

UNIVERSITE DES PÊCHES DE NHATRANG  
VIETNAM

# LA GESTION D'ENTREPRISE

**DO THI THANH VINH**  
**AGREGÉE EN SCIENCES ECONOMIQUES**

2006

# CHAPITRE I LE SYSTÈME ENTREPRISE

## I/ PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Pour celui qui n'est pas en contact étroit avec elle, une entreprise c'est un bâtiment, des machines, une enseigne, des produits, une réputation, un patron, des salariés..., des éléments disparates en somme.

Or, une entreprise c'est beaucoup plus que cela : c'est une communauté humaine qui produit des richesses. Cette communauté a une culture et une histoire: elle naît, se développe, connaît des échecs mais aussi des réussites, surmonte des périodes critiques ou au contraire cesse ses activités.

### 1. Les formes d' entreprise :

Les typologies existantes réduisent l'entreprise à un statut juridique, à une taille ou à une activité.

On distingue ainsi :

- selon leur taille (chiffres d'affaire, nom de salariés ) :
  - *les petites et moyennes entreprises*
  - *les grandes entreprises*
- selon leur statut juridique:
  - *les entreprises privées* ( entreprises individuelles, entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée, sociétés en nom collectif, sociétés à responsabilité limitée, sociétés anonymes)
  - *les entreprises publiques*
- selon leur activité (secteur ou branche ) :
  - *les entreprises agricoles*
  - *les entreprises industrielles*
  - *les entreprises prestataires de services*
  - *les entreprises commerciales...*

### 2. Les ressources nécessaires à l'entreprise:

Il y a du commun entre toutes les entreprises . Ces entreprises :

- disposent de moyens de production : ressources humaines, financières et techniques.
- fabriquent des biens ou de services qu'elles vendent à leurs clients
- achètent des biens et services à leurs fournisseurs.

Pour faire marcher une entreprise, il faut d'abord une organisation. Ce sont les départements spécialisés de l'entreprise et les réseaux de communication qui les relient ( département de production , regroupant les usines, les ateliers, les machines; département commercial, relié à son réseau de distribution; administration et gestion; recherche et développement ). Il faut aussi les facteurs de production, c'est-à-dire du travail, du capital, de l'énergie, des matériaux et des informations.

- Le travail, c'est l'énergie fournie par les ouvriers, les employés et cadres de l'entreprise, pour fabriquer les produits, traiter les informations, classer, communiquer, contrôler
- Le capital est représenté par les ressources financières et les équipements de production.

- L'énergie et les matériaux, c'est le flux de combustibles fossiles, d'électricité, de vapeur qui fait tourner les machines, et le flux de matières et de produits semi-finis qui servent de matériaux de départ à la fabrication ou à l'assemblage.
- Les informations, c'est le savoir-faire, les brevets, les licences, tous biens immatériels résultant de l'expérience des membres de l'entreprise et d'un savoir préalablement accumulé.

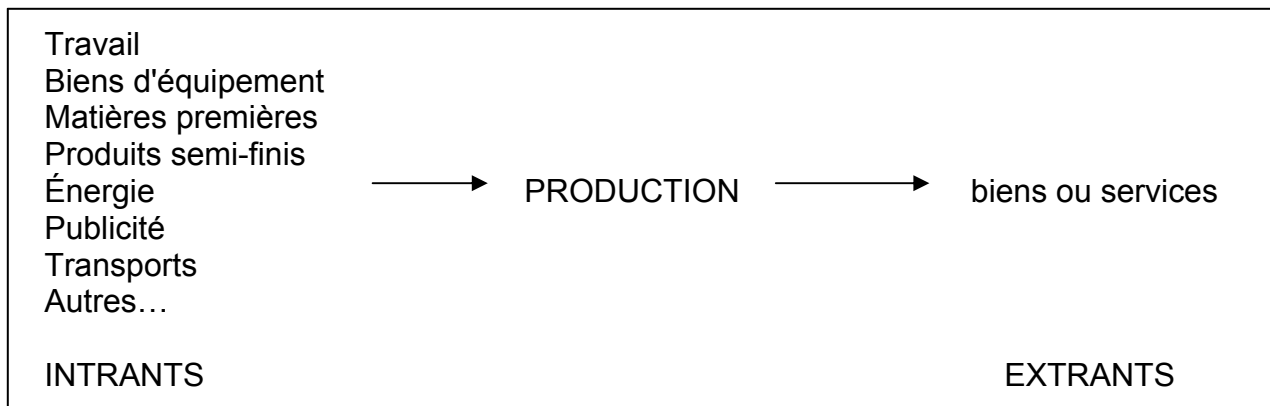
### 3. Les objectifs d'entreprise :

L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phrases distinctes :

- L'activité productive, c'est-à-dire la création de biens ou services
- L'activité de redistribution des richesses en contrepartie des biens ou services produits.

#### a) L'entreprise produit des biens ou de services:

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (intrants) en flux de sortie (extrants)

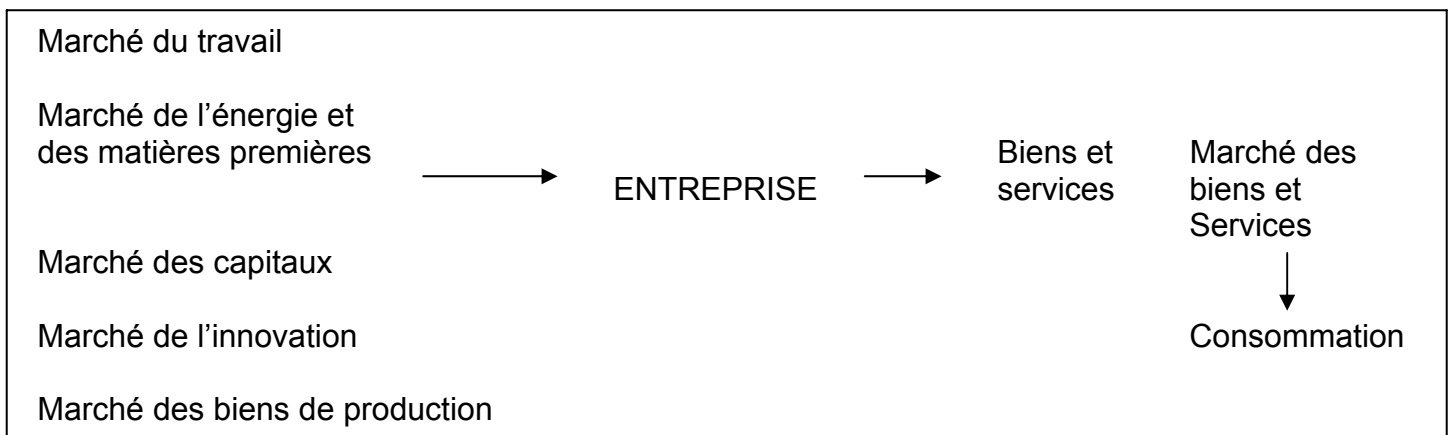


L'entreprise acquiert ses intrants sur cinq marchés . Elle combine ces facteurs de production en tenant compte de leur prix d'achat. Elle détermine ainsi le coût de revient de sa production. Elle doit fixer un prix de vente qui lui permet au moins de couvrir son coût de revient. Toute entreprise se trouve confrontée à ce calcul économique.

La valeur ajoutée par l'entreprise est la différence entre la valeur des biens et de services produits et celle des consommations intermédiaires:

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production} - \text{consommations intermédiaires}$$

L'entreprise est donc une unité de production de biens et de services et de valeur ajoutée.



#### b) L'entreprise ,unité de répartition :

La contrepartie de l'activité de production de l'entreprise s'exprime en *unités monétaires*. Il s'agit de la vente des biens ou services qui sont des flux physiques. L'entreprise reçoit en échange des flux financiers (billets de banque, chèque, créances sur les clients).

Les produits de cette vente doit permettre à l'entreprise de :

- rémunérer les facteurs de production qu'elle a utilisés
- payer ses charges sociales et fiscales
- dégager un surplus destiné à assurer son avenir

Après paiement des achats à ses fournisseurs, l'entreprise répartit la valeur ajoutée entre plusieurs bénéficiaires :

- Le personnel de l'entreprise est rémunéré par des salaires et des avantages sociaux.
- L'Etat, les collectivités locales et les organismes sociaux perçoivent des impôts et des cotisations sociales
- Les prêteurs reçoivent des intérêts qui rétribuent les capitaux qu'ils ont mis à la disposition de l'entreprise pour un temps déterminé. Les intérêts versés sont proportionnels au montant des capitaux empruntés.
- Les propriétaires de l'entreprise prélèvent une partie des profits pour rémunérer les capitaux qu'ils ont apportés définitivement à l'entreprise. Le montant de ces prélèvements varie en fonction des bénéfices réalisés.

La partie non prélevée est conservée dans l'entreprise pour lui permettre de renouveler son matériel et de financier sa croissance : il s'agit de l'autofinancement .

#### **4. L'entreprise est un organisme vivant :**

L'entreprise peut se trouver confronter à des difficultés plus ou moins graves :

- Mévente de ses produits : elle n'a pas réussi à imposer ses produits ou elle ne les a pas renouvelés à temps.
- Mauvaise perception de l'évolution de son environnement ou perception trop tardive: elle n'a pas pu ou su anticiper le changement des goût des consommateurs ou l'évolution des coût, elle subit les attaques de concurrents plus puissants...
- Erreurs de gestion : les dirigeants de l'entreprise n'ont pas su évaluer correctement leurs coûts, n'ont pas réussi à motiver le personnel, n'ont pas maîtrisé toutes les conséquences de l'introduction de nouvelles technologies. Les erreurs de gestion traduisent souvent l'incompétence du chef d'entreprise.
- Insuffisance de ressources financières : les prêteurs ou les fournisseurs n'ont pas assez confiance dans l'avenir de la firme. Le chef d'entreprise par crainte de perdre la maîtrise de son affaire, refuse d'y associer des partenaires extérieurs.
- Dans certains cas l'entreprise arrive à surmonter ses difficultés, dans d'autres elle n'est plus en mesure d'assurer normalement ses engagements.

Elle est alors contrainte :

- soit à faire faillite, cette faillite peut se traduire selon les cas par une disparition totale ou par un nouveau départ sur de bases nouvelles.
- Soit à être rachetée par une autre entreprise.

## **II/ L'ENTREPRISE, SYSTÈME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT :**

### **1. L'entreprise et son environnement :**

#### **a) Description de l'environnement :**

Une analyse classique consiste à décomposer en six sous-ensembles l'environnement de la firme.

On a l'habitude de repérer ces six composantes de l'environnement grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

- Environnement économique : conjoncture générale, évolution des prix, évolution des revenus, fiscalité, taux des change, concurrence...
- Environnement juridique et réglementaire : lois, normes de fabrication, réglementation de la concurrence, protection des inventions....
- Environnement culturel : style de vie, niveau d'éducation, modes, formes de communication
- Environnement social : situation de l'emploi, climat social, répartition des revenus, ampleur des conflits sociaux, fréquence des négociations sociales...
- Environnement technologique : état de la recherche scientifique, nombre de brevets déposés...
- Environnement politique : tendance à l'interventionnisme, programmes des partis politiques, personnalité des gouvernants, attitudes à l'égard de l'entreprise privée...
- Environnement écologique : lutte contre la pollution, le gaspillage...
- Environnement international : réglementation des communautés, ouverture des pays socialistes...

**b) L'action de l'environnement sur l'entreprise :**

L'environnement peut exercer sur une entreprise des effets négatifs ou bénéfiques :

- d'importation une part les contraintes de l'environnement pèsent sur l'entreprise. Cette dernière doit alors être capable de s'adapter sous peine de voir son activité décliner, voire cesser complètement.
- d'autre part l'environnement offre des occasions qui favorisent la firme qui sait les saisir.

**c) L'action de l'entreprise sur l'environnement :**

L'entreprise est l'un des principaux acteurs de la vie locale. Elle utilise des équipements collectifs ou, au contraire, en met à la disposition de son environnement, elle crée des emplois ou, à l'inverse, est source de chômage, elle façonne les rythmes de vie à son image et peut provoquer des nuisances et polluer son environnement.

## 2. L'entreprise est un système :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis, concourent à la réalisation d'un objectif commun. C'est un ensemble de composantes agencées de façon ordonnée et structurée et tendant vers un résultat précis.

**a) Les composants d'un système sont en interrelation :**

Un système est composé d'éléments en interaction. Il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but : le tout est différent de la somme des composants.

**b) Notion de contrôle et de rétroaction :**

Un système transforme des intrants (inputs) en extrants (outputs).

La notion de système est inséparable de celle d'objectif et de rétroaction. La rétroaction consiste à réguler le système. Elle permet de maintenir le système en état de réaliser correctement son but.

**c) Notion d'ouverture sur l'environnement**

Il existe des systèmes fermés, c'est-à-dire sans lien avec l'environnement, et des systèmes ouverts qui entretiennent des relations avec leur environnement

*- L'entreprise est un système*

N'importe lequel de ses éléments peut avoir une influence sur l'ensemble : la réclamation d'un client, la maladie d'un salarié, la hausse du prix des matières premières, la panne d'une machine, un défaut de qualité chez un concurrent, par exemple, ont des répercussions sur la bonne marche de toute l'entreprise.

*- L'entreprise est un système ouvert*

Elle se procure à l'extérieur des matières premières qui vont lui permettre de fabriquer puis de vendre des produits qu'elle met à la disposition de son environnement. Ses différentes opérations la conduisent à s'adapter en permanence à son environnement.

- *L'entreprise est un système ouvert finalisé et dirigé.*

Elle poursuit des buts (profit, puissance, pérennité ...), s'organise pour les atteindre (définition de plans d'actions, de budgets...), se dote de structures d'exécution, de direction et de contrôle.

