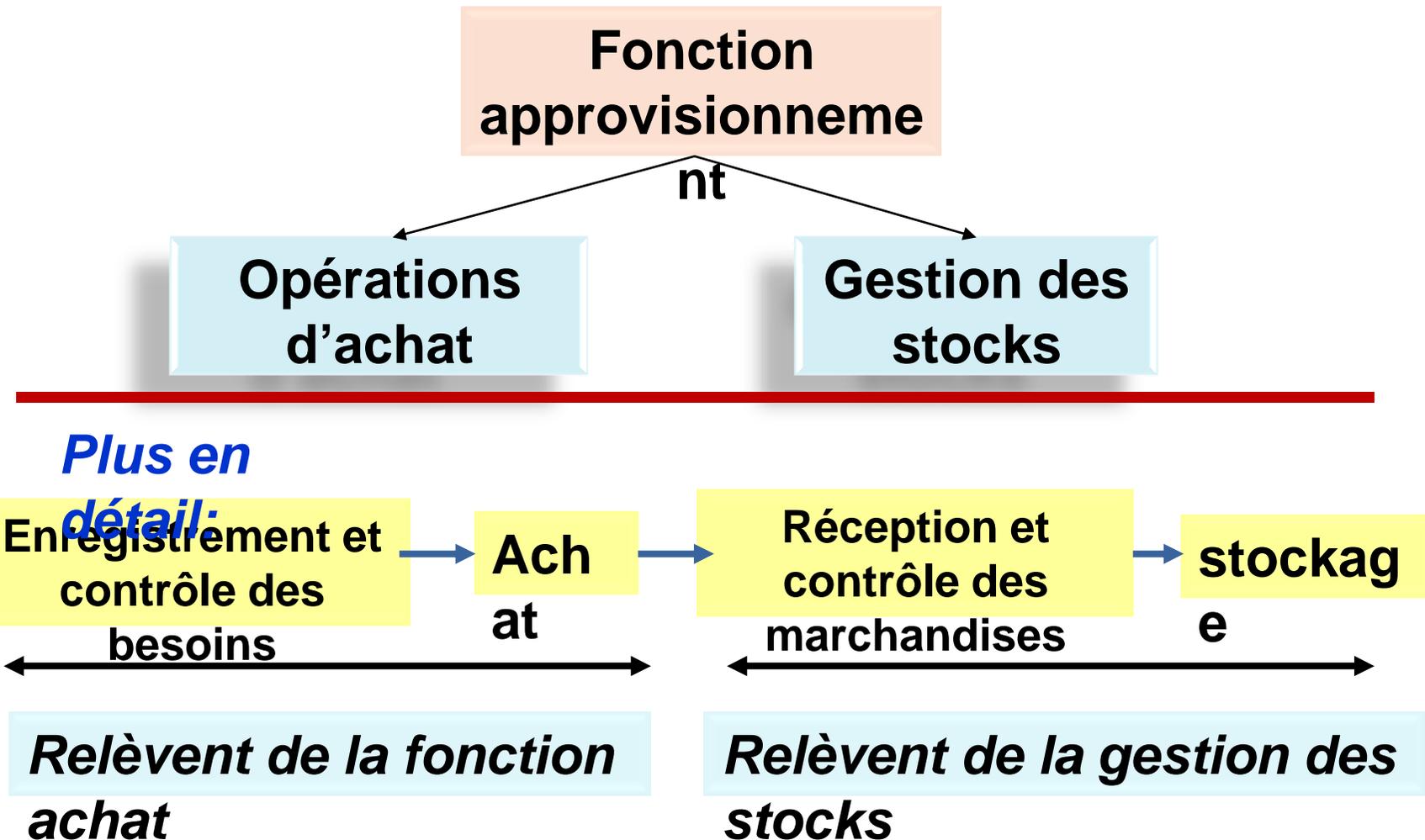
Bien acheter est aussi important que bien produire et bien vendre :

- Sur le plan financier,
- Sur le plan commercial,
- Sur le plan stratégique.

C'est quoi l'approvisionnement?

Principales opérations

66



Objectifs de l'approvisionnement

67

- Fournir des flux **continus** et **efficaces** d'approvisionnement et de services ;
- **Eviter** la rupture des stocks
- Eviter le sur stockage ;
- Trouver les **bons fournisseurs** ;
- Trouver le meilleur **rapport qualité/prix**.

La gestion des achats

68

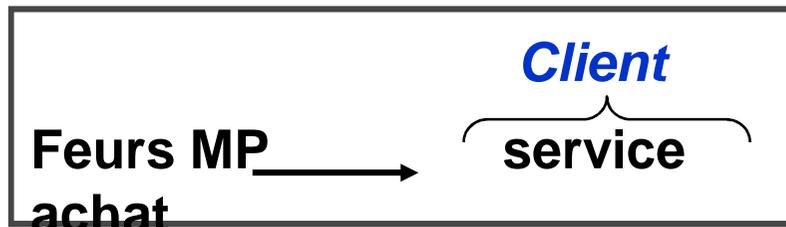
C'est quoi l'achat ?

-  Premier acte du processus d'approvisionnement ;
-  Le **choix sélectif** des fournisseurs.

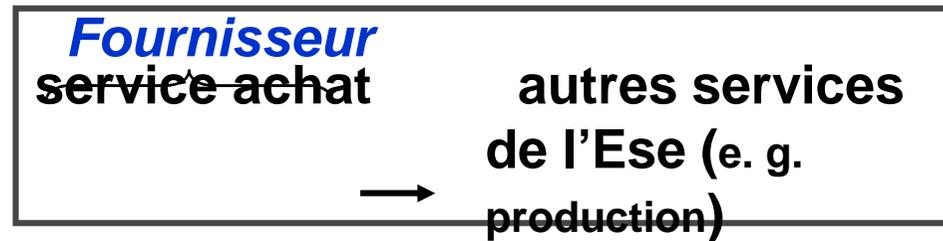
Objet de la fonction achat: acquisition des matières premières, produits finis ou semi-finis et services dont l'entreprise a besoin (Darbelet, Izard et scaramuzza, (2006), *Notions fondamentales de management*, Foucher,p. 140.)

La gestion des achats

Client **Double rôle** *Fournisseur*



- Réunit les informations sur les **produits** et les **fournisseurs** ;
- Se procure les **besoins de l'entreprise**.



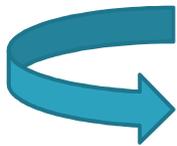
- Connaît **leurs besoins** ;
- **Négocie** avec eux ;
- Les **conseille** en tenant compte du marché amont.

La gestion des achats

Questions clés

70

- ❑ Que faut-il acheter ?
- ❑ Combien faut-il acheter ?
- ❑ Quand faut-il acheter ?
- ❑ A qui et où faut-il acheter ?
- ❑ Comment faut-il acheter ?



**Besoin d'informations
internes (besoins de l'entreprise)
et externes (possibilités du marché
amont)**

La gestion des achats

Besoin en information

71

- Deux grandes catégories d'informations sont nécessaires
 - ▣ Informations se rapportant aux produits (besoins)
 - ▣ Informations se rapportant aux marchés amonts (fournisseurs)

La gestion des achats

Besoin en information

72

- ❑ Information se rapportant au produit (besoin):
fiche technique de produit :
 - ❑ Numéro de code de l'article ;
 - ❑ Caractéristiques techniques, physiques, etc.
 - ❑ Conditionnement et emballage ;
 - ❑ Usage du produit dans l'entreprise ;
 - ❑ Produits de remplacement ;
 - ❑ Prix standard du produit;
 - ❑ Etc

La gestion des achats

Besoin en information

73

- Informations se rapportant au marché amont (fournisseur)
 - Etablir des **fiches fournisseurs** :
 - Informations facilitant **le contact** (tél, fax, adresse, e-mail, etc.) ;
 - Indicateurs sur **les produits offerts** ;
 - Une grille de cotation pour **valoriser** le fournisseur et **orienter** les jugements (délai de livraison, prix, qualité du produit, qualité du service, etc.).
 - Avoir des **informations plus approfondies** :
 - **Prospection et recensement** des fournisseurs actuels et potentiels ;
 - **Suivi de l'évolution** des produits ;
 - **Analyse** des réseaux de distribution ;
 - **Gestion** de la documentation relative au marché amont (annuaire des professionnels catalogues etc.)

La gestion des achats

Types de besoins de l'entreprise

74

- Le matériel requérant un capital majeur : ce sont des produits qui ont une durée de vie utile supérieure à un an. Ces derniers ne font pas partie du produit fini et ils coûtent plus de 10 000 D. C'est le cas des chariots élévateurs ;
- Le matériel requérant un capital mineur : ces produits ont une vie utile de plus d'un an ; ils ne font pas partie intégrante du produit fini et ils coûtent entre 1000 D et 10 000 D. C'est le cas des ordinateurs ;

La gestion des achats

Types de besoins de l'entreprise

75

- Les produits incorporés, finis et semi- finis : ces pièces **sont intégrées** au produit final. Elles doivent être **modifiées** ou **faire partie** du produit de fabrication ;
- Les pièces détachées : elles font partie du produit final, mais elles n'ont pas besoin **d'être modifiées** ; elles sont **simplement assemblées** ;
- Les fournitures : ces biens, qui **ne font pas** nécessairement partie du produit final, servent de support à **la fabrication** d'un produit.

La gestion des achats

Étapes de la procédure d'achat

76

- Étape 1 : Expression des besoins
- Étape 2 : Vérification des besoins
- Étape 3 : Évaluation et sélection des fournisseurs
- Étape 4 : Passation de la commande
- Étape 5 : Suivi de la commande
- Étape 6 : Réception de la marchandise commandée
- Étape 7 : Vérification de la facture
- Étape 8 : Clôture du dossier

La gestion des achats

Etapes de la procédure d'achat

- ❑ Etape 1: Expression des besoins
- ❑ Cette étape est matérialisée par **une demande d'achat** qui émane du service demandeur.

Demande d'achat N° Date :				
Service demandeur				
Code	Désignation	Quantité	Délai	Observation

La gestion des achats

Etapes de la procédure d'achat

78

- ❑ Etape 2: Vérification des besoins (Service achat)
- ❑ Toute demande qui émane d'un service demandeur, doit être étudiée par le service achat. On distingue entre les:

Besoins répétitifs :

- Besoin satisfait par le stock (MP, produits semi-finis) ;

Besoins non répétitifs :

- Traités **cas par cas** lorsque le besoin est **exprimé** (équipement, mobilier, etc.)

La gestion des achats

Étapes de la procédure d'achat

79

- Étape 3 : Évaluation et sélection des fournisseurs
- On peut distinguer deux situations
 - ▣ Un seul fournisseur
 - Négociation
 - Conditions d'achat (prix, délais, quantité, remise, transport, SAV...)
 - ▣ Plusieurs fournisseurs
 - Critères de sélection du fournisseur
 - Évaluer les offres

La gestion des achats

Etapes de la procédure d'achat

❑ 4ème étape: Passation de la

conclusion d'un contrat entre le **fournisseur** et l'**acheteur** :
c'est **le bon de commande**

BON DE COMMANDE					
Nom et adresse de l'entreprise		Date de commande :		N° Nom et adresse du fournisseur :	
Code article	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant global	Délai de livraison
Signature du fournisseur			Signature du responsable des achats		

La gestion des achats

Étapes de la procédure d'achat

81

- ❑ 5ème étape: Suivi de la commande
 - ❑ Vérification périodique de l'évolution des travaux de préparation de la commande
 - ❑ détecter suffisamment à l'avance les difficultés de livraison chez le fournisseur :
 - éviter les retards de livraison soit en changeant de fournisseur soit en aidant le premier fournisseur à surmonter ses difficultés
 - éviter pour l'entreprise des ruptures de stock

La gestion des achats

Etapes de la procédure d'achat

- ❑ 6ème étape: Réception de la marchandise commandée (service achat)
 - ❑ Le bon de réception matérialise cette vérification
 - ❑ Vérification de la **conformité** des marchandises livrées aux **désignations** du bon de commande.

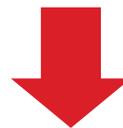
BON DE RECEPTION				
N°				
Date :				
Code	Désignation	Quantité reçue	Quantité acceptée	observation
.	
Date	Réception	Contrôle	Magasin	
Visa	

La gestion des achats

Etapes de la procédure d'achat

83

- **7ème étape: Vérification de la facture** → Contrôle **comptable** (montant de la facture)
 - Contrôle **de conformité** (service achat) : Vérifier les clauses du contrat, la remise, la quantité, etc.



**La facture peut être réglée
(paiement par le service financier)**

La gestion des achats

Etapes de la procédure d'achat

84

❑ 8ème étape: Clôture du dossier

- ❑ Rassembler tous **les documents** relatifs à l'opération d'achat ;
- ❑ Actualiser **les fichiers** si c'est nécessaire (produit, fournisseur) ;
- ❑ Classer **l'ensemble du dossier** dans les archives du service achat (achats futurs, contrôle éventuel, garantie...)

La gestion des stocks

85

- Deuxième composante de la fonction approvisionnement

Stock: Ensemble d'articles se trouvant dans l'entreprise en vue d'une utilisation future

De quoi peut être composé le stock d'une entreprise ?

- Matières premières ;
- Fournitures ;
- Produits semis- finis ;
- Emballages commerciaux ;
- Etc.

La gestion des stocks

définition

86

- C'est **l'activité** qui regroupe toutes les composantes du **cheminement** d'un produit, de son point **d'origine** sous forme de matière première ou en tant que produit fini, et ce, jusqu'à sa **destination finale**.



Le produit doit parvenir à destination:

- en temps voulu ;
- lieu voulu ;
- bon état.

La gestion des stocks

définition

87

La gestion des stocks consiste à organiser :

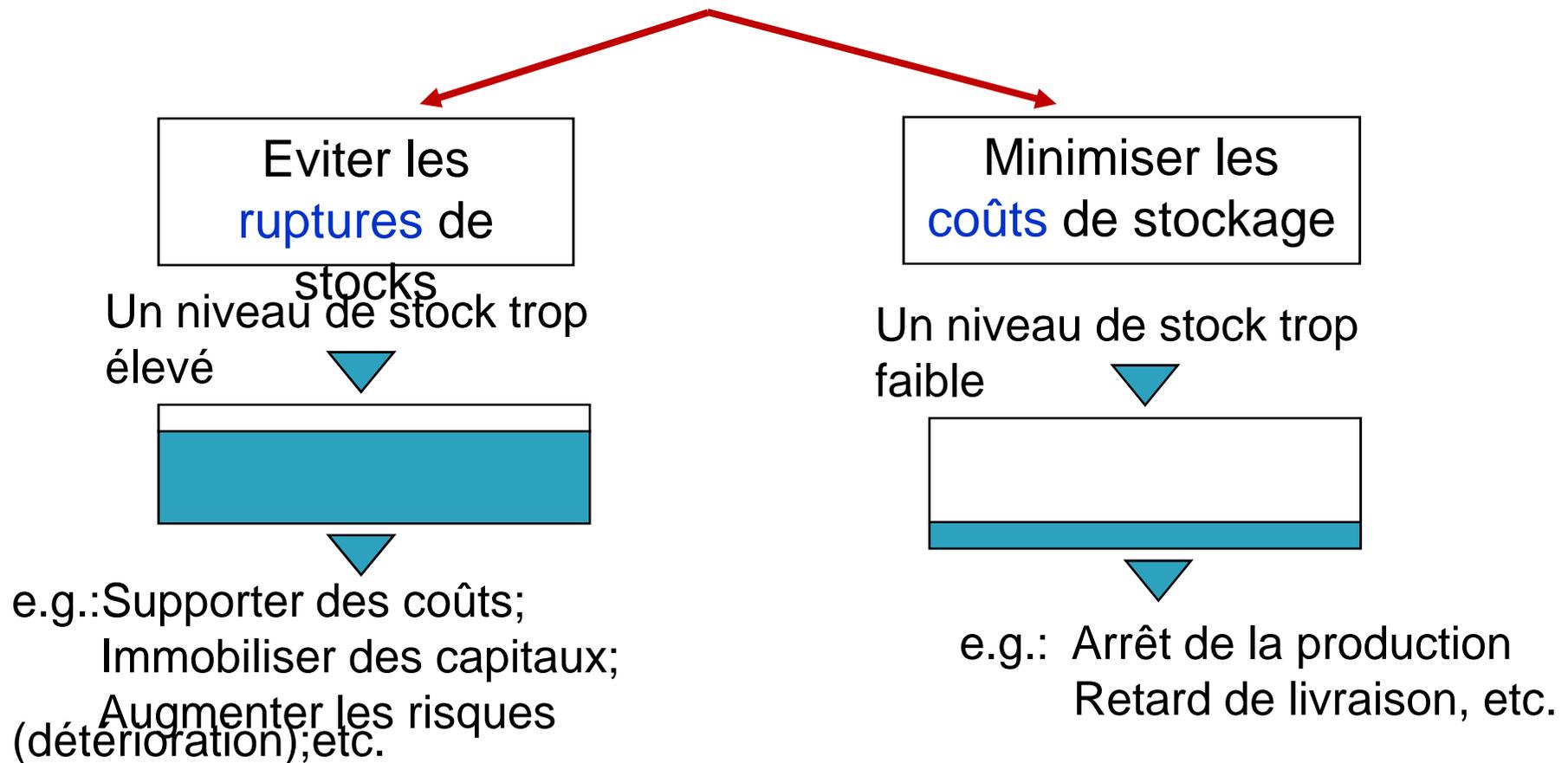
- Les flux **des entrées** ;
- Les articles **en attente** ;
- Les flux **des sorties**.

La gestion des stocks

Objectifs

88

Pourquoi il faut gérer les stocks ? (Finalité)



La gestion des stocks

Les fonctions du stock

89

- ❑ Fonction de **régulation**:
 - ❑ **Ecart** entre les prévisions et la consommation réelle (demande non programmée ou mauvaise évaluation des besoins)
 - ❑ Risque de **retards** des approvisionnements
- ❑ Fonction **économique** :
 - ❑ Achat de Qté > aux besoins qui peut être justifié par la **réduction** des coûts
 - obtention **d'avantages financiers** du fournisseur
 - minimisation des **coûts** d'approvisionnement
- ❑ Fonction **d'anticipation** :
 - ❑ **Remédier** au risque de disparition du produit du marché (produits **saisonniers** ; produit soumis au phénomène **de la mode**)

La gestion des stocks

Les niveaux de stock

90

□ Stock maximum

□ Selon l'expérience et l'observation empirique, le responsable de la gestion des stocks doit déterminer un niveau supérieur de stock à ne pas dépasser pour éviter les coûts inutiles de sur-stockage tels que:

- *Construction des entrepôts;*
- *Assurance;*
- *Gardiennage, etc.*

□ Le stock minimum

□ Ce niveau de stock doit correspondre à la quantité à consommer pendant le temps nécessaire à l'approvisionnement ;

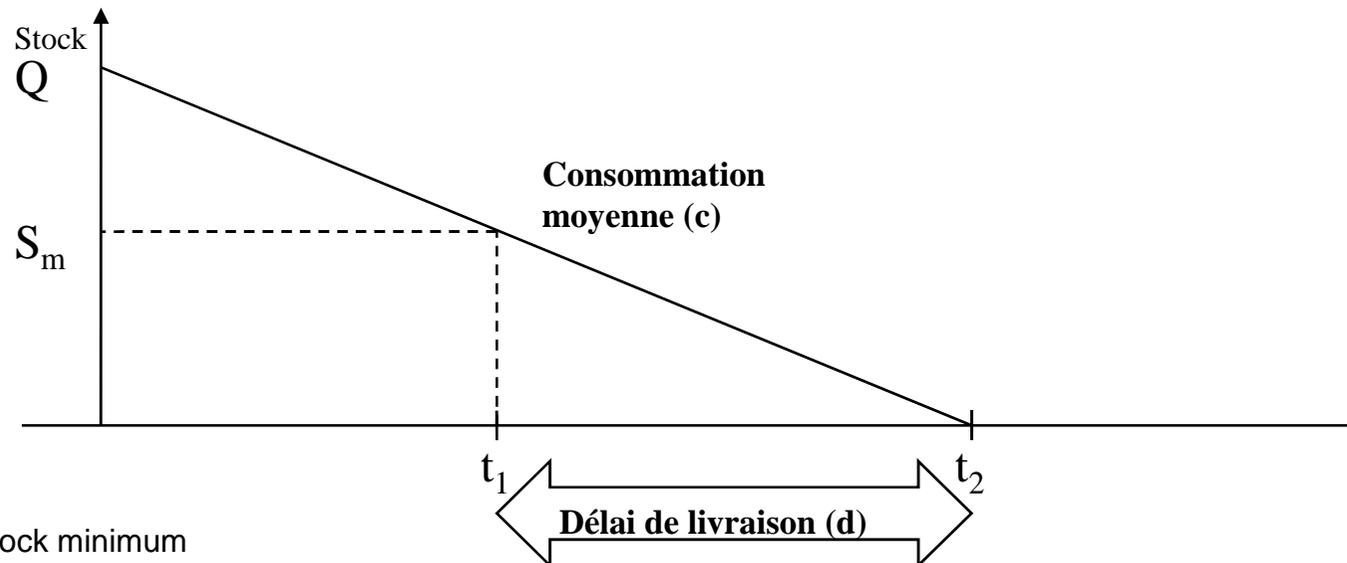
La gestion des stocks

Les niveaux de stock

91

- **t1** : moment de déclenchement de la commande
- **t2** : moment de la livraison des articles par le fournisseur
- **d = t2 - t1** : délai de livraison exprimé en unité de temps
- **C** : consommation moyenne par unité de temps (jours, semaines, etc.)
- **Q** : quantité de marchandise disponible en début de période

$$S_m = c \times d$$



S_m : stock minimum

La gestion des stocks

Les niveaux de stock

92

Exemple d'application:

Une entreprise consomme en moyenne 10 unités de produits A par jour.