- *L'entreprise est un ensemble de sous-système en interaction.*

On distingue quatre sous-système : un de production, un - commercial, un - administratif et financier et un – du personnel. Chaque sous-système entretient des relations suivies par les autres sous-systèmes. Ainsi, le sous-système commercial vend ce que le sous-système production a fabriqué grâce aux capitaux fournies par le sous- système financier et aux services rendus par le sous-système du personnel. Chaque sous-système se voit affecter des moyens qui concourent à la réalisation de l'objectif général de l'entreprise.

### **III/ L'ORGANISATION D'ENTREPRISE**

L'entreprise à sa création vit par la volonté d'un homme ou d'un petit groupe d'hommes. Elle commence ensuite à produire et, si les fabrications répondent aux besoins du marché, elle se développe... Dès lors, le petit groupe du départ s'étoffe et doit faire face à des tâches plus nombreux et plus variées : le besoin d'une organisation se fait sentir.

L'organisation est aussi l'une des conditions essentielles de la survie du système entreprise : qui fait quoi dans l'entreprise ? avec qui et dans quel but ?

#### **1. Les fonctions :**

Une fonction est un groupement de tâches et non un groupement d'emplois : un même emploi peut donc assurer des tâches appartenant à des fonctions différentes.

Le contenu des fonctions a évolué pour prendre en compte les mutations de l'environnement de l'entreprise.

• Pour H. Fayol, les fonctions de l'entreprise sont :

- La fonction technique
- La fonction commerciale
- La fonction financière
- La fonction de sécurité
- La fonction de comptabilité
- La fonction administrative

H. Fayol a accordé trop d'importance à la fonction comptable qui n'est qu'un aspect particulier du contrôle et à la fonction sécurité. D'autre part, H. Fayol regroupe arbitrairement dans la fonction commerciale, l'achat et la vente. Pour lui, la recherche n'est qu'un aspect de la production et la fonction personnel est inexistante.

• Pour B. Evgrafov, on peut classer les activités nécessaires à la vie de l'entreprise en 4 grandes catégories :

- Les fonctions de direction (s'informer, décider faire comprendre, faire pouvoir, faire vouloir)
- Les fonctions de distribution (études commerciales, vente, publicité)
- Les fonctions de production (fabrication, contrôle de qualité)
- Les fonctions logistiques (approvisionnement, équipement, maintenance, gestion du personnel, financière, recherche et développement, administration générale).

## 2. Les structures :

La notion de structure correspond à la description de la combinaison des éléments constitutifs de l'entreprise .

Ainsi, elle définit les caractéristiques spécifiques et durables de l'entreprise :

- répartition des tâches
- répartition des pouvoirs
- répartition des responsabilités
- circulation des informations
- mécanismes de coordination

### a) La structure hiérarchique linéaire :

Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par Fayol : la ligne hiérarchique doit être unique : "un homme, un chef ".

#### **Avantage :**

- Simplicité et clarté résultant de l'unité de commandement
- Possibilité d'isoler nettement les responsabilités
- Efficacité dans la résolution des conflits

#### **Inconvénients :**

- Cloisonnement des différents organes de l'entreprise et manque de coordination entre ceux-ci
- Rigidité de la hiérarchie
- Difficile remontée des initiatives
- Mauvaise circulation des informations
- Absence de spécialistes : les chefs doivent avoir des compétences multiples
- Risque de bureaucratie par respect scrupuleux de la hiérarchie

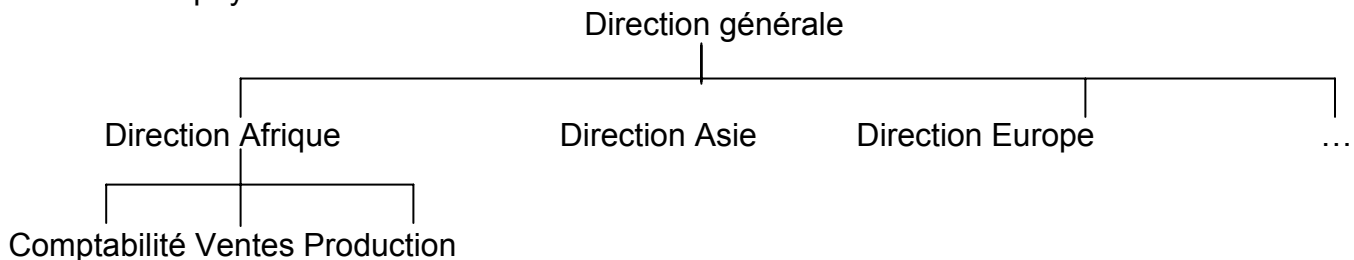
#### **Variantes :**

##### • **Hiérarchie divisionnelle :**

Organiser par divisions, c'est découper l'entreprise verticalement pour séparer les différentes activités. Chaque division apparaît donc comme une entreprise spécifique.

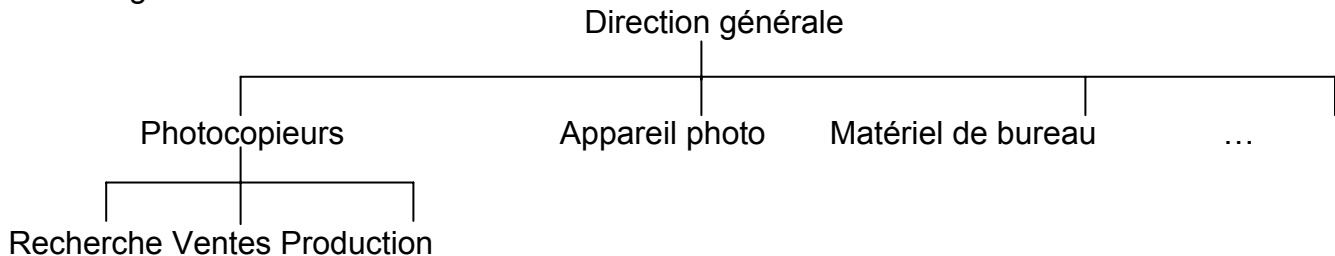
##### • **Hiérarchie par division géographique :**

Elle se rencontre dans les entreprises qui ont des établissements situés dans différentes régions ou différents pays.



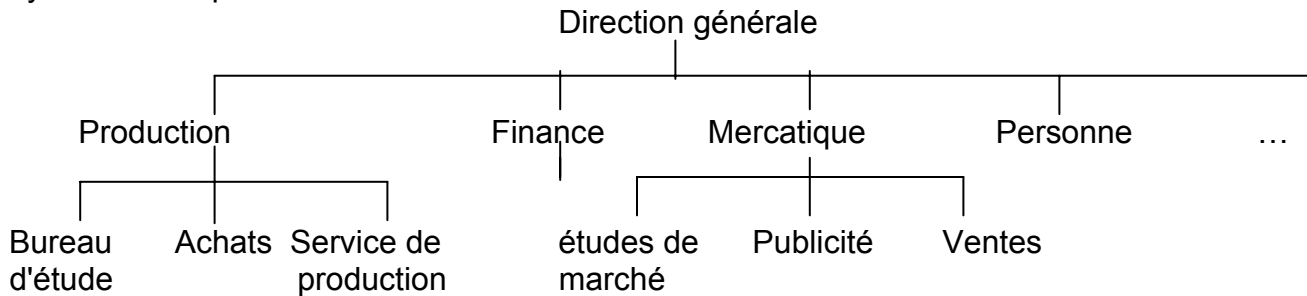
##### • **Hiérarchie par produit :**

Elle peut concerner les entreprises qui fabriquent des biens nécessitant des équipements ou des technologies différentes.



##### • **Hiérarchie fonctionnelle:**

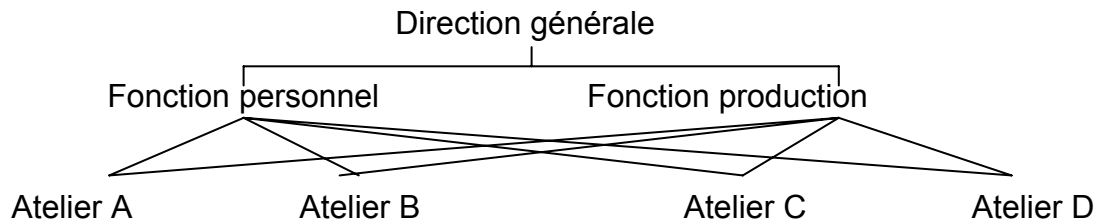
Organiser par fonctions, c'est découper horizontalement l'entreprise en unités spécialisées dans un certain nombre de tâches. Cette structure se retrouve essentiellement dans les petites et moyennes entreprises.



### b) La structure fonctionnelle :

La notion de hiérarchie fonctionnelle est due à F. Taylor. Elle est caractérisée par le fait que les attributions sont réparties selon les fonctions à partir du principe "chacun à sa place, une place pour chacun".

Ceci nécessite donc une délimitation précise des compétences de chacun.



#### **Avantages :**

- Utilisation de spécialistes pour répondre à la complexité des problèmes de gestion.
- Concentration des compétences dans des activités spécialisées.

#### **Inconvénients :**

- Multiplicité de commandement
- Absence de coopération
- Dilution des responsabilités
- Faible mobilité du personnel (promotion et changement d'affectation)

### c) La structure hiérarchico-fonctionnelle :

Ce type place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et les directeurs opérationnels. Le personnel des "états-majors" ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

#### **Avantages :**

- Cumul des avantages de l'unité de commandement et des avantages de la spécialisation.
- Gestion simultanée à long terme (par les fonctionnels) et à court terme (par les opérationnels)

#### **Inconvénients :**

- Risque de relations difficiles entre opérationnels et fonctionnels

## 3. L'évolution de la structure et de l'organisation de l'entreprise :

Une entreprise est une entité vivante : elle aborde de nouveaux marchés, procède au renouvellement de ses produits, accueille de nouveaux membres du personnel et en voit partir d'autres... La façon dont la structure a été conçue lui donne une capacité plus ou moins grande pour s'adapter aux évolutions de son environnement et pour maîtriser sa croissance.

Nous venons d'étudier les diverses structures qui peuvent être adoptées par une entreprise. Doit-on privilégier l'une d'elle? Non, car il n'existe pas de structure idéale. Chaque entreprise est



un cas spécifique : la structure qu'elle retient dépend de sa taille, de sa technologie et de son environnement.

- *La taille :*

La petite entreprise commence avec une structure personnalisée. Le groupe d'individus est suffisamment réduit pour que les liaisons nécessaires s'établissent directement avec efficacité. Puis, l'entreprise grandit, le directeur ne peut plus assurer l'intégralité du travail de coordination, une structure fonctionnelle centralisée naît alors. L'entreprise franchit un troisième stade et voit ses activités se diversifier : une certaine autonomie doit être laissée aux diverses branches, c'est une structure divisionnelle.

- *La technologie :*

Le mérite de la découverte d'une relation entre la nature de la production de l'entreprise et la structure est parvenue à trois classes de technologie : la production à l'unité, la production de masse et la production continue. A ces trois catégories, sont associées des structures bien distinctes. Le nombre de subordonnés pour les cadres moyens décroît lorsque la complexité augmente.

- *L'environnement :*

L'environnement influence fortement tous les domaines de l'entreprise. Plus l'environnement est stable, plus la structure est formalisée; alors que les entreprises évoluant dans un univers dynamique ont tendance à adopter des structures plus souples.

## **IV/ L'ENTREPRISE ET SA DIRECTION :**

### **1. Les finalités de l'entreprise :**

- ***Les trois finalités principales de l'entreprise :***

Une entreprise peut avoir différentes finalités : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations.

Parmi tous les buts qu'elle peut poursuivre, il en est trois qui nous paraissent essentiels : la poursuite de l'activité, la recherche de la pérennité, la recherche du profit.

En fait, l'entreprise ne poursuit pas un but unique mais presque toujours plusieurs buts. Entre eux, une hiérarchie peut exister, elle n'est pas toujours la même. Non seulement elle varie d'une entreprise à l'autre mais elle varie aussi dans la même entreprise en raison des circonstances et des époques.

- ***Les finalités sociales de l'entreprise :***

L'un des premiers buts de l'entreprise, résultant de la raison même de son existence, est le service des clients, la satisfaction de leurs besoins et désirs, c'est à l'expression de sa fonction sociale. Il est vrai, aussi que l'existence et la survie de l'entreprise sont étroitement dépendants du service des clients.

L'entreprise, c'est aussi un centre d'activité professionnelle pour ceux qui en font partie. C'est le lieu où ils peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner. C'est une part de leur vie, quelquefois très importante. L'existence même de l'entreprise et sa pérennité sont pour eux des fins en soi, qu'il s'agisse des dirigeants ou des autres membres du personnel.

L'entreprise est un moyen extraordinaire, pour beaucoup plus de monde qu'on ne le croit généralement, de satisfaire des désirs de puissance, de prestige, de notoriété, etc... Il est aussi très satisfaisant de pouvoir se considérer comme les meilleurs et les plus dynamiques dans une activité professionnelle, de savoir que l'on fabrique les meilleurs produits, que ses prestations de services sont les meilleures, etc... Des satisfactions de ce genre sont très proches de celles qu'éprouvent les équipes sportives qui gagnent.

- **Les finalités s'expriment dans le projet d'entreprise :**

L'entreprise moderne doit mobiliser son personnel, assurer sa cohésion, montrer en permanence qu'elle est meilleure que les autres. Elle assure ainsi sa pérennité.

Selon D. Genlot , le projet d'entreprise est l'expression " d'une volonté de vivre, de travailler et de réussir ensemble ". C'est aussi la définition des méthodes pour y parvenir. Le projet d'entreprise est un plan d'action qui répond à la quadruple question :

- qui sommes-nous ?
- que faisons-nous ?
- pourquoi combattons-nous ?
- où nous voulons aller ?

## **2. Les objectifs de l'entreprise :**

Les objectifs sont l'expression des finalités de l'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et / ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en oeuvre.

Par exemple, si l'objectif est l'augmentation de la production de 10%, les moyens peuvent être l'acquisition de machines supplémentaires, la formation de personnel, l'amélioration de la qualité.

- **Il ne faut pas confondre objectif et prévision :**

Une prévision est une indication de ce qui pourra être l'activité future de l'entreprise compte tenu de son activité passée. Elle résulte d'un calcul, elle matérialise généralement une tendance.

Alors qu'un objectif traduit une volonté de modifier l'évolution "naturelle" de l'entreprise et doit être atteint, une prévision peut se réaliser.

La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée.

Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre des actions correctives.

- **Les différentes catégories d'objectifs :**

Les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être à long ou à moyen terme ( plus un an ) ou à court terme ( à réaliser dans l'année ). On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

Les objectifs dépendent les uns les autres à un triple point de vue : en premier lieu, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise. Ainsi les objectifs de production doivent correspondre aux objectifs de vente. En second lieu, les objectifs à court terme et à moyen terme dépendent étroitement des objectifs à long terme qui sont fixés les premiers. En troisième lieu, les objectifs généraux de l'entreprise sont fragmentés en de multiples objectifs particuliers de telle sorte que les différents responsables de l'entreprise aient tous des objectifs particuliers à atteindre.

## **3. La direction de l'entreprise :**

La vision traditionnelle de chef d'entreprise de H. Fayol peut être complétée par une approche plus moderne.

- **A.H. Fayol et la vision classique de la direction :**

H. Fayol a été l'un des premiers à définir les tâches dévolues à la direction : " Diriger, c'est avant tout commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints ".

Pour lui, diriger c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

**Prévoir**, c'est réfléchir à ce que l'on va faire, c'est anticiper l'évolution de l'entreprise, c'est explorer l'avenir. La prévision s'appuie sur l'élaboration de scénarios dont l'objet est d'imaginer des situations susceptibles d'apparaître. Elle propose des réponses à ces situations et constitue la stratégie de l'entreprise.

**Organiser**, c'est définir qui fera quoi, à quel moyen et avec quels moyens ; c'est-à-dire mettre en place les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs

**Commander**, c'est donner des directives et des "impulsions" qui laissent libre cours à l'initiative des collaborateurs.

**Coordonner**, C'est mettre en place les différents rouages de l'entreprise et assurer leur fonctionnement harmonieux. Coordonner, c'est aussi stimuler, c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de B. Evgrafov, "faire vouloir".

**Contrôler**, c'est s'assurer de la bonne exécution des directives, c'est vérifier que l'entreprise ne s'écarte pas des objectifs fixés, c'est mesurer les résultats obtenus et entreprendre si nécessaire les actions correctives.

- **La vision plus moderne : le management**

Les principes du management ne s'opposent pas aux théories de Fayol mais les complètent. Aux fonctions traditionnelles du dirigeant s'ajoutent trois rôles : prendre des décisions, s'informer et communiquer, pour faire de lui le véritable pilote de l'entreprise.

La prise de décision est une activité importante de dirigeant. Décider, c'est faire un choix, résoudre un problème, saisir une opportunité.

Dans les grandes entreprises, le manager délègue une grande partie de ses attributions pour ne conserver que ce rôle de décideur. Au contraire, dans les P.M.E., le patron centralise de nombreuses responsabilités.

- **Rôle et portrait de managers :**

Les principes de l'excellence de T. Peters et R. Waterman :

- Le parti pris de l'action
- L'écoute du client
- L'autonomie et l'esprit d'entreprise
- La productivité sur la motivation des hommes
- La mobilisation autour de valeurs partagées
- La concentration sur le métier
- Une structure simple et légère
- La souplesse allée à la rigueur

#### **4. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise : de la centralisation à la direction par objectif**

##### **a) La centralisation :**

Dans une organisation centralisée, le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un petit nombre de personnes. Cette situation présente un certain nombre d'avantages mais aussi des inconvénients.

##### **Avantages :**

- Une vue ensemble de l'entreprise est plus facile ainsi que la fixation d'une orientation stratégique.
- Permet un contrôle absolu et clair.
- Facilite la gestion.
- Permet l'application de normes standard.
- Permet de minimiser les coûts de certains services ou fonctions
- Permet d'éviter plus facilement les décisions vagues voire conflictuelles.
- Permet d'éliminer toute concurrence interne indésirable : par exemple. Des produits identiques vendus à des prix différents par deux branches du groupe.
- Autorise la réalisation d'économies d'échelles.

##### **Inconvénients :**

- elle limite le pouvoir de réaction de l'entreprise face aux variations de l'environnement du fait de la lenteur de transmission de l'information.

- elle oblige la direction à prendre un grand nombre de décisions ce qui peut entraîner un retard dans la prise de décision, voire une absence de décision.
- elle incite les dirigeants à accorder la priorité à des décisions secondaires au détriment des décisions importantes qui engagent l'avenir de l'entreprise.

**b) La décentralisation et la délégation dans l'entreprise :**

• **La décentralisation :**

Toute décentralisation repose sur trois idées simples :

- la décision doit être prise autant que possible à l'endroit et au moment où le problème surgit.
- il faut utiliser de façon optimale les compétences dans l'entreprise : un problème sera d'autant mieux traité que sa solution sera confiée à ceux qui en ont la meilleure connaissance et qui sont les plus compétents.
- le personnel est d'autant plus motivé qu'il participe à la gestion de l'entreprise.

**Avantages de la décentralisation :**

- Les responsables locaux peuvent réagir au changement de conditions du marché et réduire ainsi l'inertie de la firme.
- La prise de décision est plus rapide, plus claire et fondée sur une meilleure connaissance des conditions locales.
- La responsabilité et l'autorité locales génèrent un plus grand nombre de cadres de meilleure qualité.
- Une implication et une motivation supérieure susceptibles d'entraîner une meilleure productivité et des profits plus élevés.
- Administration et paperasserie sont réduites au minimum.
- Les services généraux sont plus accessibles et moins piéthoniques. Leur action est plus facile à contrôler.

• **La délégation :**

La délégation repose sur la volonté de faire descendre la prise de décision au plus bas niveau possible. On admet, en effet, que c'est celui qui est le plus proche de la réalité qui peut prendre la décision la plus adaptée au problème posé. Mais ceci implique :

- que l'on donne les moyens de prendre la décision et de l'appliquer.
- que l'on a précisé les limites à l'intérieur desquelles cette délégation peut s'exercer ; plus quelqu'un a une idée claire de ce qu'il doit accomplir, plus il y a de chances pour qu'il le fasse.

Enfin, la délégation suppose le droit à l'erreur : tout homme peut se tromper et l'on ne considère pas que celui qui a fait une erreur est coupable. Par contre, on lui demande de signaler l'erreur. C'est la raison d'être du contrôle ( autocontrôle et contrôle par le supérieur).

• **La direction par objectif :**

Les principes de la direction par objectif ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en oeuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leur avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation.

O. Gélinier, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O) : les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser

Dans la pratique la D.P.P.O concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

## REVISION

1. Quelle est la différence entre les biens et les services ?
2. Quels sont les éléments dont une entreprise a besoin pour produire des biens et des services ?
3. Montrez que la réclamation d'un client a des répercussions sur tout le système entreprise.
4. Quels sont les facteurs qui peuvent pousser une entreprise à déclarer faillite ?

# Chapitre 2 L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION DANS LES ENTREPRISES

## I/ La production :

### 1. Les types de production :

Selon le nombre d'articles à produire, on distingue la production unitaire, production en petites séries et production de masse. Le processus de production peut être continu ou discontinu.

#### a) La classification en fonction des quantités et de la répétitivité :

- **La production unitaire :**

La production unitaire est le plus souvent le fait d'entreprises qui travaillent à la commande. Elle concerne la fabrication de produits qui répondent à une demande précise de la clientèle (outillages complexes, bien d'équipement qui doivent être adaptés aux besoins spécifiques d'une entreprise et qui sont fabriqués en respectant un cahier des charges; produits incorporant des technologies de pointe; prototypes, maquettes; produits coûteux). La fabrication à la commande présente des avantages au niveau des stocks car elle ne s'approvisionne qu'en fonction des commandes de ses clients. Ce mode nécessite, en revanche, des délais de production et de livraison très longs.

- **La production en série :**

Elle permet la rentabilisation d'équipements coûteux et l'application de la division du travail. Le travail à la chaîne se rencontre souvent pour ce mode de production. Les articles produits en série sont des articles standardisés et non des produits "originaux" comme dans le cas de la fabrication unitaire. La demande est anticipée, l'entreprise fabrique pour le marché et non pour un client déterminé.

Pour chacune de ces quantités le lancement peut être répétitif ou non.

#### b) La classification selon le processus de production :

- **La production en continu :**

est réalisée sans interruption (de temps et de lieu). Généralement, les machines sont spécifiques au produit ou à la famille de produits à fabriquer. La production en continu se caractérise par la fabrication de produits peu différenciés, par la nécessité de coordonner les rythmes d'utilisation des différentes machines et d'assurer leur entretien pour éviter les goulots d'étranglement. Les industries pétro-chimiques, les cimenteries utilisent ce type de production.

- **La production en discontinu :**

La plupart des produits ici sont fabriqués en quantités relativement petites, les machines sont groupées par nature, il est donc difficile d'équilibrer les tâches. Cela conduit souvent à des niveaux de stocks et d'en-cours élevés.

Un indicateur, le ratio d'efficacité du processus permet de déterminer un rapport entre le temps de présence d'un produit et le temps pendant lequel une valeur ajoutée a été apportée au produit .

$$\text{Ratio d'efficacité du processus} = \frac{\text{Temps de travail effectif}}{\text{Temps total y compris les temps d'attente}}$$

#### c) La classification selon la relation avec les clients :

Cette classification permet de distinguer la production sur stock : le produit fabriqué étant stocké pour être toujours disponible à la vente et la production à la commande où l'on ne produit qu'après accord avec le client sur le prix et les spécifications techniques.

### **La flexibilité de la production :**

Pour s'adapter rapidement à la demande et faire face à la concurrence, pour utiliser aux mieux l'outil de production et maintenir des coûts compétitifs, les entreprises doivent adapter leur modes de production.

#### • **Les formes de la flexibilité :**

Les entreprises recherchent la flexibilité économique par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'anticiper les modifications de l'environnement. Au niveau de la production, la flexibilité économique se traduit principalement par la flexibilité technique et la flexibilité du travail.

La flexibilité technique peut revêtir deux formes :

- la recherche d'un accroissement rapide du volume de la production en réponse à une augmentation de la demande.
- La capacité de s'adapter à un changement des caractéristiques de la demande en passant rapidement d'un type de produit fini à un autre.

La flexibilité du travail permet l'adaptation du temps de travail et de la charge de travail aux besoins de la production.

Les flux (matières premières, produits finis, informations, énergie, finances) jadis prédéterminés et stables dans le temps deviennent variables : les machines sont alors polyvalentes, les moyens de manutention et de stockage sont de plus en plus liés aux équipements de production.

#### • **Les contraintes :**

La flexibilité est facile à mettre en œuvre sur un plan technique. Mais elle se heurte à deux problèmes principaux :

- la capacité financière de l'entreprise : il faut financer les investissements que réclame un processus de production flexible.
- l'intégration du personnel : les robots font peur, il faut procéder par étapes pour dédramatiser l'introduction de nouvelles technologies.

## **2. La préparation de la production:**

La préparation de la production est le déroulement des différentes phases qui traduisent la transformation d'une idée de produit en produits prêts à être mis sur le marché. Elle répond à sept questions :

- Que produira l'entreprise ?
- Quel produit peut-on fabriquer ?
- Comment fabriquera-t-on ce produit ?
- Quand le produit pourra-t-il être lancé ?
- Qui fabriquera le produit ?
- Où le produit sera-t-il fabriqué ?
- Combien de temps faudra-t-il pour le fabriquer ?

### **a) Le bureau des études :**

Le bureau des études est chargé de la conception technique du produit à fabriquer. Cette définition précise du produit à fabriquer nécessite la connaissance exacte :

- de l'usage auquel on le destine
- des contraintes à respecter

Ces éléments sont parfois consignés dans un **cahier des charges**. Le bureau d'études élabore les plans et dessins. Dans certains cas, un prototype est réalisé. Après avoir été testé et critiqué, le bureau d'études établit les plans définitifs et la nomenclature. C'est celle-ci qui va commander toute la production future.

**b) Le bureau des méthodes**, à partir des plans fournis par le bureau des études définit les meilleures méthodes de fabrication pour minimiser les coûts, les délais et assurer la meilleure sécurité de la fabrication. Pour cela, il met au point la liste des opérations élémentaires à exécuter et leur ordre de succession. Cette liste figure sur un document *gamme d'opérations* ou *contrat de phases*.

**c) L'ordonnance** a pour mission de fixer les délais de fabrication, de prévoir et d'affecter au bon moment les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de ce *plan de production*. C'est à ce stade que l'on peut utiliser les outils classiques de l'organisation administrative : PERT, planning... Lorsque l'ordonnance est réalisé, le lancement de la fabrication peut être réalisé.

**d) Le service de lancement** établit les documents qui seront utilisés dans les ateliers pour réaliser la production. Ces documents sont : les bons de travail, les bons de matière, la fiche suiveuse.

Bon de travail	
Pièce :	OPERATION
Temps alloué :	
Temps passé :	
Opérateur :	Date

**Un bon de travail** est édité pour chaque opération. Il renseigne l'opérateur sur le temps prévu et la quantité à fabriquer. L'opérateur indique le temps réellement passé.