Le moment de déclenchement de la commande s'effectue chaque début du mois et la réception de la commande s'effectue en fin du mois (à compter le mois 30 Jours)

$c = 10$ unités/jours

$t1$: début du mois

$t2$: fin du mois

$d = t2 - t1$

$S_m = C \times d = 10 \times (30 - 1) = 10 \times 29 = 290$ unités

L'entreprise doit avoir un stock minimum de 290 unités

La gestion des stocks

Les niveaux de stock

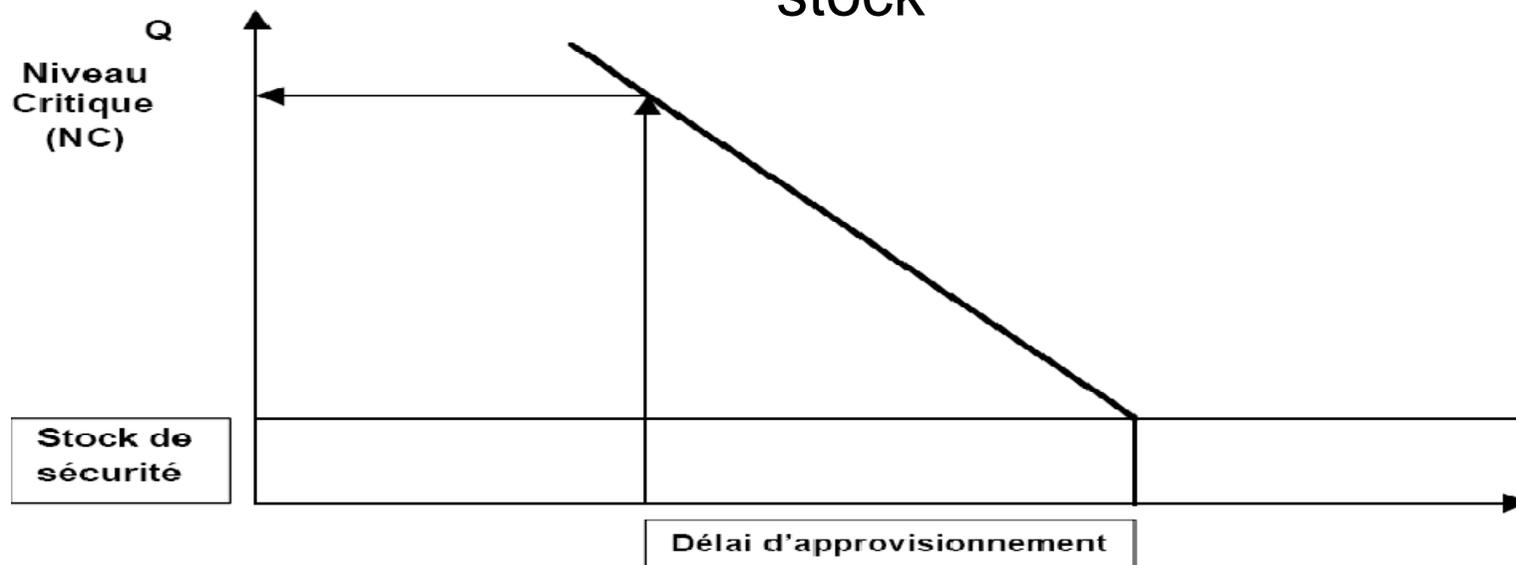
93

Stock de sécurité : une réserve disponible dans l'entreprise pour répondre à :

▣ Consommation imprévue ;

▣ Pénurie sur le marché amont.

Il permet d'éviter les situations de rupture de stock

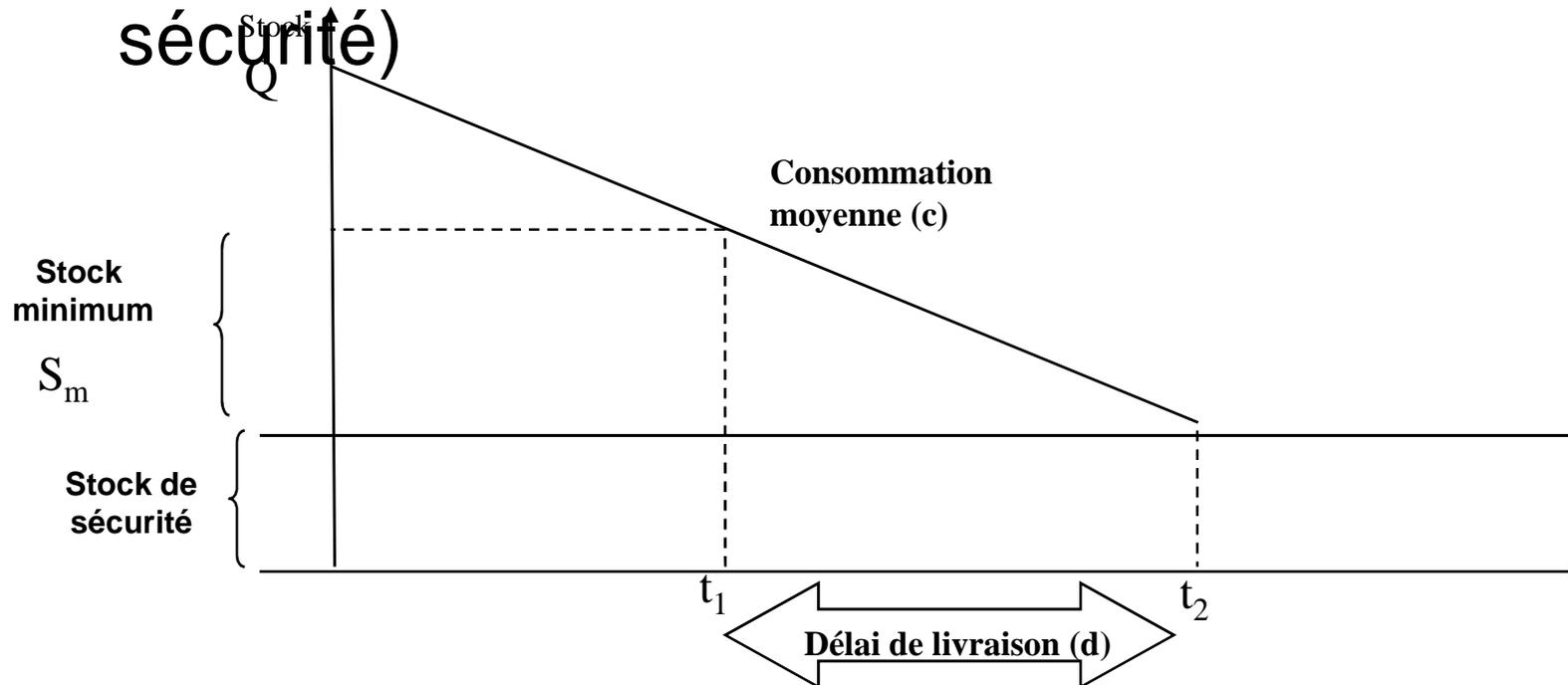


La gestion des stocks

Les niveaux de stock

94

Figure: Stock minimum et stock de sécurité
(stock d'alerte=stock minimum+stock de sécurité)



La gestion des stocks

Les niveaux de stock

95

Stock potentiel =

stock physique **disponible**

+

les quantités **commandées** chez les fournisseurs
et **supposées** entrer en magasin à une date
connue

La gestion des stocks

La gestion prévisionnelle

96

Quelle quantité faut-il acheter ?

Les coûts de stockage peuvent être divisés en trois groupes de coûts :

- **Le coût de passation d'une commande:** (C_p) Il englobe tous les **frais** que l'entreprise supporte à partir du moment où une décision d'**approvisionnement** a été prise jusqu'à la **réception** et le **stockage** de la marchandise.

- **Le coût de détention :** (C_d) il est composé de deux types de frais :
 - ✓ Les charges **financières** constituées par les intérêts des emprunts employés pour financer l'achat des stocks ;
 - ✓ Les frais d'**emmagasiner**

- **Le coût de rupture du stock :** (C_r) c'est le coût engendré par un **épuisement** imprévu du stock, causant un **dysfonctionnement** d'un ou de plusieurs services de l'entreprise. Il est souvent difficile à mesurer.

La gestion des stocks

La gestion prévisionnelle

97

L'objectif **principal** des responsables de la gestion des stocks

 Minimiser **le coût total de stockage (CT)** de l'entreprise

CT = coût de rupture de stock + coût de passation de la commande + coût de détention du stock

$$\mathbf{CT = Cr + Cp + Cd}$$

$$\mathbf{CT = Cr + Cp + Cd}$$

La gestion des stocks

La gestion prévisionnelle

98

- Modèle de gestion des stocks : *le modèle de Wilson*
schéma de base

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * D * C_p}{P_u * C_d}}$$

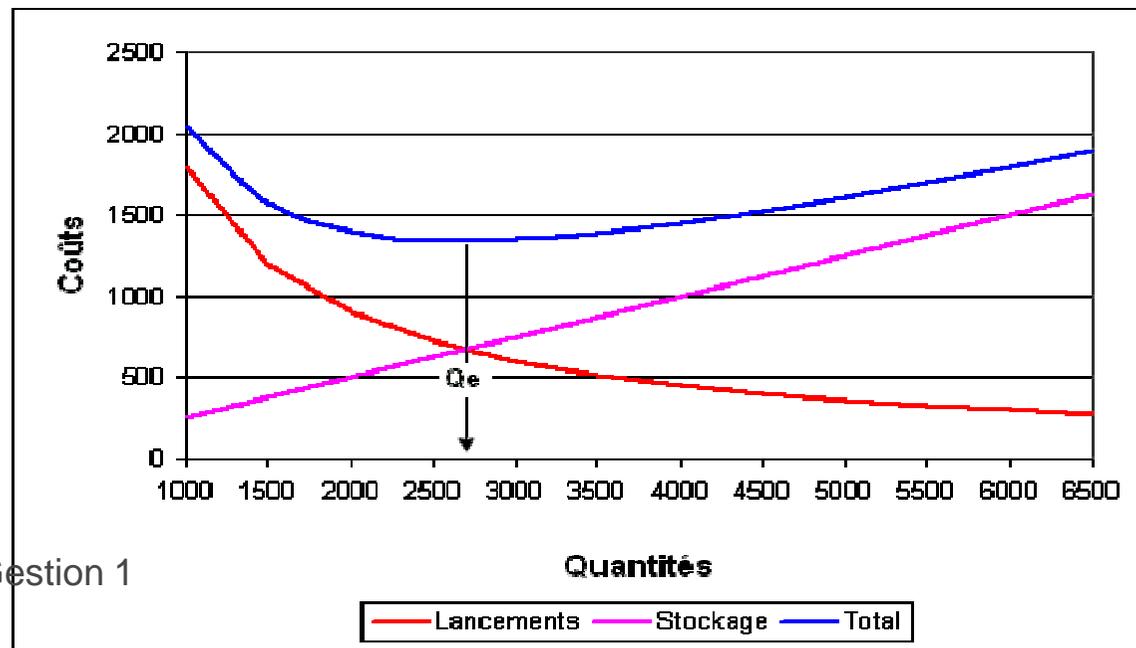
D : la demande annuelle d'un produit (en unités)

Pu : Prix unitaire du produit

Cp: coût de passation (lancement)

Cd: coût de détention

CT: coût total = Cp + Cd



La gestion des stocks

La gestion prévisionnelle

99

Application

Une entreprise qui fabrique des pièces détachées pour voiture a vu ses ventes augmenter. De ce fait, son besoin de pièces d'acier a atteint 30000 unités par an. La direction souhaite disposer de nouvelles bases de calcul et vous charge de les établir pour le responsable des approvisionnements.