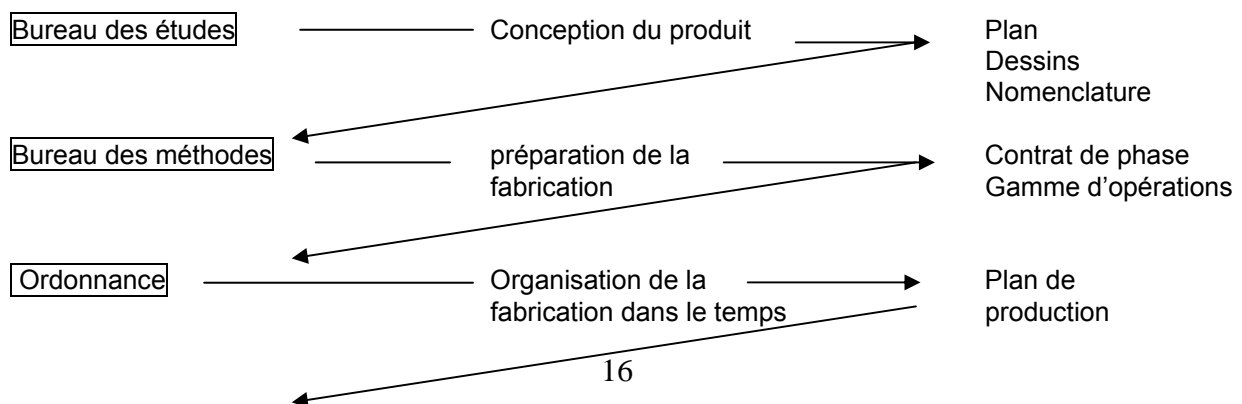
**Le bon matière** a pour rôle de permettre la sortie des matières du stock, la sortie d'outillages.

Bon matière	
Article :	Utilisateur :
Utilisation pour la fabrication de :	
Quantité à sortir :	
Quantité sortie:	
Date :	

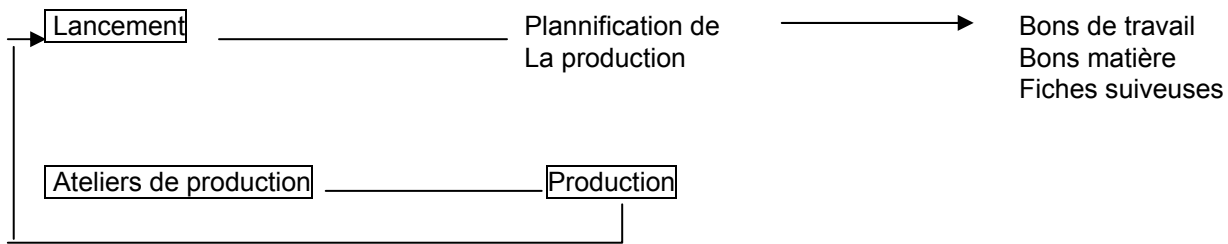
**La fiche suiveuse** accompagne la pièce dans toutes les phases de fabrication. A la fin de la production, elle permet de récapituler toutes les informations concernant la fabrication.

Pièce			Quantité : Délai :		Date d'émission			
Matière d'œuvre utilisée:			N° de phase		Quantité sortie		Date	
N° de phase	opérations	machines	outillages	Temps alloué	Temps passé	Début	Fin	Nombre de pièces usinées

Une bonne organisation de la production nécessite une correcte articulation entre les différents services. Elle suppose une circulation d'informations.







## III/ L'APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES STOCKS :

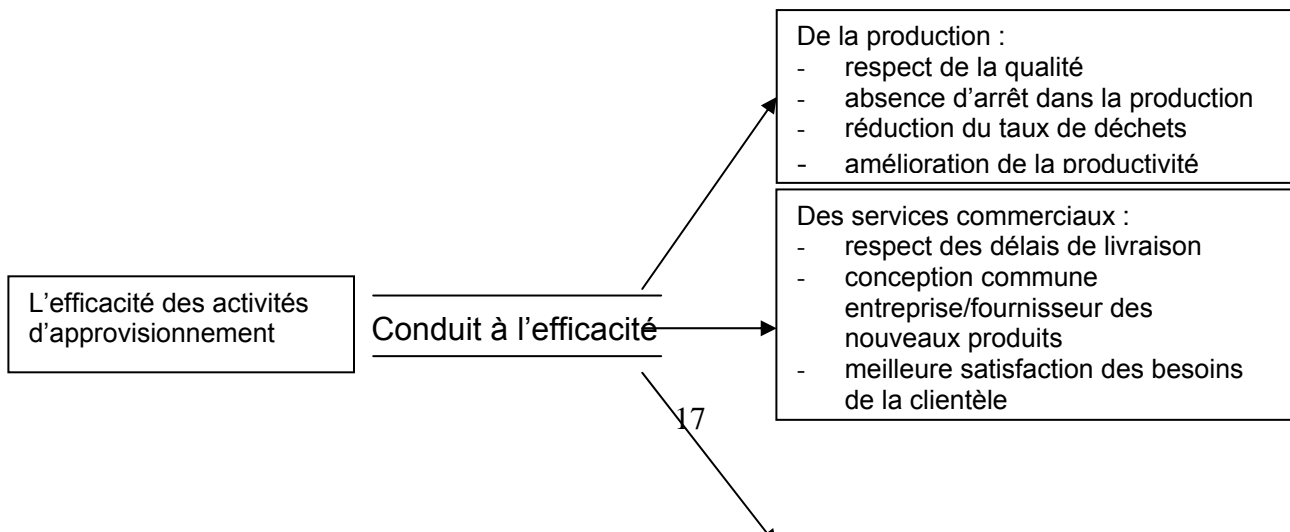
### 1. les objectifs d'une politique d'approvisionnement

#### a) La pluralité des objectifs :

La fonction d'approvisionnement comporte deux missions principales :

Mission achat	Mission logistique
Politique d'achat : - intégration - internationalisation - Partenariat Etude du marché amont : - marketing achats - étude des produits - analyse des coûts Choix des fournisseurs : - Appel d'offres - Négociation-sélection - Contrats - Homologations - Assurance-qualité Suivi des fournisseurs : - Commandes - Indications de qualités et délais - audits	Prévisions : - Plan directeur à moyen terme - Budgets Expression des besoins : - Calcul des coûts - Gestion des stocks Commandes : - Groupage - Suivi commandes - Transports Réception : - Contrôle - Entreposage - facturation

- Une mission d'achats, dont l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et services dont elle a besoin.
- Une mission logistique dont l'objectif consiste à organiser les flux et le stockage des produits ou marchandises achetés, au moindre coût, et avec le maximum de sécurité.
- La fonction approvisionnement est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance :



Du système financier de l'entreprise :

- réduction des capitaux investis dans les stocks
- réduction du coût des produits achetés
- économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins

- Comment accroître l'efficacité de l'approvisionnement d'une entreprise ? Il s'agit d'analyser six contraintes pour la politique d'approvisionnement. Ces variables clés sont mentionnées dans la plupart des documents relatifs à la planification des approvisionnements, et sont systématiquement discutées lors des négociations relatives au choix d'un nouveau fournisseur.

**Prix / Coûts :**

- Mise en concurrence des fournisseurs potentiels
- Achats en quantité importante
- Standardisation
- Minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks

**Continuité**

- Prévision des besoins
- Analyse de la santé financière des fournisseurs
- Relations de partenariat avec les fournisseurs

**Flexibilité**

- Choix de fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins
- Amélioration des relations clients / fournisseur

**Qualité**

- Intervention du client dans la conception et la fabrication des fournitures
- Recherche d'une homogénéité des fournitures
- Choix de méthode de contrôle

**Sécurité**

- continuité des livraisons
- sécurité des entrepôts
- solidité des fournisseurs

**Délais**

- Régularité des livraisons
- Recherche d'une diminution des délais
- Fiabilité du fournisseur et du transporteur

Les différents objectifs de la politique d'approvisionnement ne sont pas toujours compatibles. Certaines décisions visant à réaliser un même objectif peuvent également se révéler antinomiques. Il est donc nécessaire d'établir une hiérarchie des objectifs de la politique d'approvisionnement, en fonction des grandes orientations définies par la politique générale de l'entreprise, de l'intensité concurrentielle du secteur, ou de l'image de l'entreprise.

Ainsi, l'objectif de qualité n'est pas toujours nécessairement prioritaire, la plupart des entreprises recherchent d'ailleurs non pas une qualité acceptable, et négocient par exemple avec leur fournisseur un taux de rebut maximal qui ne devra pas être dépassé.

**b) La pluralité des choix :**

Bâtir une politique d'approvisionnement suppose de prendre un certain nombre de décisions fondamentales qui conditionnent par la suite les choix opérationnels. Ces décisions dépassent parfois le cadre de la fonction approvisionnement et incombent alors à la Direction générale de l'entreprise.

**Fabriquer, acheter, ou sous traiter**

Il est parfois économiquement plus intéressant, pour des raisons de coûts ou de savoir-faire, d'acheter un bien ou un service, plutôt que de le produire soi-même.

*Ex : Renault a fait appel à des entreprises juridiquement indépendantes pour lui fournir des pièces ou ensembles de pièces destinés à être montés sur la Twingo : tableau de bord, système d'éclairage...*

Dans certains cas, la solution de la sous-traitance pourra être retenue. L'achat porte alors sur des produits spécifiques, qualifiée de sous-traitante, qui se voit imposer des normes de fabrication très strictes.

### **Faut-il internationaliser l'achat ?**

Acheter à l'étranger permet bien souvent de diminuer le coût des approvisionnements et d'améliorer la productivité de l'entreprise. De plus les produits étrangers peuvent s'avérer Porteurs d'innovations technologiques, et ouvrir la voie à une internationalisation de l'entreprise cliente.

Néanmoins, les approvisionnements d'origine étrangère ne sont pas toujours les plus sûrs ou les moins chers, et les acheteurs ont tendance à privilégier, à condition égale, les fournisseurs nationaux.

### **Faut-il centraliser ou décentraliser l'approvisionnement ?**

Les approvisionnements sont centralisés lorsque, pour l'ensemble de l'entreprise, ils sont réalisés par un service unique placé auprès de la direction. Cette organisation place l'entreprise en position de force dans la négociation avec les fournisseurs ; elle lui permet de mieux contrôler l'ensemble du processus d'achat, et d'obtenir une gestion économique des stocks plus efficace.

Des approvisionnements décentralisés (réalisés de façon indépendante par chaque établissement, chaque succursale) permettent de raccourcir les délais d'approvisionnement, d'améliorer l'adaptation aux besoins locaux, et de réduire les coûts de transport.

### **Faut-il privilégier un fournisseur unique ou préférer des fournisseurs diversifiés ?**

Faire appel à un fournisseur unique place l'entreprise acheteuse en position de client privilégié et permet d'obtenir des remises importantes. Mais cette organisation entraîne souvent une situation de dépendance entre les deux partenaires, et génère des risques importants en cas de défaillance du fournisseur. Le recours à des fournisseurs multiples, lorsque cette solution est possible, permet de bénéficier des supériorités spécifiques de chaque fournisseur dans sa spécialité et de répartir les risques. Par contre, un achat en petites quantités conduit à des conditions de prix et de règlement moins favorable.

### **Faut-il privilégier les fournisseurs-clients ?**

Lorsque différents fournisseurs potentiels proposent des prestations équivalentes (qualité, prix), il peut être judicieux de privilégier lorsqu'il existe, celui qui est également client de l'entreprise. Ce phénomène de réciprocité peut permettre d'accroître les ventes, mais génère parfois des relations de dépendance défavorables pour le partenaire placé en position d'infériorité.

### **Faut-il adopter un processus d'achat identique pour tous les approvisionnements ?**

Suivant l'importance ou la rareté du produit, des dispositions particulières s'imposent :

- Certains produits « stratégiques » jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise, soit parce que leur coût influence de façon déterminante la rentabilité de l'entreprise. Ces produits doivent être suivis avec une attention particulière par un service centralisé. Des relations privilégiées, impliquant souvent la Direction générale, sont entretenues avec les fournisseurs concernés.
- Les produits spécifiques sont fabriqués sur mesure pour l'entreprise cliente. Les exigences de qualité et de délais justifient souvent l'existence d'une relation durable, fondée sur des engagements contractuels. Le fournisseur est généralement un partenaire, qui contribue au développement du nouveau produit de son client.
- Les produits standard sont disponibles dans le commerce. Le processus de sélection des fournisseurs et d'approvisionnement peut reposer sur une approche traditionnelle de la gestion des achats.

## 2. La gestion des achats :

La fonction achats est en pleine évolution : cette évolution atteint l'organisation même des services achats, et intéresse aussi directement le processus d'achats entre fournisseurs et acheteurs.

### a) L'organisation de la fonction achats :

- La fonction achats a pour objet l'acquisition des matières premières, produits finis ou semi-finis et services dont l'entreprise a besoin.

Elle conditionne de ce fait la rentabilité de l'entreprise, la qualité et le prix des produits vendus, les délais de fabrication et de livraison. Certaines entreprises ont conservé à la fonction achats un caractère purement administratif. Mais les Directions générales tendent de plus en plus à privilégier son rôle économique, et à intégrer les activités d'achat dans la réflexion stratégique globale de l'entreprise.

- Cette nouvelle conception de la fonction achats n'est pas sans conséquence sur le métier même de l'acheteur : celui-ci n'est plus un simple négociateur, mais devient un stratège de haut-niveau, souvent cadre supérieur, qui travaille sur le long terme.

Ainsi, dans la distribution, les « category managers » remplaceront bientôt les acheteurs traditionnels. Hommes multifonctions, ils seront capables de gérer aussi bien l'approche logistique que le merchandising ou le marketing-vente. Un bouleversement des méthodes et des structures, dicté par le souci de mieux capter la clientèle en adaptant l'offre, et de gagner en productivité en diminuant les coûts.

- La gestion des relations avec les fournisseurs est en effet fréquemment confiée à la direction technique (ou à la direction commerciale dans les entreprises de distribution) notamment dans les PME. Elle incombe parfois au service production, commerciale-vente, ou financière. A l'opposé, certaines entreprises ont opté pour une véritable décentralisation des approvisionnements, chaque service ou établissement réalisant ses propres achats. Enfin, la plupart des entreprises de distribution confient la gestion de leurs approvisionnements à des centrales d'achats afin, notamment, d'obtenir de meilleures conditions des fournisseurs.