Selon les informations dont vous disposez, les coûts de commande (C_p) s'élèvent à 30 d et le prix d'achat d'une pièce (P_u) d'acier à 48 d.

1. Quelle est la quantité optimale de commande sachant que le coût de détention de stock est de 1,25% par mois ?

La gestion des stocks

La gestion prévisionnelle

100

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * D * C_p}{P_u * C_d}} \qquad Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 30000 \times 30}{48 \times 1,25 \times 12/100}} = 500 \text{ unités}$$

2. Combien de commandes faut-il passer chaque année et quel est le nombre de jours qui sépare deux livraisons ?

$$\text{Nombre de commandes } n = \frac{D}{Q^*} = \frac{30000}{500} = 60$$

Nombre de jours séparant deux livraisons :

$$T = 360/60 = 6 \text{ jours.}$$

La gestion des stocks

La gestion prévisionnelle

101

A quelle date faut-il passer les commandes ?

Des logiciels peuvent faciliter la gestion des stocks : lancement automatique des commandes, augmentation du stock lorsque la livraison est réalisée et diminution du stock lorsqu'il y a des sorties.

La passation de la commande dépend de:

- La demande : elle est définie par:
 - ✓ les prévisions de **consommation** des matières premières et des fournitures
 - ✓ les prévisions de **ventes** des marchandises ;
- Le stock de sécurité :
 - ✓ **limiter** les risques de rupture de stocks
 - ✓ **détermine** la date à laquelle les livraisons doivent être réalisées ;
- Les délais de livraison : les commandes sont **déclenchées** quand le stock **d'alerte** est atteint pour que les livraisons interviennent à la date souhaitée.

L'organisation de l'approvisionnement

102

- ❑ L'organisation des approvisionnements **diffère** beaucoup d'une entreprise à l'autre.

- ❑ Cette organisation dépend notamment:
 - ❑ du **degré d'autonomie** de la fonction achat par rapport à la production (ou la distribution)
 - ❑ de **la façon** dont la décision d'achat est prise.

L'organisation l'approvisionnement

de

103

- Organisation du service achat :
 - Responsable du service :
 - Relations externes et négociation avec les fournisseurs
 - Documentation et traitement de l'information
 - Passation des commandes
 - Suivi des commandes
 - Réception
- Organisation du service de gestion du stock
 - Responsable du service :
 - Magasinier
 - Agents de manutention

LA FONCTION PRODUCTION

Imen MZID BEN AMAR

Maître assistante en sciences de gestion

Imen.mzid@fsegs.rnu.tn

1^{ère} année LAG

2012/13

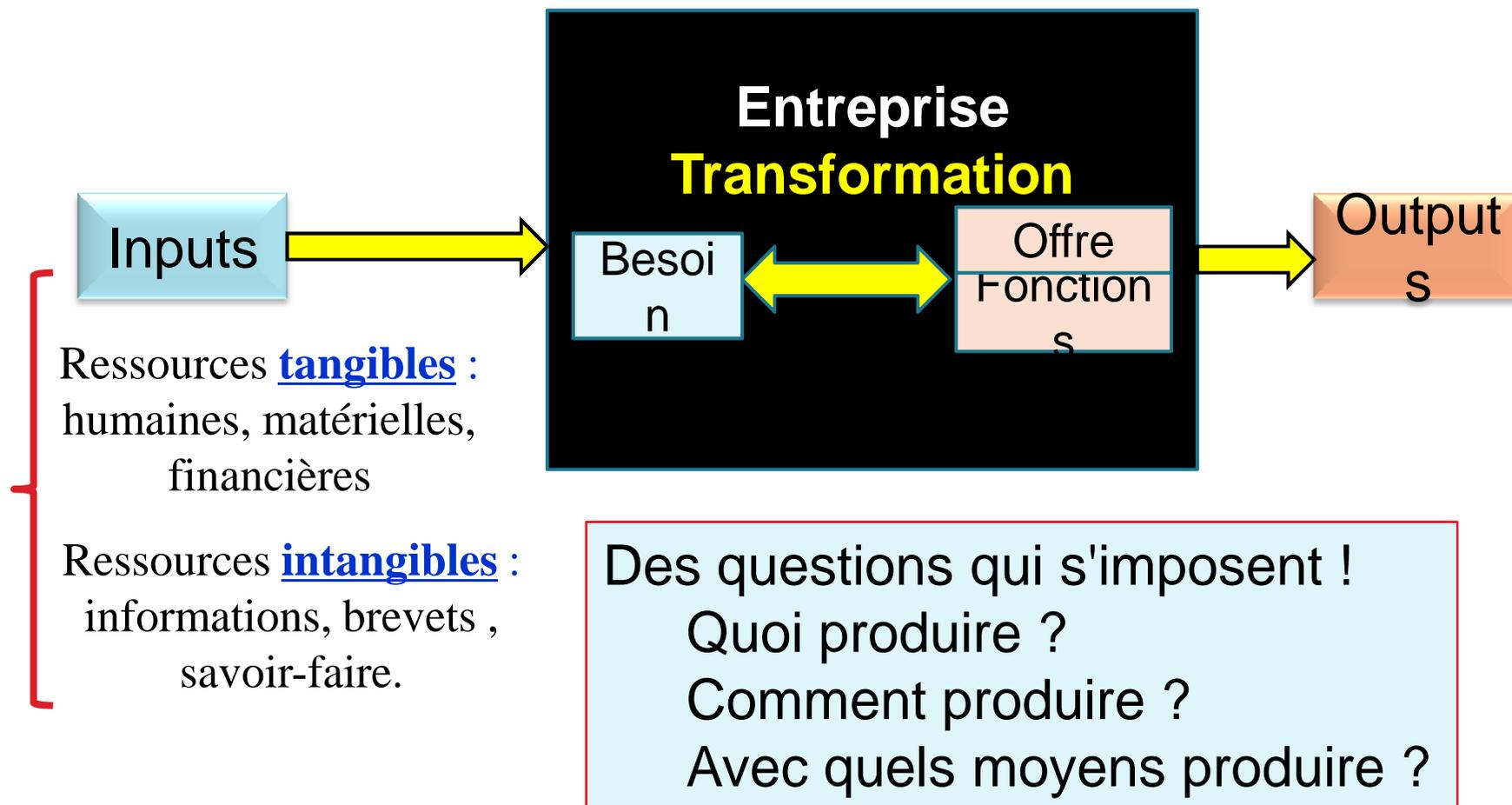
Sommaire

105

- C'est quoi la production ?
 - ▣ Définitions
 - ▣ Exemples
- Objectifs de la production
- Procédés de transformation
- Modes de production
- Politique de production

C'est quoi la production

106



C'est quoi la production

Définition

107

- ❑ Définition de la production
 - ❑ La production transforme, à travers une série d'opérations "techniques", des ressources (inputs ou intrants) en biens et/ou services commercialisables (outputs ou extrants)
 - Modification des caractéristiques physiques ou chimiques des ressources
 - Modification des caractéristiques spatiales (transports) ou temporelles (stockage) des ressources

C'est quoi la production

Définition

108

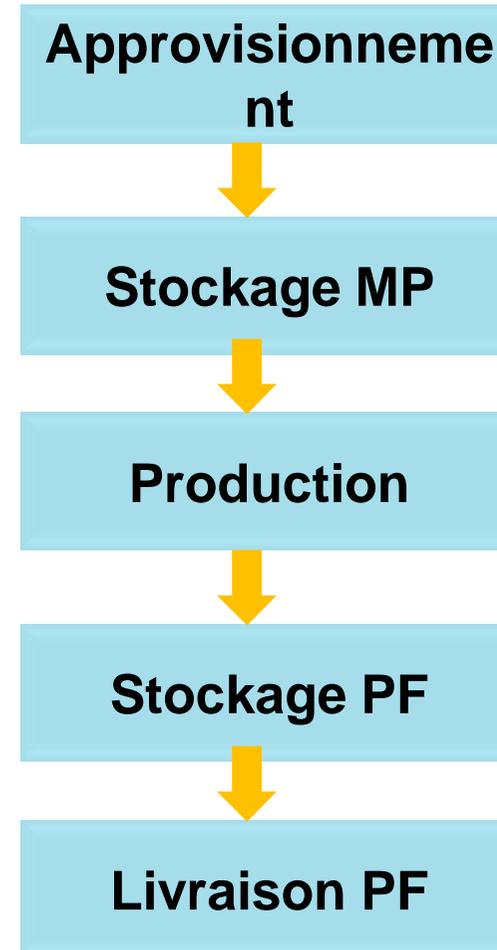
- ❑ Définition de la gestion de production
 - ❑ La gestion de la production consiste à réunir les éléments à l'entrée du système (approvisionnement et stockage des matières premières, composants, pièces, etc.), suivant un plan de production acceptable (qui découle de la logique de gestion de la production adoptée par l'entreprise). En fonction d'une demande donnée (prévisionnelle ou confirmée), le travail est planifié et contrôlé (ordonnancement de la production) pour fournir les produits ou services requis. Parallèlement, un contrôle doit être exercé sur les stocks, la qualité et les coûts.

C'est quoi la production

Définition

109

- Le rôle fondamental de la gestion de la production consiste à gérer les flux de matières et les flux d'informations qui s'y rapportent, selon les objectifs prioritaires définis par la direction générale de l'entreprise.



C'est quoi la production

Exemples

110

Inputs	Transformer	Outputs
Matériaux divers, pièces	Usine	Automobiles, appareils électroménagers
Patients	Médecin	Personnes traitées
Etudiants	Université	Gestionnaires, ingénieurs,...
Passagers	Autobus métro	Transportés à destination
Spectateurs	Théâtre	Spectateurs divertis.
Produits en vrac	Grande surface	Produits en détail

Objectifs de la gestion de la production

111

<u>Combien ?</u>	Les quantités demandées par les clients
<u>N'importe quand ?</u>	En temps voulu
<u>Quoi ?</u>	Qualité déterminée
<u>A quel coût ?</u>	Coût de revient réduit

Il faut **optimiser** les ressources de l'entreprise de façon à assurer:

- sa pérennité,
- son développement
- sa compétitivité.

Objectifs de la gestion de la production

112

- Les objectifs de la gestion de production de l'entreprise d'aujourd'hui peuvent être définis comme:
 - ▣ la fabrication de produits de qualité
 - ▣ au moindre coût
 - ▣ dans des délais minima
 - ▣ et de pouvoir adapter instantanément l'offre de l'entreprise aux variations de la demande des clients

Objectifs de la gestion de la production

113

Améliorer la qualité

- ❑ La qualité d'une offre
 - ❑ Son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs
 - ❑ Respect des normes externes ou internes

- ❑ La qualité est appréciée selon les normes :
 - ❑ Externes : organismes privés/publics, nationaux/internationaux (ISO, INNORPI),
 - ❑ Internes : bureau d'étude...

Objectifs de la gestion de la production

114

Améliorer la qualité

- ❑ La qualité dépend
 - ❑ De la qualité des inputs
 - ❑ De l'organisation du travail
 - ❑ Du processus et moyens de production
 - ❑ De la motivation du personnel
 - ❑ Du système de contrôle
 - ❑ ...

Objectifs de la gestion de la production

115

Raccourcir les délais

- Délais : temps que se donne l'entreprise pour livrer ses produits aux clients
- Pourquoi ?
 - ▣ Respect des engagements avec les clients :
 - Rapports professionnels (clients...)
 - Image de marque de l'entreprise
- Délais dépendent de :
 - ▣ Cycle de production
 - ▣ Nature du produit et marché
 - ▣ Concurrence (délais des concurrents)
 - ▣ Cycle administratif

Objectifs de la gestion de la production

116

Raccourcir les délais

- La capacité de l'entreprise à respecter les délais se mesure par:
 - ▣ Fréquence des ruptures de stock
 - ▣ Pourcentage des dates de livraison respectées

- Qui fixe les délais?
 - ▣ Direction générale
 - ▣ Direction marketing
 - ▣ Direction production

Objectifs de la gestion de la production

117

Réduire les coûts

- ❑ L'entreprise est contrainte à minimiser les coûts unitaires de production afin de pratiquer des prix compétitifs et d'assurer sa rentabilité.
- ❑ La production n'est généralement pas responsable de la marge puisqu'elle ne fixe pas les prix de vente
- ❑ Elle doit produire aux coûts prévus
- ❑ Elle sera responsable des écarts (par rapport aux coûts standards ou préétablis et aux devis).

Objectifs de la gestion de la production

118

Réduire les coûts

- ❑ Afin de *réduire les coûts*, il faut bien choisir le *mode d'utilisation* de la *capacité de production* (*Dans le temps et dans l'espace*):
 - ❑ Gérer la charge d'utilisation : éviter les périodes de sur ou sous-production
 - ❑ Gérer les flux de production
 - Équilibrer l'utilisation des équipements / ligne de production
 - Éviter le temps d'attente entre les opérations
 - Éviter les goulots d'étranglement

Objectifs de la gestion de la production

119

❑ La conception des produits de l'entreprise dépend en grande mesure des besoins des consommateurs qui sont à leur tour en perpétuel changement.

- ❑ Les entreprises doivent chercher à s'adapter rapidement à ces mutations:
 - ❑ En adoptant des changements sur les produits existants
 - ❑ En introduisant de nouveaux produits.

Les procédés de transformation

120

Procédés industriels

- ❑ Extractifs (mines)
- ❑ Décomposition
(raffinage de pétrole)
- ❑ Conversion
(confection)
- ❑ Montage (TV)

Procédés de service

- ❑ Distribution
(commerce)
- ❑ Idéation (analyse et
interprétation de
l'information)
- ❑ Prestation
(hôtellerie)

Les modes de production

121

- Il existe deux classifications du mode de production
 - ▣ Classification selon des critères techniques
 - En continu
 - En discontinu (à la chaîne)
 - ▣ Classification selon des critères commerciaux
 - A l'unité (à la commande)
 - En série (sur stock)
 - Mixte

Les modes de production

Classification selon des critères techniques

122

- En continu
 - ▣ Les différentes opérations de production sont assurées par la même personne/équipe
 - ▣ Polyvalence des opérateurs et des postes

- En discontinu (à la chaîne)
 - ▣ Les différentes opérations de production sont assurées par différentes personnes/équipes
 - ▣ Spécialisation des opérateurs et des postes

Les modes de production

Classification selon des critères commerciaux

123

- A l'unité (à la commande)
 - Demande précise
 - Établissement d'un devis
 - Produits personnalisés
 - Pas de stock
 - Exemple : villa

Avantages	Inconvénients
Faibles stocks	Délais longs de production et de livraison
Vente sûre	Coût unitaire de production élevé

Les modes de production

Classification selon des critères commerciaux

124

- En série (sur stock)
 - ▣ Production standardisée
 - ▣ Demande anticipée (prévision)
 - ▣ Produits de grande consommation
 - ▣ Exemple : chaussure

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Rentabilisation des équipements coûteux	Nécessité d'une très bonne prévision commerciale
Réduction des délais de livraison	Nécessité des capitaux importants pour financer les stocks

Les modes de production

Classification selon des critères commerciaux

125

□ Mixte

- Ce mode de production est un dérivé de la production à la commande.
- Afin de diminuer les délais de réalisation, les produits sont conçus de telle sorte qu'il soit possible de produire des sous-ensembles suivant une politique de production sur stock.
- La personnalisation du produit final par assemblage de ces sous-ensembles ne se fait qu'au moment de la commande
- Toutes les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances vis-à-vis de leurs clients tendent à choisir, de plus en plus, ce type de fabrication.

Les modes de production

126

- Généralement
 - ▣ La production en continu est sur stock
 - ▣ La production discontinue est sur commande
 - ▣ La production mixte se fait
 - à la chaîne pour les sous-ensembles et
 - en continu pour l'assemblage des sous ensembles (personnalisation)

Les modes de production

127

- ❑ Le choix du type de production dépend d'un certain nombre de facteurs tels que :
 - Besoins en capital, immobilisations, fonds de roulement;
 - Conditions du (des) marché (s);
 - Disponibilité et coût des facteurs de production;
 - Compétence de la direction et de l'encadrement;
 - Stabilité (ou non) de la technologie,
 - etc.

Les politiques de production

128

- Externalisation (Outsourcing)
- Internalisation (Intégration)

Les politiques de production

L'externalisation

129

- L'externalisation est un principe de sous-traitance industrielle qui conduit une entreprise à acheter à l'extérieur les compétences et savoir-faire dont elle a besoin et qu'elle ne possède pas ou plus

Les politiques de production

L'externalisation: sous traitance

130

- Sous-traitance : définition
 - ▣ La sous-traitance met en relation deux parties :
 - Le donneur d'ordre
 - Le sous-traitant (l'exécutant)
 - ▣ Le donneur d'ordre demande à une autre entreprise (sous traitant) de réaliser :
 - certaines phases du processus de production
 - certains composants (produits intermédiaires)
 - une partie de la production
 - ▣ Le sous-traitant réalise le travail demandé conformément aux exigences et aux spécifications du donneur d'ordre
 - ▣ Le donneur d'ordre reste toujours propriétaire de la marque

Les politiques de production

L'externalisation: sous traitance

131

- Sous-traitance : dans quels cas l'utiliser ?
 - ▣ Capacité de production limitée
 - ▣ Incompétence et manque d'expérience du donneur d'ordre dans la réalisation de certains produits intermédiaires
 - ▣ Coûts de production élevés de certains produits intermédiaires
 - ▣ Qualité inférieure de certains produits intermédiaires
 - ▣ Recherche de flexibilité en cas de variation de la demande

Les politiques de production

L'externalisation: sous traitance

132

- Sous-traitance : dangers !
 - ▣ Risque de mauvais choix du sous-traitant
 - ▣ Risque de sous utilisation des capacités internes de l'entreprise
 - ▣ Risque de mécontentement du personnel qui peut voir dans la sous-traitance un danger de perte de l'emploi
 - ▣ Risque de concurrence potentielle du sous-traitant : "your licensee, your competitor"

Les politiques de production

L'externalisation: impartition

133

- ❑ L'impartition met en relation deux parties:
 - L'entreprise impartitrice
 - L'exécutant
- ❑ L'impartition est le transfert, à long terme, de la réalisation d'une activité à un fournisseur en vue de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.
- ❑ Dans le cas de l'impartition, l'entreprise impartitrice (entreprise X) demande à une autre entreprise Y (exécutant) de :
 - fabriquer des produits intermédiaires
 - réaliser des activités situées en aval de la fabrication des produits finis (leur distribution).

Les politiques de production

L'externalisation: comparaison

134

	<i>Entreprise X</i>	<i>Entreprise Y</i> Exécutant
	<ul style="list-style-type: none"> • Donneur d'ordre (sous_traitance) • Ese impartitrice (impartition) 	
<i>Sous-traitance</i> <i>(domination)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propose au sous traitant toutes les indications du travail réalisé (exigences, normes, qualités, dimension du produit, etc.) ▪ Il est dominant ▪ Il conserve l'entière propriété du produit fabriqué (marque, prix, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son rôle se limite seulement à l'exécution du travail selon les exigences du donneur d'ordre
<i>Impartition</i> <i>(collaboration)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise délègue la fabrication ou la distribution du produit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son rôle dépasse la simple exécution ▪ Il exécute le travail tel qu'il le conçoit ▪ Il conserve l'entière la propriété du produit fabriqué (e. g. marque)

Les politiques de production

L'internalisation (intégration)

135

- Définition
 - ▣ C'est l'inverse de l'externalisation
 - ▣ C'est traiter en interne ce que l'on confiait auparavant à des organismes ou des fournisseurs extérieurs
 - ▣ L'entreprise réalise elle-même un travail qui était pris en charge par une autre entreprise (sous-traitant, fournisseur, distributeur)
 - ▣ Il s'agit de décider **d'intégrer dans sa propre** structure, plutôt que de **sous-traiter**, un service ou une activité
 - ▣ Intégration :
 - En amont : l'entreprise devient son propre fournisseur
 - En aval : l'entreprise devient son propre client

Les politiques de production

L'internalisation (intégration)

136

□ Raisons

- Un meilleur contrôle de la qualité et/ou des coûts des produits et des services
- Une meilleure confidentialité des informations
- Une solution pour remédier à une trop grande dépendance envers les sous-traitants

CHAPITRE 4

LES PRINCIPES DU MARKETING

Imen MZID BEN AMAR

Maître assistante en sciences de gestion

Imen.mzid@fsegs.rnu.tn

Cours 1^{ère} LFG

2014/15



Sommaire

138

- C'est quoi le marketing ?
- Approches du marketing
- Marketing-mix

Définition du marketing

139

Le marketing est « un état d'esprit et une attitude, un choix de gestion et un ensemble de techniques qui permettent à travers une offre de biens et services, de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs d'une manière rentable pour l'entreprise ».

Définition du marketing

140

- Un besoin
 - ▣ est un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une exigence née de la nature (se nourrir, se vêtir...) et/ou de la vie sociale (prestige, statut social...).

- Le désir
 - ▣ est une manière privilégiée de satisfaire un besoin.

- La satisfaction est le degré de bien être ressenti après avoir consommé le produit. Chaque produit présente des valeurs et des coûts différents et génère ainsi des degrés différents de satisfaction.

Définition du marketing

141

- Le marketing est un état d'esprit et une attitude :
Le marketing ne peut produire toute sa valeur que si l'ensemble du personnel de l'entreprise est tourné vers le marché (le consommateur)

- Le marketing est un choix de gestion :
Faire le choix de la conquête des marchés, c'est posséder un avantage concurrentiel qui permettra à l'entreprise d'être plus compétitive que les autres.

- Le marketing est un ensemble de techniques :
Si l'état d'esprit et le mode de gestion sont indispensables à la pratique du marketing, un certain savoir et savoir-faire sont nécessaires pour atteindre l'excellence.

Les trois approches du marché

142

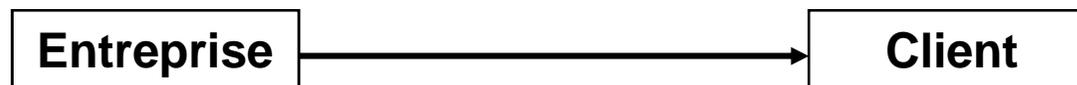
- Approche basée sur la production
- Approche basée sur les ventes
- Approche basée sur le marketing

LES APPROCHES DU MARKETING

L'approche basée sur la production

143

- Offre < Demande.
- Ecoulement du produit assuré. Il suffit de produire.
- Le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité.
- Rôle : accroître la capacité de production et améliorer l'efficacité de la distribution.
- Vision statique de l'entreprise.