### b) L'approche traditionnelle de la gestion des achats :

Le principe consiste en concurrence les différents fournisseurs potentiels, et à sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits, les conditions de vente les plus intéressants...

Le processus traditionnel de gestion des achats :

- **Connaître le marché « amont »**

- le service achats procède à une étude permanente et approfondie du marché amont .

- l'acheteur doit :

- + recenser les fournisseurs potentiels, analyser leurs capacités, comparer leur taille...

- + analyser l'évolution des produits, matières premières...

- + connaître les autres acheteurs, concurrents à l'achat.

- les techniques sont multiples : études de marché, réception de représentants, analyse de la documentation commerciale, technique, économique, consultation des fichiers fournisseurs, des fichiers articles...

- **Exprimer les besoins**

- à moyen et long terme, la détermination des besoins incombe au système de planification de l'entreprise

- à court terme, les besoins peuvent être :

- + non répétitifs : ils seront alors traités au coup par coup

- + répétitifs : la « gestion économique des stocks » permet alors de déterminer les quantités à commander, les dates de passation des commandes...

- **Provoquer l'offre :**

- l'acheteur peut faire appel aux fournisseurs actuels, et négocier, le cas échéant, une amélioration de leurs conditions.

- Le service achat peut également , dans le cas de marchés importants, effectuer un appel d'offres, qui découle souvent directement de l'analyse permanente du marché amont.
- Dans le cas de marchés exceptionnellement important, l'appel d'offre peut faire l'objet d'une publicité dans la presse nationale ou internationale.
- **Evaluer, sélectionner les fournisseurs :**
- les techniques d'évaluation sont multiples : grilles d'analyse multicritères, tableaux de comparaison, notation et analyse financière des fournisseurs...
- Mais le choix définitif dépend en fait de critères variés :
  - + rapport qualité-prix des services du fournisseur
  - + relations commerciales avec le fournisseur (certains sont à la fois fournisseurs et clients de l'entreprise )
  - + volonté de privilégier les fournisseurs locaux...
- **Négocier avec les fournisseurs :**
- la négociation consiste à entreprendre une série de démarches, d'entretiens, d'échange de vue, pour parvenir à un accord avec le fournisseur sur les prix, la qualité, les délais de livraison...
- la négociation conduit à l'élaboration d'un compromis alliant la mise en œuvre de relations durables avec le fournisseur, et l'acceptation de conditions de vente satisfaisantes pour l'entreprise.
- **Commander :**
- la commande est un contrat qui résulte de la sélection des fournisseurs et de la négociation commerciale. Elle engage l'acheteur vis-à-vis du fournisseur, obéit de ce fait à de nombreuses règles juridiques, et doit notamment préciser le prix de vente, l'énoncé des conditions d'achats...
- la commande peut être ponctuelle, ou porter sur des livraisons successives.
- **Assurer le suivi et la réception de la commande :**
- l'acheteur doit contrôler le respect par le fournisseur des conditions de vente précisées par le contrat (délais de livraison, modalités de transport)
- en cas de difficultés, l'acheteur adresse une relance au fournisseur défaillant et peut éventuellement le mettre en demeure d'exécuter ses engagements au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception.
- Dès la réception des commandes, les magasins effectuent un double contrôle de qualité (respect des normes de qualité) et de conformité (nombre de colis, nature et nombre des articles)

### **c) Les approches modernes : la gestion-fournisseur :**

Le terme de « gestion-fournisseur » est plus ambitieux que celui de « gestion des achats ». Il signifie que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel par l'établissement de relations d'ordre stratégique avec les fournisseurs.

Le « partenariat acheteurs-fournisseurs », (initialement mis en œuvre dans les entreprises japonaises comme Toyota) est fondé sur une « dépendance mutuelle à long terme entre un acheteur et les fournisseurs qui peuvent garantir une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable »

Le modèle partenariat implique la mise en œuvre de relations suivies avec un nombre limité de fournisseurs, une interaction étroite entre les services de production, d'ingénierie et de conception des acheteurs et fournisseurs, la proximité géographique du fournisseur permettant une livraison « juste à temps ».

La « recherche de l'innovation dans l'approvisionnement » repose sur le « désir de profiter des meilleurs outils de conception et du meilleur savoir-faire technologique dans le monde ». Il s'agit :

- d'encourager les activités innovatrices des fournisseurs, qui se répercutent sur les produits de l'entreprise acheteur
- de détecter les fournisseurs qui sont à la pointe de la technologie afin de les impliquer dans le processus de production dès l'étape de conception du produit.

### 3. Gestion des stocks :

Un stock est "l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours, soit consommés au première usage".

La notion de stock regroupe :

- Les approvisionnements : matières premières, fournitures;
- Les produits : intermédiaires et finis;
- Les marchandises : achetées pour être revendus.

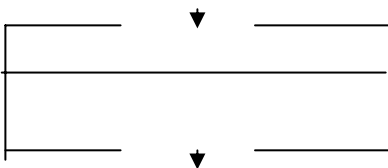
Plus généralement, tout stock se caractérise par un " flux d'entrée" et un " flux de sortie" sur lesquels l' entreprise n'a que rarement une maîtrise totale , et un " niveau de biens en attente " .

De nombreuses raisons (économiques, financières, techniques, commerciales) justifient l'existence des stocks de matières premières, de composants élémentaires ou de produits semi-finis ou finis. Ainsi, les avantages des stocks sont multiples. Mais ils entraînent également de nombreux inconvénients pour l' entreprise.

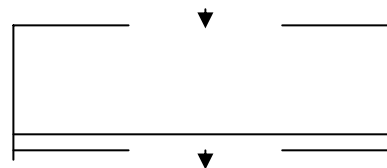
La gestion économique des stocks désigne le système de régulation du volume et de la valeur des stocks, compte-tenu des modalités de l'approvisionnement ainsi que du rythme de consommation.

Les responsables de la gestion des stocks doivent donc éviter deux écueils :

Un niveau de stock trop élevé  
(surstockage)



Un niveau de stock trop faible



- génère de nombreux coûts
- immobilise des capitaux
- peut être à l'origine de graves difficultés de trésorerie
- accroît les risques de détérioration ou d'obsolescence des produits stockés
- conduit parfois l'entreprise à céder "au rabais" son stock d'invendus.

- multiplie les risques de ruptures qui entraîne un arrêt de la production
- désorganise l'entreprise (goulots d'étranglement, augmentation des stockages intermédiaires)
- génère des retards dans les livraisons, d'où une diminution des ventes et une perte de clientèle

L'objet de la gestion économique des stocks c'est que :

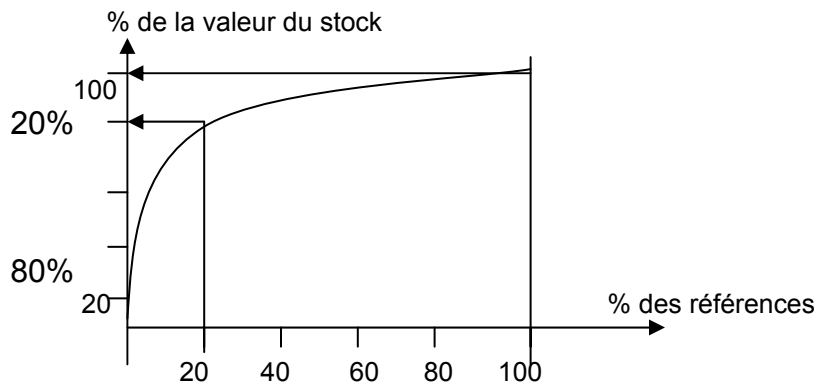
- à réduire au maximum le niveau moyen de ces stocks.
- À minimiser les risques de rupture

Il n'est pas nécessaire d'accorder la même attention à toutes les références du stocks : on remarque en effet qu'un petit nombre d'articles représente souvent l'essentiel de la valeur stockée. On vérifie ainsi souvent que approximativement :

- 20% des références correspondent à 80% de la valeur du stock
- 80% des références correspondent à 20% de la valeur stockée.

Cette loi des 20/80 permet de mettre en évidence deux catégories de références :

Les articles de la catégorie "A" feront l'objet d'une gestion rigoureuse. A l'opposé, on ne mettra pas en œuvre une gestion complexe (et donc coûteuse!) pour les articles de la catégorie "B". Pour ces derniers il suffira par exemple de passer une commande annuelle, couvrant les besoins de l'année à venir avec une marge de sécurité confortable.



Il est possible d'affiner l'analyse en distinguant non plus deux mais trois catégories de références. Partant du même principe, cette méthode (dite méthode ABC) est cependant plus délicate à appliquer.

### Est-il possible d'éliminer les stocks ?

C'est une des finalités des nouvelles méthodes de gestion d'origine japonaise. Pour atteindre le "zéro stock", plusieurs techniques se généralisent et commencent à être appliquées en Europe (Citroën; SKF, OPEL..)

- La méthode JAT (Juste à Temps) permet un net abaissement des stocks grâce à une réduction significative de la durée du cycle de production
  - Le système de fiches "kanban" lié à la méthode JAT, sert à gérer les flux de produits. Émises à "l'aval" (utilisateur), les kanbans déclenchent le processus de production en "amont".
  - Deux autres méthodes de gestion -PBC (Planification des Besoins en Capacité) et la production synchronisée (OPT) - conduisent à un très fort abaissement du niveau des stocks.
- Mais l'objectif de "stockzéro" est difficilement transposable dans l'industrie française.

Malgré leurs avantages, ces méthodes restent souvent complexes à mettre en œuvre, et la plupart des entreprises françaises continuent d'utiliser un système classique de "gestion économique des stocks".

#### a) La gestion matérielle et administrative des stocks :

##### • **Les principes fondamentaux du stockage :**

Les locaux de stockage portent le nom de :

- magasins dans les entreprises industrielles
- entrepôts dans les entreprises de distribution de gros
- réserves dans les entreprises de distribution de détail

Dans les entreprises industrielles, on distingue les magasins de produits finis, les magasins de matières premières, les magasins de pièce détachée, les magasins de fournitures et d'outillage, etc ...

Dans les entreprises commerciales, de gros ou de détail, les marchandises sont stockées dans les entrepôts ou les réserves mais aussi dans la surface de vente elle-même.

Ces locaux sont indispensables car les stocks doivent être protégés contre le vol, les intempéries, la chaleur, l'humidité, les déformations, etc.

##### • **Codification et méthodes de localisation des stocks**

Pour faciliter le stockage des produits et accélérer leur déstockage, il est nécessaire de pouvoir les identifier rapidement. La solution la plus simple consisterait à utiliser leur dénomination mais cette dénomination est souvent peu maniable, surtout lorsqu'elle comporte des références techniques ou dimensionnelles. C'est pourquoi l'entreprise préfère affecter un code numérique.

Il existe plusieurs méthodes de rangement des produits, ces méthodes pouvant se combiner entre elles.

- Méthode dite "une place pour chaque chose et chaque chose à sa place"

- Méthode de banalisation des emplacements dite " n'importe quoi, n'importe où "
- Méthode de la fréquence de rotation
- Méthode de deux stocks
- Méthode P.E.P.S. ( premier entré, premier sorti ) ou F.I.F.O. ( first in, first out )

Dans le cas du *stockage statique*, les produits restent immobiles toute la durée du stockage alors que dans un *stockage dynamique*, les articles mis en stock à une extrémité se dirigent vers l'autre extrémité où ils sont pris en charge pour la préparation des commandes.

On distingue le *stockage manuel* où les manutentions se font à la main ou à l'aide d'appareils commandés par des conducteurs et le *stockage automatisé* dans lequel un ordinateur pilote à distance des "transtockeurs".

Si la performance du système de stockage repose en grande partie sur l'agencement des locaux, elle dépend en fait de nombreux facteurs, ce qui conduit à étudier :

#### + Les moyens matériels et humains nécessaires au stockage

##### - **Le personnel magasinier :**

L'efficacité du système de gestion des stocks de l'entreprise est liée à la compétence du personnel affecté aux magasins et entrepôts.

Il s'avère donc nécessaire de sélectionner les magasiniers à partir de critères ( la rigueur, le sens de l'organisation...) et de leur apporter un minimum de formation qui portera sur :

- la gestion administrative des stocks : nomenclature des produits, suivi des articles par fiches, bordereaux, factures, travaux d'inventaire...
- Les principes de stockage (plan de stockage de l'entreprise, nature des produits...)
- Le fonctionnement et les caractéristiques techniques des engins de manutention, les codes et enregistrements sur clavier...
- la sécurité (risques d'accidents, d'incendie, règles de stockage des produits "à risque").

##### - **Les moyens matériels :**

La conception des entrepôts et magasins s'appuie désormais sur des études préalables rigoureuses, en liaison avec la stratégie de l'entreprise.

La conception et l'organisation du stockage dépendent de multiples facteurs comme la nature des produits stockés, le coût du stockage, les normes de sécurité...

#### + L'organisation administrative de l'entrepôt :

Les tâches administratives effectuées dans les entrepôts ou magasins de stockage ont une importance particulière.

Les enregistrements d'entrée et de sortie servent en effet de base à la gestion économique des stocks. Ils permettent également d'effectuer des statistiques sur les articles stockés (rotation des stocks, taux de rupture de stock), qui rendront le système de gestion des stocks plus performant.