Les approches du marketing

L'approche basée sur la vente

144

- Demande < Offre
 - Cette optique suppose qu'il faut employer des efforts considérables (de promotion, publicité, force de vente) afin de stimuler l'intérêt du consommateur pour qu'il achète les produits de l'entreprise.

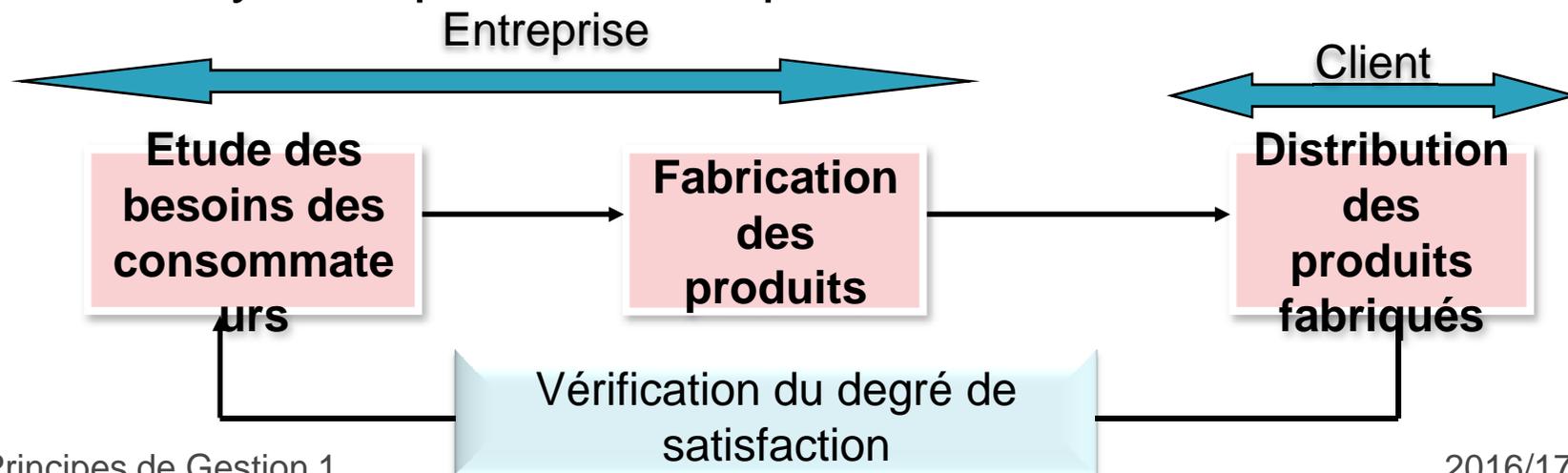
- Objectif : écouler les produits fabriqués.

Les approches du marketing

L'approche basée sur le marketing

145

- Offre > > > Demande.
- Il faut se battre contre une concurrence nombreuse.
- Le consommateur a le choix, donc il domine.
- Savoir produire et vendre ne suffisent plus. Il faut savoir communiquer pour s'adapter au marché, aux besoins des consommateurs.
- Vision dynamique de l'entreprise



Le marketing opérationnel

Les variables d'actions du marketing

146

- Il représente la dimension *action* du concept marketing.
- Il s'agit d'une démarche *volontariste* de conquête des marchés existants, dont l'horizon d'action se situe dans le court-moyen terme.
- C'est la démarche commerciale classique, qui s'appuie sur les moyens tactiques relevant de la politique de **P**roduit, de distribution (**P**lace), de **P**rix et de communication (**P**romotion): les 4P.

Le marketing-mix

Définition

147

❑ C'est la combinaison optimale des quatre variables contrôlables (les 4 P) tout en tenant compte des variables incontrôlables, en vue d'atteindre l'objectif commercial de l'entreprise.

❑ Tout produit, (Product), doit avoir un prix acceptable par le marché (Price), être disponible dans des circuits de distribution adaptés aux habitudes d'achat de la clientèle cible (Place) et être soutenu par des actions de communication destinées à faire connaître son existence et à valoriser ses qualités distinctives (Promotion).

👉 **Ces variables sont appelées les 4P**

❑ Il existe une multitude de choix pour chaque variable. Ces choix permettent d'avoir différentes combinaisons parmi lesquelles l'entreprise doit opérer un choix cohérent : c'est **le marketing-mix**.

2016/17

Le marketing-mix

Le produit

148

Un produit est un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'utilisation et des fonctions d'estime que le consommateur désire pour les services qu'il rend et sa capacité à satisfaire un besoin.

Le marketing mix

Le produit

149

- Étude de fond : (le contenu du produit)
 - Commerciale : analyser la situation du produit sur le marché (besoin existe ou à créer ?)
 - Technique : conception du produit, ses fonctions qui vont satisfaire le besoin, niveau de qualité, gamme...
- Étude de forme : (la présentation du produit)
 - Esthétique : doit plaire au consommateur à partir de son aspect extérieur
 - Nom : doit être facile à apprendre et à prononcer
 - Conditionnement : sorte de "représentant et d'intermédiaire" entre le produit et le consommateur, lié à l'esthétique

Le marketing mix

Le produit

150

- *Le cycle de vie du produit:*
 - Le produit est comme l'être humain, il passe par des périodes qui retracent sa vie. Ces périodes ou phases vont du lancement (la naissance), au développement ou croissance (l'adolescence), puis la maturité (l'âge adulte) et enfin le déclin (la vieillesse et la mort) (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 234.)

Le marketing mix

Le produit

151

Pourquoi on étudie le cycle de vie du produit ?

Rappeler à l'entreprise que ses produits ne sont pas éternels. Il faut :

- ❑ Les améliorer ;

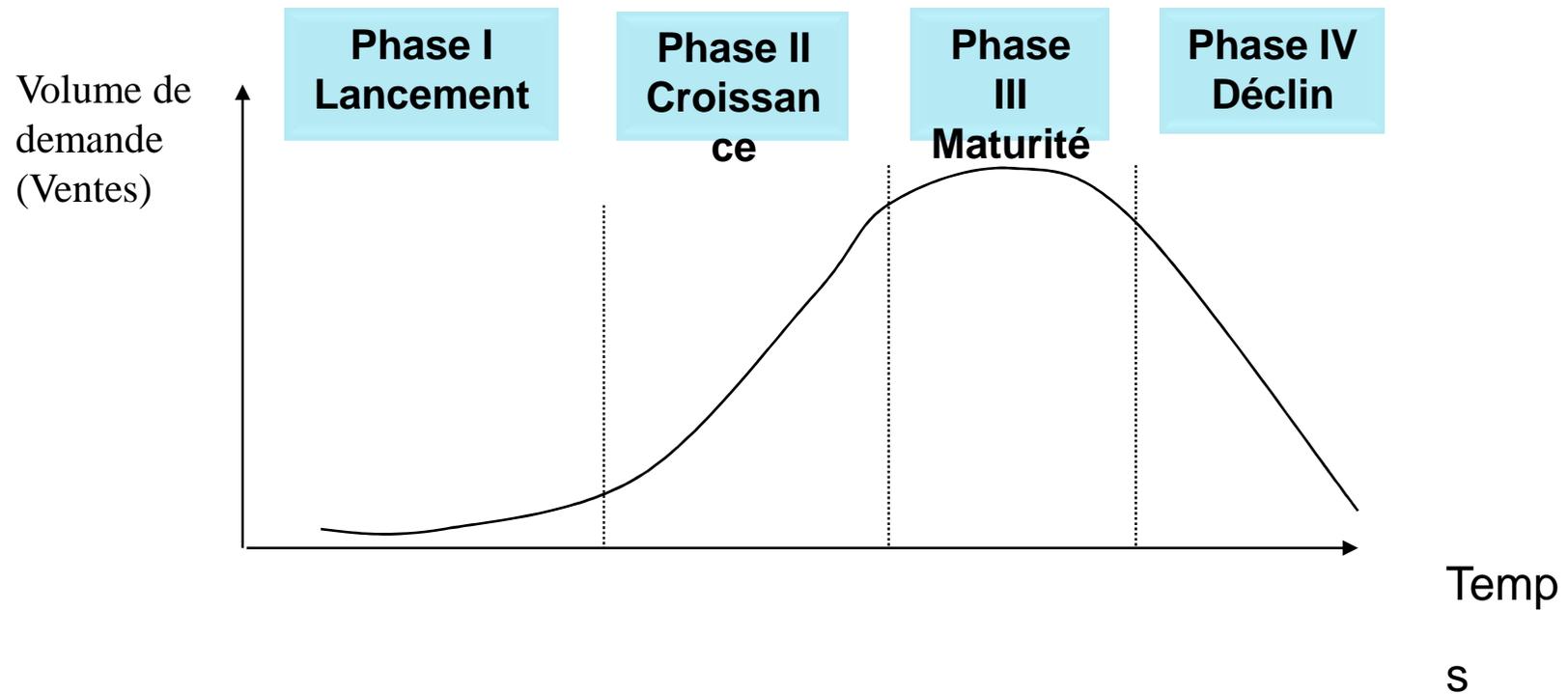
ou

- ❑ Les remplacer par de nouveaux produits permettant de mieux satisfaire les besoins → Permet de prendre des décisions quant au moment de lancer, renforcer ou délaisser chacun de ses produits

Le marketing mix

Le produit

152



Le marketing mix

Le produit

153

Caractéristiques	Lancement	croissance	Maturité	Déclin
Ventes	Faibles	Fortement croissante	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Élevé	Moyen	Faible	Faible
Bénéfices	Négatif	Croissants	Élevés	Réduits
Clientèle	Pionniers	Adopteurs précoces	Marché de masse	Traditionnelle
Concurrence	Limitée	Croissante	Relativement Stable	Déclinante
Objectifs marketing	Créer la notoriété et favoriser l'essai du produit	Accroître la part de marché	Accroître le profit en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter les bénéfices

Pr

Le marketing mix

Le prix

154

- ❑ La fixation d'un prix de vente est un élément déterminant du marketing mix parce qu'elle a des conséquences directes sur les résultats commerciaux et financiers.
- ❑ Le prix a, en effet, généralement une influence sur le niveau de la demande.
- ❑ Souvent, il est pour les consommateurs l'un des critères essentiels de choix.
- ❑ Pour l'entreprise, le prix est la seule variable marketing génératrice de recette et de profit. C'est pourquoi la fixation du prix constitue une décision importante au sein des entreprises.
- ❑ Comme toutes les décisions prises dans une entreprise, il est nécessaire de déterminer ses objectifs avant de déterminer un prix.

Le marketing mix

Le prix: Les méthodes de détermination des prix

155

La méthode basée sur les coûts

Cette méthode est souvent employée par ceux qui:

- cherchent un profit raisonnable,
- veulent atteindre un certain rendement des investissements
- désirent mettre l'accent sur la qualité .

Elle consiste à calculer le prix coûtant d'un produit et à y ajouter une marge.

$$\text{Prix de vente} = \text{Prix de revient} + \text{Marge bénéficiaire}$$

Le marketing mix

Le prix: Les méthodes de détermination des

156

prix **La méthode basée sur la concurrence**

L'entreprise peut établir ses prix soit:

- au-dessus de ses concurrents,
- au-dessous de ses concurrents
- au même niveau de ceux de ses concurrents en général ou en fonction du principal concurrent.