Opération matérielle	Tâches administratives
<b>Réception</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle qualitatif, quantitatif et de conformité des marchandises livrées</li> <li>- Contrôle de la facture, paiement éventuel du transporteur</li> <li>- Acceptation ou refus motivé des marchandises</li> <li>- Enregistrement de la livraison sur l'ordinateur ou les fiches de stock</li> </ul>
<b>Rangement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche du lieu de rangement adéquat</li> <li>- Indication sur des fiches ou sur l'ordinateur des lieux de rangement des marchandises</li> <li>- Contrôle des emplacements libres restants</li> </ul>



<b>conservation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle régulier des conditions de stockage</li> <li>- Inventaire par comptage, au minimum une fois par exercice</li> <li>- Établissement et mise à jour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des fiches de casier</li> <li>• des fiches de stock</li> <li>• des fiches de réservation</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sortie du stock (distribution)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réception des ordres de sortie</li> <li>- rédaction des bons de sortie</li> <li>- mise à jour des fiches de casier, de stock</li> <li>- transmission d'un exemplaire du bon de sortie au service de la Comptabilité matières, au service Approvisionnements</li> <li>- éventuellement, préparation des documents se transport, douane.</li> </ul>

### + L'incidence de l'informatique dans la gestion du stockage

La gestion des stocks a constitué l'un des premiers domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise. Avec le développement de la micro-informatique, l'ordinateur permet :

- de gérer plus efficacement les stocks
  - + constatation des mouvements de stocks (entrées et sorties)
  - + calcul des dates de passation des commandes, des quantités à commander, des stocks d'alerte et de sécurité
  - + gestion spatiale de l'entrepôt
- d'analyser la performance du système de gestion :
  - + calcul systématique d'indices et de ratios

Ex : ratio de rotation des stocks en jours

$$R = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Ventes de l'année en coût de revient}} \times 360$$

- + établissement de statistiques liées aux stocks
- + évaluation prévisionnelle des besoins à moyen ou long terme

L'informatique a permis un développement rapide des entrepôts automatisés dans lesquels l'intervention humaine est limitée au strict minimum.

Les déplacements des produits stockés sont assurés par des transtockeurs, des chariots automatisés, des tapis roulants, dirigés par des automates programmables.

Les mouvements physiques de stocks sont systématiquement enregistrés dans des fichiers informatisés, ce qui diminue les risques d'erreur de la gestion administrative des stocks. Une sortie du stock peut ainsi déclencher automatiquement un processus de réapprovisionnement.

### b) La gestion économique des stocks :

Toute entreprise a besoin de stocks pour fonctionner. La fonction approvisionnement doit remplir deux objectifs qui semblent contradictoires :

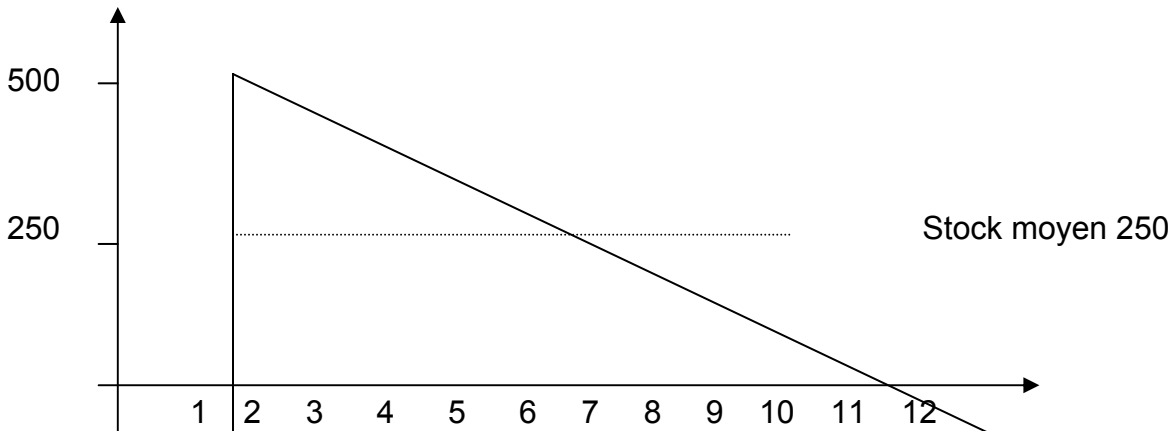
- objectif de sécurité : disposer d'un stock suffisant pour éviter toute rupture.
- Objectif financier : réduire le plus possible le niveau des stocks pour diminuer les coûts de stockage.

Bien que dans la réalité les sorties de stocks soient irrégulières et varient au jour le jour, les hypothèses simplificatrices de la gestion économique des stocks considèrent que les sorties sont régulières au cours de la période considérée (en général le mois).

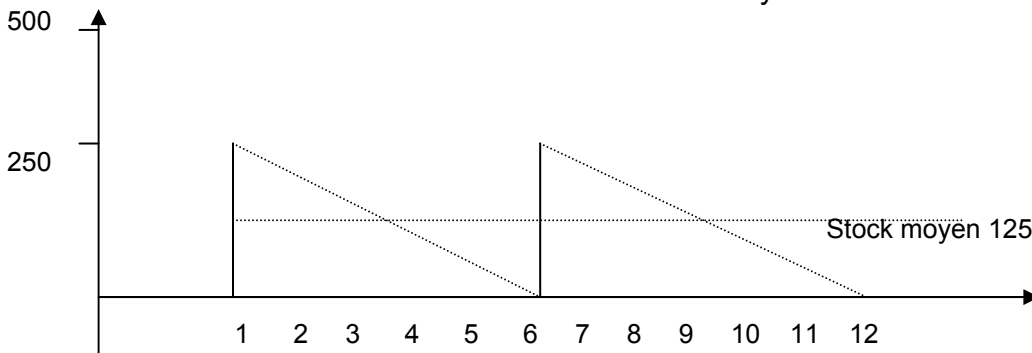
#### • Le stock moyen :

Considérons un article consommé à raison de 500 unités par an et supposons dans une première hypothèse que son stock soit reconstitué une seule fois dans l'année ( une seule

commande et une seule livraison) . Le stock de cet article évolue donc de 500 à 0 unités en 12 mois et son niveau moyen est de 250 unités.



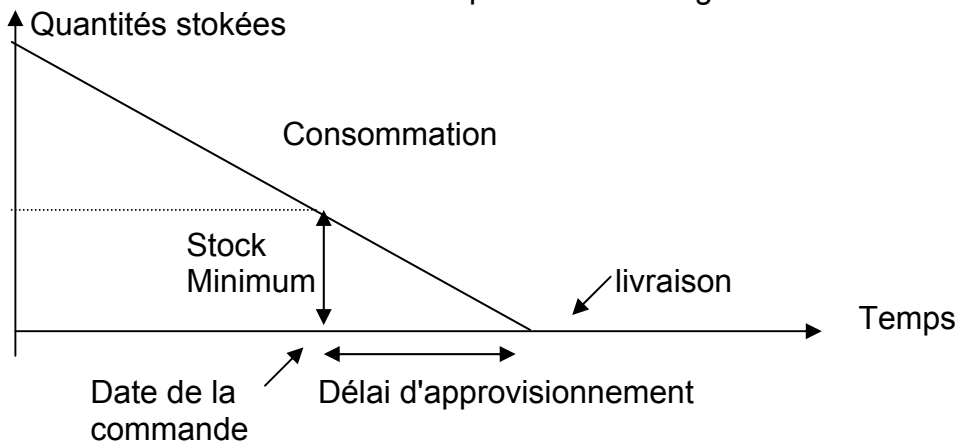
Nous pouvons envisager une seconde hypothèse dans laquelle le stock est renouvelé deux fois dans l'année ( deux commandes et deux livraisons) . Il varie alors de 250 à 0 unités selon un cycle qui se renouvelle deux fois en 12 mois et son niveau moyen s'établit cette fois à 125 unités.



C'est la valeur de ce niveau moyen qui pèse dans la charge financière des stocks et ceci montre qu'elle est influencée par l'importance et le nombre des commandes passées dans l'année. Il n'est donc pas indifférent de commander n'importe quelle quantité à n'importe quelle cadence. On conçoit bien, en effet, que si au lieu de s'en tenir aux deux hypothèses indiquées, on en imagine un grand nombre, l'une d'entre elles sera l'hypothèse optimale. C'est celle-là qu'il faut retenir.

- **Le stock lié au délai d'approvisionnement : le stock minimum**

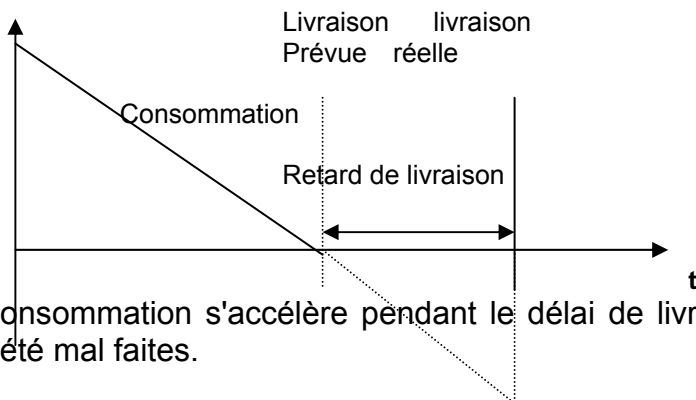
Si l'entreprise attend que son stock soit nul pour passer une commande au fournisseur, elle se trouvera en rupture de stock pendant la période appelée délai de réapprovisionnement. Il faut donc qu'au moment où l'on passe la commande il y ait encore en stock une quantité suffisante d'articles pour couvrir les besoins pendant la période qui sépare la date de commande et le jour de livraison. Le stock minimum répond à cette exigence.



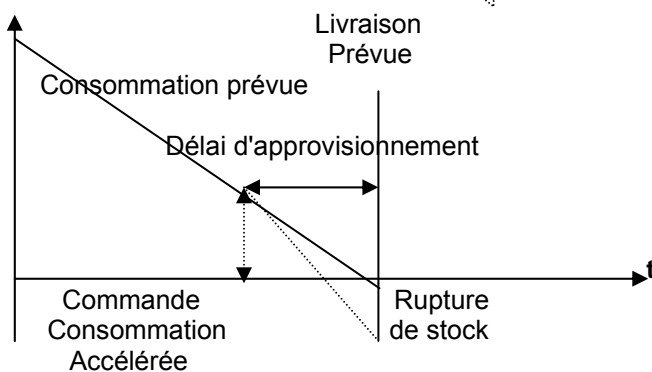
- **Le stock de sécurité ou stock de protection :**

Une entreprise qui possède un stock minimum peut cependant se trouver en rupture de stock si :

- le fournisseur ne respecte pas le délai de livraison
- le fournisseur effectue une livraison non conforme ou défectueuse ( il faudra retourner cette livraison et attendre la nouvelle); ce cas peut donc se ramener au précédent.



- la consommation s'accélère pendant le délai de livraison ou les prévisions de consommation ont été mal faites.



Pour se protéger contre ces risques, il faut donc détenir un stock de sécurité.

- **Les coûts liés aux stocks**

L'entreprise a besoin de stocks mais des stocks lui coûtent cher. On peut distinguer trois grandes catégories de coûts relatifs aux stocks.

**Les coûts de possession du stock :**

Le coût de stockage dit ou coût de possession du stock est formé par le coût du capital investi, le coût du magasinage et le coût de la dépréciation des articles en stock. Le coût de possession d'un article est proportionnel à sa valeur et à sa durée de séjour en stock; on considère que ce coût représente généralement entre 12% et 25% de la valeur du stock moyen.

+ *Le coût du capital investi :*

Il s'agit du coût des capitaux immobilisés dans le financement des stocks, c'est-à-dire du manque à gagner correspondant au revenu que procurerait cette somme investie à l'extérieur de l'entreprise.

+ *Le coût du magasinage :*

Ce coût est formé par l'assurance des articles stockés, le coût du local de stockage, le coût d'exploitation du magasin ( salaires et charges sociales des magasiniers, frais d'entretien du local et des équipements, frais d'éclairage, de chauffage...).

+ *Le coût de la dépréciation des articles en cours de stockage :*

Il faut distinguer deux causes de dépréciation :

- dépréciations dues à l'obsolescence qui concernent essentiellement les articles de mode ou de technologies très évolutives.
- dépréciations dues à la détérioration telles que les accidents de manutention, l'écrasement des produits gerbés à grande hauteur, l'évaporation, le vol, les destructions par les rongeurs...

### ***Le coût de passation d'une commande***

- Coûts administratifs : on peut citer les frais de correspondance, de téléphonie, de déplacements, les salaires et charges sociales du personnel d'achat et du personnel comptable, du loyer des bureaux, du chauffage, de l'éclairage de ces bureaux...
- Frais de contrôle : il s'agit des frais de contrôle qualitatif ou quantitatif.

### ***Les coûts de rupture ( coûts de pénurie)***

Les coûts de rupture apparaissent lorsque l'entreprise ne peut satisfaire la demande de certains biens. La demande insatisfaite peut conduire à des ventes manquées : le coût de rupture est égal au manque à gagner augmenté de la perte liée à la détérioration de l'image de marque de l'entreprise ( par exemple, la désaffection de la clientèle ).

Par hypothèse simplificatrice nous ne tiendrons pas compte de ces coûts dans l'analyse du coût total d'approvisionnement.

## **REVISION**

1. Expliquez en quoi le bureau des méthodes a un rôle essentiel à jouer dans la recherche de la baisse du coût de production.
2. Pourquoi, à votre avis, le taux de possession du stock varie-t-il d'une entreprise à l'autre ?
2. Quel est l'intérêt pour l'entreprise d'une livraison fréquente par petites quantités ? Quels en sont de risques majeurs ?
3. Pensez-vous que l'industrie japonaise doive ses succès uniquement à ses méthodes d'organisation de la production, en particulier le J.A.T et la qualité totale ?

# CHAPITRE III

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

### I/ LES IDÉES GÉNÉRALES :

**La théorie de l'organisation scientifique du travail (O.S.T.)** comprend plusieurs principes dont le plus important est la séparation des tâches de conception et d'exécution. La mise en œuvre systématique de ces principes a entraîné des difficultés dans les rapports entre la direction et le personnel des entreprises .

C' est à partir d'une analyse critique de l'organisation du travail au XIXe siècle et au début du XXe siècle que F.W.Taylor a formulé des principes qui constituent l'organisation scientifique du travail. Les propositions de Taylor qui fondent l'O.S.T. s'articulent autour de deux axes principaux : la rationalisation du travail et le système des affaires stimulants.