→ de façon à donner à ses produits la valeur perçue recherchée.

Le marketing mix

Le prix: Les méthodes de détermination des

157

prix

La méthode basée sur la demande

- Proposée par les économistes, la méthode basée sur la demande est reliée à un objectif de **maximisation du profit**.
- A chaque produit se rattache une courbe de demande qui indique la **quantité** que les consommateurs sont prêts à acheter pour **différents prix** à un moment donné.
- L'élasticité de la demande par rapport au prix est déterminée par le coefficient suivant :

$$\text{Coefficient d'élasticité-prix } (\rho_{qp}) = \frac{\frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}}{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \cdot \frac{P_1 - P_0}{P_0}}$$

- $\rho_{qp} < 0 \rightarrow$ la demande diminue lorsque les prix augmentent (**voiture**)
- $\rho_{qp} = 0 \rightarrow$ la demande est parfaitement inélastique (**tabac**)
- $\rho_{qp} > 0$, la demande augmente lorsque les prix augmentent (**Produit de luxe**).

Le marketing mix

Le prix: Les méthodes de détermination

158

des prix

La méthode basée sur les clients

- ❑ Cette méthode consiste à déterminer la valeur que le client accorde à un produit.
 - ❑ Cette valeur se situe entre deux bornes :
 - La borne supérieure représente le prix maximum que le client serait prêt à payer
 - La borne inférieure représente le prix au dessous duquel le client perçoit le produit de mauvaise qualité et ne l'achèterai pas.
- ➔ *Cette méthode est aussi appelée méthode du prix psychologique*

Le marketing mix

La distribution

159

❑ La définition

❑ La distribution est l'ensemble des activités qui permettent au produit fabriqué par l'entreprise *d'être mis à la disposition* de ses utilisateurs.

❑ Les circuits de distribution

❑ C'est le chemin suivi par un produit ou un service, pour aller du stade de la production à celui de la consommation. Ce chemin est composé d'un ensemble de personnes ou entreprises appelé intermédiaire.

■ ***Les intermédiaires peuvent être des:***

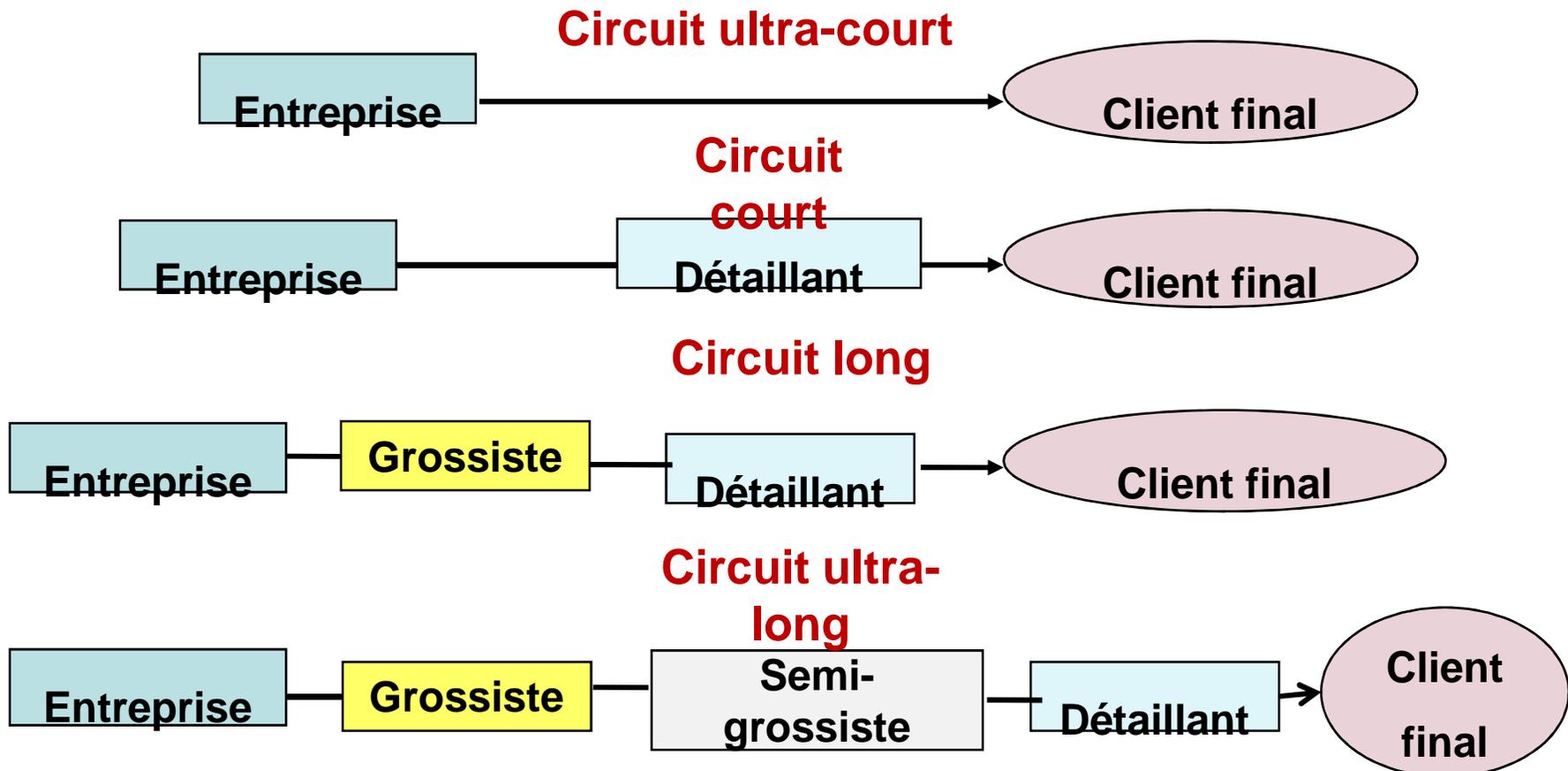
- détaillants: ceux qui vendent directement au consommateur
- grossistes: ceux qui vendent aux détaillants; ils prennent en charge les transactions entre fabricants et détaillants
- Courtiers, agents ou commissionnaires: assurent un certain nombre de services comme la mise en relation ou la

Le marketing mix

La distribution

160

La structure des circuits de distribution



Le marketing mix

La communication

161

Définition

La communication est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des prescripteurs ou de toute autre cible dans un but commercial

Les objectifs de la communication

- ❑ La vente: faire connaître l'existence du produit et attirer les clients
- ❑ Faire circuler des informations: Changer les attitudes, les comportements envers un produit, une marque, une entreprise...

Le marketing mix

La communication

162

Les techniques de communication:

- ❑ Aucun annonceur, si grand soit-il, ne peut utiliser toutes les techniques de communication en même temps.
- ❑ En revanche, l'utilisation d'une combinaison d'outils et leur dosage sont de plus en plus fréquents afin d'atteindre les objectifs de communication fixés.
- ❑ On parle alors de *mix de communication* ou de *communication-mix*.

Le marketing mix

La communication

163

La publicité

- *publicité média* : presse, télévision, radio, affichage, cinéma et Internet ;
- *publicité hors média* : tous les moyens autres que les six grands médias, par exemple : la publicité sur le lieu de vente, les annuaires et guides, les chariots des supermarchés, etc.

Le marketing mix

La communication

164

La promotion des ventes

- Une opération de promotion des ventes consiste à associer à un produit un avantage temporaire destiné à faciliter ou à stimuler son utilisation, son achat et/ou sa distribution (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 383-384.).

Exemples :

- Les échantillons: Un échantillon gratuit offert avec une bouteille de parfum
- Les réductions de prix: offre spéciale pendant une période limitée

Le marketing mix

La communication

165

Les relations publiques

- ▣ Les techniques de relation avec la presse : communiqué de presse, dossier, conférence ou interview de presse... ;

- ▣ Les autres techniques de relations telles que l'accueil, le standard téléphonique, le site Internet, les portes ouvertes, le repas d'affaires...

CHAPITRE 5

LA FONCTION FINANCIÈRE

Imen MZID BEN AMAR

Maître assistante en sciences de gestion

Imen.mzid@fsegs.rnu.tn

1^{ère} année LAG

2014/15

Sommaire

167

- C'est quoi la fonction financière ?
 - ▣ Définition
 - ▣ Rôles
 - ▣ Objectifs
- Financement de l'entreprise
 - ▣ Financement des investissements
 - ▣ Financement de l'exploitation
- Analyse financière
 - ▣ Bilan financier
 - ▣ Principaux ratios

Définition de la fonction financière

168

- La fonction financière est celle qui, au sein de l'entreprise, **prépare** et **exécute** les décisions financières.
- Ces décisions sont relatives au **financement**, à l'**investissement** et à la **distribution** des dividendes.

Les tâches de la fonction financière

169

- Procurer à l'entreprise les capitaux nécessaires à son **équipement** et à son **exploitation** courante et ce, en temps voulu et au moindre coût;
- Contrôler la bonne utilisation des **fonds** ainsi que la **rentabilité** des opérations auxquelles ils sont affectés;
- Analyser la situation **financière** de l'entreprise et ses **résultats** ;
- Produire des **informations** financières à destination des gestionnaires et des parties prenantes de l'entreprise;
- Suivre les règlements et les encaissements.

Les domaines de la gestion financière

<i>Gestion financière à CT</i> <i>Gestion de trésorerie</i>	<i>Gestion financière à LT</i>
Maintenir en permanence la solvabilité = la capacité de faire face à tout moment à ses dettes exigibles	Décisions de financement et d'investissement Elles s'inscrivent dans un cadre de planification sur plusieurs années
Décisions nombreuses	Décisions discontinues
Décisions répétitives	Décisions difficilement réversibles

Les objectifs de la fonction financière

171

1er Objectif : La solvabilité

La solvabilité = c'est l'aptitude à régler à tout moment les dettes exigibles.

L'insolvabilité est l'état de cessation de paiement

Les objectifs de la fonction financière

172

2ème Objectif : L'autonomie

Le degré d'autonomie = l'aptitude de l'entreprise à maintenir en toute circonstance son **indépendance** vis-à-vis des tiers créanciers.

- ❑ Le niveau de probabilité de rupture de l'équilibre financier mesure le degré d'autonomie.
- ❑ L'équilibre financier est atteint lorsque l'encaisse reste positive après le règlement de toutes les dettes exigibles.
- ❑ La détention d'une encaisse importante augmente le degré d'autonomie de l'entreprise mais ne participe pas au processus productif.

Les objectifs de la fonction financière

173

3ème Objectif : La rentabilité

- ❑ C'est la capacité d'une entreprise à dégager des résultats régulièrement et suffisamment positifs.
- ❑ La réalisation d'une rentabilité est une condition nécessaire mais non suffisante au maintien de l'équilibre financier.

Les objectifs de la fonction financière

174

- Généralement, ces trois objectifs sont complémentaires et difficilement conciliables d'où la nécessité d'un arbitrage.
- La réalisation de cette mission implique une modélisation des cycles d'investissement, d'exploitation et de financement.

Le financement

Les ressources financières

175

Les capitaux propres

Il s'agit de l'ensemble des fonds appartenant aux propriétaires de l'entreprise.