- **La rationalisation du travail :**

- Analyse des mouvements et des opérations élémentaires du travail.
- Examen critique de chaque élément du travail
- Synthèse et recombinaison des mouvements. On détermine la meilleure façon de réaliser le travail .
- Mis en œuvre dans les ateliers et contrôle.

- **Le système des salaires stimulants :**

Pour inciter les salariés à réaliser dans les meilleurs délais leurs tâches, Taylor met au point une technique de rémunérations basée sur le rendement. Le pris est plus élevé lorsque la cadence est plus élevée.

La mise en œuvre systématique des principes de l'O.S.T. entraîne des conséquences défavorables pour le salarié et l'entreprise: absentéisme, accidents du travail, conflits...

#### **Les thèses modernes :**

- **Classification des besoins des travailleurs :**

L'un des premiers A.H.Maslow a présenté une théorie concernant la motivation des travailleurs. Il a précisé l'échelle des différents besoins ressentis par l'homme au travail :

- besoins physiologiques;
- besoins de sécurité;
- besoins d'appartenance à un groupe;
- besoins d'estime;
- besoins de réalisation de soi.

Les différents besoins présentés par A.H. Maslow doivent être satisfaits, successivement.

- **La théorie X et Y :**

Une autre auteur, Mac Gregor distingue les théories X et Y.

La théorie X repose sur une vision de l'homme assimilé à une machine.

La théorie Y estime que l'homme est responsable, qu'il recherche des initiatives et que son travail est source d'accomplissement.

- **Fred Herzberg** précise enfin que pour être motivé, le travailleur doit satisfaire tous les besoins précisés par la grille de Maslow et plus particulièrement les besoins d'estime et de réalisation de soi.

Les thèses de A.H.Maslow, Mac Gregor, Fred Herzberg ont conduit à une remise en cause du travail à la chaîne.

## III/ LES NOUVEAUX MÉTHODES D'ORGANISATION DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES :

La réorganisation du travail peut prendre différentes formes : rotation des postes, élargissement des tâches, enrichissement des tâches, équipes semi-autonomes.

- **La rotation des postes :**

Permettre aux salariés de travailler sur différents postes au sein d'un groupe de travail.

*Avantages :*

- rompt la monotonie du travail
- ne laisse pas les mêmes personnes effectuer toujours les travaux les moins intéressants. Mais les tâches ici sont toujours peu intéressantes.

- **L'élargissement des tâches :**

Regrouper des opérations jusque-là réparties entre plusieurs postes de travail.

*Avantages :*

- rend le travail moins parcellaire
  - diminue la fatigue nerveuse des ouvriers
- Mais les tâches regroupées ici sont toujours aussi inintéressantes. Il n'y a pas de modifications dans le type du travail.

- **L'enrichissement des tâches :**

Additionner à des tâches d'exécution des tâches plus intéressantes en réglage et en contrôle.

*Avantages :* rend le travail beaucoup plus intéressant

Mais il nécessite l'approbation des salariés et une formation complémentaire.

- **La constitution d'équipes semi-autonomes:**

Groupes d'ouvriers assurant collectivement la responsabilité d'une production.

*Avantages :*

- développe les initiatives des salariés
- augmente l'intérêt du travail
- Mais il nécessite une réorganisation complète du travail ( abandon de la chaîne ), nécessite une formation des salariés.

## III/ LES CONDITIONS DU TRAVAIL :

D'une façon générale, les conditions de travail concernent les rapports entre les hommes et leur travail. Par extension, on parle même de conditions de vie au travail pour prendre en compte tout l'environnement dans lequel l'activité des salariés s'exerce.

Selon P. Jardillier, on peut dénombrer 13 indicateurs pour définir les conditions de travail.

### 1. Les conditions de travail résultent :

- *du système de travail et des produits :*
  1. Efforts physiques, cadences
  2. Sécurité, accidents de travail
  3. Nuisances dues aux produits
- *de l'environnement du travail :*
  4. environnement physique collectif

5. horaires de travail
6. mode de rémunération
7. transport, logement
  - *du contenu du travail :*
8. Niveau et qualification
9. Responsabilités et possibilités de développement
10. Structures et modalités d'encadrement
11. Possibilités de communication
  - *du contexte économique global :*
12. équipement social de l'entreprise
13. statut et emploi

## 2. L'ergonomie :

est la science de l'étude de l'homme au travail. Elle recherche comment adapter les machines, les méthodes de production, l'ambiance de travail aux besoins physiologiques du travailleur.

Quatre objectifs sont généralement assignés à l'ergonomie :

- conception des machines, des équipements, des installations, dans l'optique d'une efficacité, d'une sécurité et d'un confort maximum
- ajustement de la charge de travail aux possibilités du salarié
- adaptation de l'environnement (bruit, éclairage, chauffage) aux besoins physiques de l'homme
- étude de la configuration des postes de travail permettant à l'utilisateur d'avoir une posture correcte.

## 3. Les accidents du travail :

### - **les accidents liés à la circulation dans les usines**

Quelques causes d'accidents de circulation dans l'entreprise :

- **Sol glissant :**

L'état du sol reste un facteur important des causes d'accidents : plaques d'huiles, sols carrelés dans les ateliers, sur lesquels la moindre trace d'eau transforme une allée de circulation en patinoire, fines poussières pulvérulentes, toutes ces raisons conjuguées avec des semelles de chaussures pas toujours adaptées à l'usage qui en est fait dans un atelier seront à l'origine de nombreuses glissades, qui vont être la cause de fracture, entorses et qui atteindront non seulement les membres inférieurs, mais aussi les bras, les poignets, sans oublier les contusions multiples au niveau du corps et de la tête.

- **Encombrements :**

Allées de circulation encombrées de colis, de containers dans lesquels sont stockés les encours en atelier, fils électriques installés en provisoire, fils de téléphone au sol...

- **Circulation d'engins motorisés**

Matériel de manutention, véhicules automobiles, voies de chemin de fer seront à l'origine de risques pour le personnel se déplaçant dans l'entreprise. Le risque sera d'autant plus grand que la présence d'engins motorisés ajoutera à la chute des écrasements qui pourront être à l'origine d'accidents mortels.

- **La prévention des accidents du travail :**

La prévention du travail passe non seulement par la mobilisation du personnel mais encore par une meilleure information (affiches, annonces sonores...) et une formation adaptée.

# IV/ L'HOMME ET LE TRAVAIL : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

## 1. L'adaptation de l'homme à son travail :

Correspond à des conceptions très anciennes (taylorisme) et à des approches contemporains (formation professionnelle notamment).

*L'organisation scientifique du travail* repose sur la parcellisation du travail. Il est décomposé en opérations élémentaires confiées à des exécutants différents .

*Les tests psychotechniques* permettent de sélectionner le travailleur dont le profil personnel est le plus adapté au profil du poste de travail. La nature de tests varie selon le degré de qualification du personnel (tests physiologiques, tests relatifs à la compétence professionnelle, tests psycho-logiques , tests intellectuels).

*La formation* permet de réduire les écarts entre le profil du poste et celui du travailleur en élevant sa qualification.

## 2. L'adaptation du travail à l'homme :

### a) *L'environnement du travail :*

A la suite des analyses des psycho-sociologiques industriels, de nombreuses tentatives ont été faites pour adapter le travail à l'homme :

- Étude des facteurs d'ambiance (lumière, acoustique, température hygrométrie, couleur) en vue d'améliorer la satisfaction psychologique et la productivité.
- Études d'ergonomie : conduisent à redéfinir les caractéristiques des outils, des équipements, du poste de travail (disposition des cadrans, des écrans, des manettes...), des aires de circulation, en vue de réduire les efforts physiques ou nerveux, d'accroître la sécurité et le rendement.
- Études des rythmes de travail : aménagement des horaires, détermination de la fréquence et de la durée des pauses résultant des études sur la fatigue.
- Études des dispositifs de sécurité
- Amélioration des conditions de travail

### b) *Le contenu du travail :*

Plus récemment, l'adaptation du travail à l'homme a évolué en intégrant les analyses globales des besoins de l'homme :

- l'élargissement des tâches
- l'enrichissement des tâches
- l'automatisation

Ces systèmes provoquent des transformations importantes dans l'entreprise :

- réorganisation des services et de leurs relations
- modification des rapports humains (le rôle de la maîtrise évolue du commandement vers l'animation d'une équipe de travail).

En outre, ils ont généralement d'importantes conséquences : investissements élevés, mais amélioration de la productivité et de la qualité.

## 3. Les politiques de relations humaines :

En se fondant sur l'étude des relations humaines par les psycho-sociologues, les politiques de relations humaines cherchent à améliorer les relations sociales dans l'entreprise (entre les exécutants et la maîtrise, entre les exécutants et l'encadrement, entre le personnel et la direction). Elles reposent sur des techniques d'évaluation des individus et des groupes de travail comme la psychométrie et la sociométrie.

La politique de communication de l'entreprise utilise à la fois les relais hiérarchiques, les représentants du personnel et les communications directes entre la direction et le personnel.



La gestion du personnel ne consiste pas seulement à diffuser des informations. L'entreprise doit également mettre en place des réseaux de collecte de l'information auprès du personnel.

A cette fin, les trois réseaux hiérarchiques, représentatifs et de communication directe sont utilisables. Ils revêtent des formes variées :

- Système de "boîte à suggestions" permettant au personnel de faire des propositions
- Ouverture d'un "bureau des réclamations" permettant à chacun de trouver un interlocuteur.
- Création d'un "service social" chargé d'examiner les cas sociaux
- Consultation du personnel par questionnaire sur un problème précis.

## **V/ L'ORGANISATION DE LA FONCTION PERSONNEL**

### **A. Les principales d'organisation :**

#### **1. Les objectifs et les attributions :**

La gestion des ressources humaines comporte quatre dimensions complémentaires :

##### **- La dimension économique :**

Le travail est un facteur de production, mais il comporte des spécificités ce qui a conduit à en réglementer l'emploi.

##### **- Le cadre légal :**

Le cadre légal de l'emploi des salariés est ainsi constitué par une série de textes hiérarchisés. L'entreprise performante dépasse souvent l'application stricte du droit social.

##### **- Le champ psycho- social :**

Pour intégrer et motiver le personnel de l'entreprise, il faut considérer à la fois les individus, les groupes de travail et la communauté sociale constituée par l'ensemble des travailleurs.

##### **- Les obligations institutionnelles :**

L'entreprise doit également permettre le fonctionnement des institutions de représentation du personnel qui sont des outils du dialogue social et de la négociation collective.

La gestion des ressources humaines est aussi une activité synthétique, devant intégrer divers points de vue et diverses contraintes, pour contribuer au développement des ressources.

#### **2. La place dans l'organigramme :**

L'organisation de la fonction personnel est très variables selon des entreprises (la taille, le type d'activité, la qualification du personnel employé, ...).

##### **- Le rattachement à la direction :**

Dans les PME (petites et moyennes entreprises), la direction s'occupe directement des problèmes de personnel.

##### **- L'autonomie de la fonction :**

Les grandes entreprises créent des directions du personnel, avec des services spécialisés.

##### **- L'éclatement des services :**

Dans les entreprises à établissements multiples, les services du personnel ont des attributions plus ou moins étendues selon le degré de centralisation de l'entreprise et selon sa taille.

##### **- Les relations de la direction du personnel avec la direction générale :**

Les directions du personnel ont des relations hiérarchiques, fonctionnelles et de conseil, tant avec la direction générale de l'entreprise qu'avec l'encadrement.

##### **- Les relations de la direction du personnel avec la hiérarchie :**

Les services du personnel ont des attributions élargies qui dépassent les seules questions d'administration du personnel. Vis-à-vis de la hiérarchie, les services du personnel ont un triple rôle de conseiller, de prestataires de services et de spécialistes fonctionnels.

- conseillers : les services du personnel assistent la hiérarchie dans tous les problèmes de gestion et de relations.
- Prestataires de services : les services du personnel déchargent la ligne hiérarchique de toutes les tâches d'administration du personnel (recrutement, paie...)
- Fonctionnels : les services du personnel élaborent des règlements que doivent respecter les autres services.

**- L'évolution du rôle des services du personnel :**

La variété des tâches des services du personnel nécessite des qualifications diverses et de haut niveau (accroissement de leur place dans la structure, élargissement de leur horizon temporel, extension de leur compétences aux relations sociales) .

Cette variété d'attribution et l'étendue des compétences nécessaires ont conduit à la création de services spécialisés.

### **3. Les services spécialisés :**

La direction du personnel comporte des services spécialisés.

**Le service de paie :** a des liaisons :

- en amont avec les services utilisateurs du personnel
- en aval avec les services comptables et financiers

Il établit les bulletins de paie et tient à jour le fichier du personnel après avoir collecté les informations nécessaires (renseignement d'état-civil, situation familiale, domicile, numéro de sécurité sociale...)

En dehors de ces travaux périodiques, le service de paie intervient :

- pour instruire les dossiers de réclamation ou les demandes d'explication des salariés;
- à l'occasion des démissions ou des licenciements pour la liquidation des droits de l'intéressé ;
- lors des départs à la retraite pour l'instruction du dossier de départ.

**Le service de sécurité :**

Le rôle du service est fonctionnel en ce qui concerne la prévention, la formation et le contrôle, opérationnel en ce qui concerne les interventions (opérations de secours, réalisation des dispositifs de sécurité notamment). Le service de sécurité a une action préventive en matière de contrôle, de matériel de sécurité, d'information, de formation du personnel, et d'enquêtes sur les accidents.

Le service de sécurité a également une action en matière d'alerte et de secours.

**Le service de formation :**

Dans les PME, le service de formation signe les conventions de formation, avec des organismes extérieurs, après avoir identifié les besoins.

Dans les grandes entreprises, beaucoup de stages de formation sont réalisés par l'entreprise elle-même.

## **B. La gestion de l'emploi :**

### **1. La détermination des besoins :**

La détermination des besoins en personnel requiert une bonne connaissance des postes de travail.