Ces fonds se subdivisent en Apport en capital et Autofinancement

Apport en capital	Autofinancement
<ul style="list-style-type: none">■ Réalisé lors de la création de l'entreprise et peut être accru par des augmentations de capital;■ une opération réalisée soit par la constitution d'une encaisse, soit par l'apport en nature des éléments d'actif■ Rémunération facultative et dépend des bénéfices réalisés.	<ul style="list-style-type: none">■ Partie du bénéfice non distribué;■ Sert pour le financement du cycle d'investissement, d'exploitation et des opérations financières. <p><u>Ses avantages:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Ressource renouvelable• Renforce l'autonomie de l'entreprise

Le financement

Les ressources financières

Les emprunts à moyen et long terme

Les emprunts indivis	Les emprunts obligataires
<ul style="list-style-type: none">▪ Obtenus auprès des organismes financiers;▪ Certains organismes sont spécialisés dans le financement de certains secteurs et pratiquent de ce fait des taux plus faibles. (e. g. Banque Nationale Agricole, Banque de l'Habitat)	<ul style="list-style-type: none">▪ Réservés aux grandes sociétés par actions▪ Ce sont des titres de créance qui peuvent être souscrits par une multitude de prêteurs▪ Les obligations donnent droit à des intérêts fixés d'avance▪ Possibilité de récupérer l'argent investi à n'importe quel moment

Le financement

Les ressources financières

177

Le crédit-bail

- C'est une opération de location de bien d'équipement, de matériel, d'outillage ou de biens mobiliers à usage professionnel;
- La société de leasing est la propriétaire du bien jusqu'à son remboursement
- L'opération de crédit-bail est une opération de financement qui permet à l'entreprise de disposer du bien de son choix sans avoir à rassembler les capitaux nécessaires à son acquisition mais moyennement l'acquittement d'un loyer.

Le financement

Les ressources financières

178

Les subventions

- Obtenues auprès de l'Etat
- Elles ne sont pas remboursables

Type	objectif
Subventions d'équipement	Acquisition d'une immobilisation
Subventions d'exploitation	Compenser le manque à gagner
Subventions d'équilibre	Accordées aux entreprises publiques en cas d'exploitation déficitaire

Le financement

Les ressources financières

179

Le crédit bancaire à court terme

- Il est destiné à financer le cycle d'exploitation.
- Son coût est fonction du risque supporté par la banque et dépend notamment du caractère plus au moins aléatoire de l'opération financée, du degré de solvabilité de l'entreprise et de son pouvoir de marché.
- On peut identifier trois types de ressources à court terme :
 - L'escompte d'effets de commerce
 - Les facilités de caisse
 - Le découvert

Le financement

Les ressources financières

Types	Caractéristiques
L'escompte	<ul style="list-style-type: none">▪ Ese X vend un bien à crédit et reçoit en contre partie une traite;▪ Afin d'avoir son argent avant l'échéance, elle vend la traite à la banque.▪ Le banquier lui donne, en échange, de la monnaie après déduction des agios.▪ Les agios = intérêts sur le prêt d'argent + les commissions
Les facilités de caisse	<ul style="list-style-type: none">▪ Pallier les décalages qui peuvent survenir dans la trésorerie de l'entreprise▪ Faire face à des problèmes d'insolvabilité temporelle (pendant quelques jours)
Le découvert	<ul style="list-style-type: none">▪ Laisser le compte en position débitrice▪ Faire face à des problèmes d'insolvabilité temporelle (pendant quelques mois)

Le financement

Les critères de choix d'une source de

financement

Critères	Explication
Caractéristiques de l'investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Durée d'utilisation : Ajustement de la durée de financement avec la durée d'utilisation - Nature d'investissement : Plus l'investissement est risqué plus il est préférable pour l'entreprise de se baser sur ses propres moyens - Montant d'investissement : Plus le montant est important moins seront les sources de financement
Coût de financement	L'entreprise doit procéder à une comparaison des coûts des sources de financement possibles
Conjoncture	L'inflation démunie la charge de remboursement des entreprises
Caractéristique de	La taille, les garanties offertes, la situation

L'analyse financière

182

- ❑ L'analyse financière est un ensemble de techniques visant à connaître la santé financière de l'entreprise.
- ❑ Parmi les outils de l'analyse financière, on distingue
 - ❑ Le bilan financier
 - ❑ Les ratios

L'analyse financière

Le bilan financier

183

□ Définition

- Il fait apparaître le patrimoine réel de l'entreprise. Il a été conçu dans une optique de *liquidation* de l'entreprise

□ Objectif

- Analyser la structure financière en se basant sur :
 - Le degré de liquidité des actifs
 - Le degré d'exigibilité des passifs

L'analyse financière

Le bilan financier

184

		Actif financier		Passif financier		
		L i q u i d i t é	↓	Actifs non courants	Actif immobilisé (corporel, incorporel et financier)	E x i g i b i i t é
Actifs courants	Valeurs d'exploitation (stocks)			Capitaux permanents		
	Valeurs réalisables (créances à moins d'1 an)		Dettes à long terme (à plus d'1 an)			
Valeurs disponibles (trésorerie)	Passifs courants		Dettes à court terme (à moins d'1 an)			

L'analyse financière

Le bilan financier

185

- *La liquidité* d'un actif dépend de la *possibilité* de le transformer rapidement et sans perdre, de valeur en monnaie.
- *L'exigibilité* d'une dette dépend de son *échéance* et de la capacité du créancier à en demander le remboursement immédiat

L'analyse financière

Le fonds de roulement (FR)

186

C'est un indicateur de la solvabilité et du risque de cessation de paiements d'une entreprise

Le FR peut être calculé de 2 manières :

▪ *Par le haut du bilan:*

- Capitaux permanents – Actifs à plus d'un an (valeur nette).
- Capitaux permanents – Actifs non courants.

Calculé par le haut du bilan, le FR permet d'apprécier **le mode de financement des actifs à plus d'un an.**

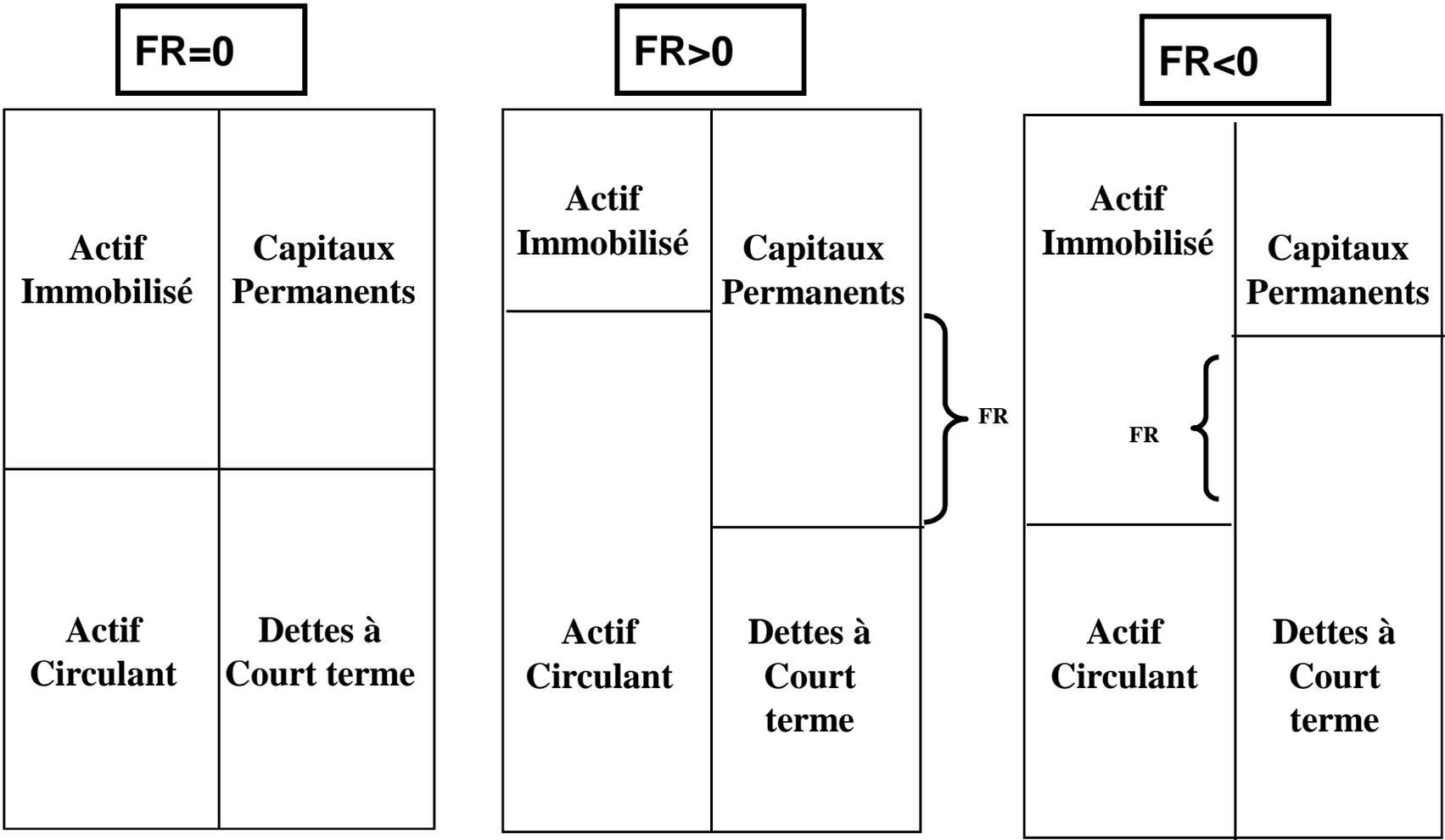
▪ *Par le bas du bilan :*

- Actifs à moins d'un an – Dettes à moins d'un an.
- Actifs courants – Passifs courants.

Par le bas du bilan, il permet de **calculer la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à CT.**

L'analyse financière

Le fonds de roulement (FR)



L'analyse financière

Le fonds de roulement (FR)

188

- L'existence d'un FR positif constitue une marge de sécurité qui prémunit l'entreprise contre les obstacles qu'elle pourrait rencontrer dans la réalisation des actifs circulants (baisse des ventes, sur-stockage, retard dans le recouvrement des créances,...).
- Un FR négatif indique que l'équilibre financier n'est pas respecté et que les risques d'insolvabilité sont probables.

Les principaux ratios de l'analyse financière

189

- ❑ Un ratio financier d'une entreprise est un outil d'analyse financière.
- ❑ Il compare, sous forme d'un coefficient, deux comptes ou groupes de comptes tirés du Bilan et ou du Compte de résultat.
- ❑ Il permet ainsi de mesurer la santé financière d'une entreprise et de la comparer d'une année sur l'autre ou avec celles d'autres entreprises.
- ❑ Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une incitation à la réflexion et à l'analyse.
- ❑ Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation. Il est nécessaire que son élaboration résulte de données exprimées à une même date ou pour une même période.

Exemples de ratios

190

- ❑ Ratios de structure à partir des données du bilan ;

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Capitaux Permanents}}$$

- ❑ Ratios de rentabilité qui définissent des rapports entre les résultats, le chiffre d'affaires ou le capital.

$$\text{Rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{Ratio de rentabilité} = \text{Bénéfice net} / \text{Chiffre d'Affaires HT}$$