#### **a) L'analyse des postes de travail :**

L'analyse de poste décrit le contenu du travail. Elle indique aussi les conditions de travail ce qui permet de préciser les caractéristiques physiques et caractérielles qu'implique le poste de travail.

L'analyse de poste peut être réalisée, soit par *observation* directe du travail effectué, soit par un *entretien* avec le responsable du poste de travail, soit enfin par un *questionnaire* qui fournit une grille commune pour tous les emplois de l'entreprise et facilite les comparaisons.

L'analyse de poste permet d'établir une **fiche de poste** (décrit l'emploi du point de vue des conditions de travail : lieu, horaires, contraintes, avantages et des caractéristiques du poste de travail : agencement du poste de travail , équipements et outils utilisés ) et un **profil de poste**

(décrit les qualifications nécessaires : niveau de connaissances générales, compétences techniques, expérience et le profil psychologique et intellectuel requis : caractère, capacité d'organisation , d'initiative, de commandement, aptitude aux relations sociales)

Les analyses de poste servent au recrutement (par comparaison entre le profil du candidat et le profil du poste), à la formation (pour supprimer les écarts entre les profils du candidat et les exigences du poste), à la rémunération ( chaque emploi est valorisé en niveau de qualification et en niveau de pénibilité ce qui permet d'établir la hiérarchie des salaires) . Elles peuvent être utilisées pour procéder à l'évaluation du personnel.

**b) La gestion prévisionnelle du personnel :**

- *La prévision des effectifs :*  
Compte tenu des prévisions de production et de vente, divers paramètres doivent être pris en compte pour prévoir les effectifs nécessaires (l'horaire de travail, le rapport des heures travaillées aux heures disponibles, l'absentéisme, le rendement horaire ).
- *La détermination des qualifications :*  
Le recrutement du personnel exige, pour chaque emploi, une triple évaluation :
  - + évaluation des exigences du poste définies par la "fiche de poste".
  - + évaluation des caractéristiques actuelles et des aptitudes du candidat à l'emploi
  - + évaluation du candidat par rapport aux exigences du poste
- *l'ajustement des ressources aux besoins :*  
La prévision des ressources se fondent sur 3 éléments :
  - + les effectifs et qualifications actuels
  - + l'évolution naturelle de la démographie de l'entreprise (départ en retraite, démissions, décès)
  - + l'évolution des carrières du personnel compte tenu des programmes de promotion, de mutation et de formationLa confrontation des ressources aux besoins met en évidence des écarts servant à définir les politiques d'embauche et de formation.

**2. Le recrutement du personnel :**

Le service d'embauche est l'un des plus anciens parmi les services du personnel.

Une bonne organisation du recrutement est essentielle en raison de son importance pour la firme (coût de prospection, coût de la vacance des postes de travail, coût de l'inadaptation des travailleurs à leur emploi) et pour les candidats à l'embauche (épreuve psychique lors de la sélection, épreuve permanente pendant la vie de travail si le profil du candidat est inadapté au profil du poste de travail).

Deux phases successives doivent être distinguées dans la procédure de recrutement :

**identification des besoins et satisfaction des besoins.**

Dans une première étape, purement interne, l'entreprise doit :

- + déterminer les qualifications nécessaires
- + déterminer les effectifs dans chaque qualification

Au cours de la seconde phase, l'entreprise doit :

- + prospecter le marché du travail, avec les moyens adaptés au type de qualification recherchée
- + sélectionner le candidat le plus apte à l'emploi à pouvoir
- + l'accueillir dans l'entreprise

**a) La prospection :**

L'entreprise doit avoir une attitude active sur le marché de l'emploi en vue de susciter des candidatures nombreuses et de le mettre en concurrence pour sélectionner la meilleure.

La prospection a plus ou moins d'importance selon les emplois et selon la conjoncture économique.

Les moyens de prospection de l'entreprise

Nature	Portée	Intérêt	Limites
Affichage	Personnel d'exécution	Peu coûteuse rapide simple	Inefficace en cas de plein emploi, portée géographique réduite
Annonce dans la presse générale	Personnel d'encadrement, de conception, de direction	Prospection très large	Coût élevé
Annonce dans la presse professionnelle	Idem	Présélection des candidatures	Idem
Recrutement interne de l'entreprise	Toute qualification	Source de motivation du personnel Moyen de réaliser des plans de carrière Fournit des occasions de mobilité	Prospection réduite Risque de sclérose de l'entreprise Risque d'inadaptation Nécessité d'une formation complémentaire
Associations d'anciens élèves	Profil de formation de l'école Débutant seulement	Coût très faible	Constitution de castes dans l'entreprise
Entreprise de travail temporaire	exécutants	Flexibilité Rapidité	Le recours au travail temporaire est légalement réglementé
Conseil en recrutement	Dirigeants Cadres supérieurs	Sélection efficace	Coût élevé

### b) Les méthodes de sélection du personnel :

Il existe également de nombreuses méthodes de sélection. Chacune d'elles comporte de nombreux défauts et il est bon de procéder à des recoupements, les risques d'erreurs étant réduits lorsque l'appréciation résulte de plusieurs sources.

Méthodes	Informations obtenues	limites
Curriculum vitae	Antécédents scolaires et professionnels Appréciation des qualités de rédaction, d'ordre, d'exposition, de logique, de clarté	Subjectivité
Certificats du travail	Expérience professionnelle antérieure	Incomparabilité de postes de travail de même dénomination selon la taille de l'entreprise Absence d'appréciation de la qualité des travaux
diplômes	Détermination des niveaux scolaires et des connaissances générales	La compétence professionnelle pratique ne peut être jugée
Tests psychotechniques	Variables selon la nature des épreuves du test : Aptitudes physiques Aptitudes sensorielles Caractéristiques psychologiques Caractéristiques intellectuelles	coût appréciation partielle qualité variable des tests résultats plus ou moins fiables selon les aptitudes testées impossibilité de cerner l'ensemble de la personnalité
Essais professionnels	Compétence professionnelle pratique immédiate	non applicable aux métiers exigeant un long délai d'initiation ne révèle pas le potentiel du candidat, ni ses capacités d'adaptation
attestations	Appréciation qualitative et personnalisée	Risques d'interférence entre les liens d'amitié et le jugement des qualités
Entretien d'embauche	Permet de déceler la personnalité et d'apprécier la compétence et l'expérience	Risque de subjectivité des appréciations

Les informations collectées au cours de la procédure de sélection sont regroupées dans le dossier individuel du candidat.

A l'issue des opérations de sélection, la décision finale d'embauche est prise par le futur responsable hiérarchique du candidat et non par le service du personnel qui a seulement un rôle de conseiller et de prestataire de service.

**c) L'accueil :**

Les candidats non retenus doivent être informés par écrit. Dans les entreprises correctement gérées, la réponse est motivée et peut comporter des conseils d'orientation ou de formation. Le candidat sélectionné reçoit une lettre d'engagement qui vaut un contrat de travail et précise la date et le lieu d'embauche, le poste d'affectation, la qualification, la rémunération initiale et la durée de période d'essai pendant laquelle le salarié comme l'employeur peuvent unilatéralement mettre fin au contrat de travail.

La réception du nouveau salarié a lieu au service du personnel pour :

- la réalisation des formalités administratives
- la présentation de l'entreprise (visite, brochure d'accueil, comportant tous les renseignements utiles au nouvel embauché : horaires de travail, œuvres sociales, services auxquels s'adresser, consignes de sécurité...; )

L'accueil sur le lieu de travail est effectué par le supérieur hiérarchique du nouvel arrivant :

- présentation du travail à accomplir, de l'outillage et des équipements, des notices d'emploi et des règlements de sécurité
- présentation de l'équipe de travail
- informations sur les règles générales de fonctionnement en vigueur : horaires, pauses, documents à utiliser, procédures de travail.

L'ensemble de la procédure de recrutement en gendre des coûts importants et nombreux, tant avant l'embauche qu'auprès sa réalisation : coûts d'adaptation, coûts de formation et coûts cachés.

## **C. LA GESTION DES PERSONNES :**

### **1. Le système de rémunération :**

Le système de rémunération doit satisfaire deux séries de besoins :

- **Les besoins des travailleurs :** correspondent à quatre préoccupations :
  - couverture des besoins personnels et familiaux par une rémunération suffisante, compte tenu du niveau général des prix et des habitudes sociales.
  - Sécurité de la rémunération qui tend à faire évoluer les systèmes de rétribution vers une fixité de plus en plus grande et la garantie de paiement en cas d'aléas (chômage technique, travail à temps partiel)
  - Équité, qui résulte d'une échelle hiérarchique correspondant aux qualifications
  - Clarté, c'est-à-dire comprendre et contrôler le mode de calcul de la paie.
- **Les besoins de l'entreprise :**

Ils s'articulent également autour de quatre préoccupations essentielles :

- la productivité du travail, d'où l'instauration de salaires au rendement et de primes de productivité.
- La qualité des travaux
- La sécurité du travail
- Le climat social, d'où l'importance du niveau des rémunérations par rapport au marché du travail, et de l'échelle des rémunérations.

**a) Les tendances d'évolution des systèmes de rémunération :**

Le salaire est un revenu pour le travailleur et un coût pour l'entreprise. En raison des charges et prestations sociales, coût et revenu ne coïncident pas .

Les systèmes de rémunération actuels comportent généralement trois ou quatre éléments :

- Salaire de qualification
- Indemnités

- Primes individuelles
- Suppléments collectifs

**b) Les diverses formes de salaire :**

Il existe trois modalités principales de rémunération :

- le salaire au temps, qui dépend du temps de présence dans l'entreprise: forfait horaire, mensuel ou éventuellement annuel;
- le salaire au rendement, qui dépend de la production réalisée; il est de règle pour le travail à domicile;
- le salaire mixte qui combine le salaire au temps avec une prime liée à la productivité, aux résultats ou au chiffre d'affaires

Le salaire au temps, calculé sur une base horaire ou mensuelle tend à se généraliser car il a de multiples avantages :

- simplicité du calcul
- sécurité pour le salarié
- adaptation aux caractéristiques actuelles de la production dans laquelle le rendement est non mesurable ou indépendant du salarié (chaîne, machines automatiques)

**c) Le choix entre les formules de rémunération :** dépend de plusieurs critères:

- le degré d'interdépendance des postes de travail
- le degré d'influence du travailleur sur la production
- les possibilités de mesure du travail

## 2. La formation :

La formation est utile aussi bien pour le personnel nouvellement recruté que pour le personnel en place. Elle est complémentaire de l'embauche mais elle peut aussi être concurrente du recrutement. Pour beaucoup d'entreprises se pose le choix entre "recruter" ou "former". L'entreprise doit chercher un équilibre entre le recrutement interne, assurant des perspectives de carrière au personnel de l'entreprise, et le recrutement externe permettant le rajeunissement de la pyramide des âges de l'entreprise, le maintien de son dynamique, et son ouverture aux techniques nouvelles.

**a) Les objectifs de la formation:**

- satisfaction, intégration et motivation des travailleurs
- amélioration de la productivité
- adaptation des travailleurs aux évolutions de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits.

Ainsi ce sont à la fois des motifs économiques, des raisons sociales et des considérations personnelles qui justifient les actions de formation dans les entreprises . La formation concerne à la fois le personnel d'encadrement et d'exécution.

**b) Les types de formation :**

- L'adaptation ou le perfectionnement
- La promotion professionnelle
- La prévention
- La conversion

**c) La détermination des besoins en formation :**

Les responsables hiérarchiques établissent les besoins en formation de leur service :

- par des entretiens individuels
- par des questionnaires
- par la confrontation des exigences des postes de travail résultant des analyses de postes et des profils individuels des travailleurs.

Les chefs de service transmettent les besoins au Service de formation qui les centralise afin d'établir le programme de formation annuel, accompagné du budget de formation qui en est la traduction financière.

**d) La satisfaction des besoins de formation :**

Le programme de formation doit définir les actions, les personnels, les moyens et le calendrier des stages .

La formation doit être évaluée quant à ses résultats par rapport aux coûts et aux objectifs. La formation est une obligation pour les entreprises et un droit pour les salariés.

## **VI/ LA CULTURE D'ENTREPRISE**

### **A. Le concept de culture d'entreprise :**

#### **1. Définition :**

L'identité d'une entreprise correspond à l'ensemble des éléments spécifiques qui permettent de la différencier des autres entreprises.

La culture d'une entreprise correspond à la somme des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise.

L'intérêt de la culture d'entreprise est qu'elle oriente tous les efforts du personnel vers la réalisation d'objectifs communs.

Bien évidemment cette culture d'entreprise dépend de multiples facteurs : l'histoire de l'entreprise, la personnalité de ses dirigeants, la structure et la taille de l'entreprise. Elle dépend également de la culture du pays dans lequel est implantée l'entreprise et de la culture des sous-groupes qui la composent.

La culture d'une entreprise dépend de **la culture nationale** dans laquelle elle agit et de la culture des groupes qui la composent. De nombreux auteurs se sont efforcés de mettre en évidence les caractéristiques des cultures nationales . On parle ainsi de culture française, américaine ou japonais.

Ce n'est qu'en connaissant bien les spécificités des cultures nationales qu'une entreprise peut :

- s'implanter avec succès à l'extérieur;
- réussir des opérations de coopération internationale;
- adapter pour elle-même des techniques de gestion étrangères.

Chacun des groupes homogènes d'une entreprise a sa propre culture. On parle alors de *sous-culture* que l'entreprise se doit nécessairement d'intégrer dans sa propre culture.

Les facteurs culturels externes et internes contribuent à déterminer la culture de l'entreprise. L'harmonie entre ces facteurs conduit à l'émergence d'une culture d'entreprise très forte et très cohérente.

#### **2. Les raisons de l'émergence du concept de culture d' entreprise :**

La mise en évidence de l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion s'est faite dans les années 1980, par trois séries de raisons :

- par réaction aux méthodes de planification par trop quantitatives, la culture relevant davantage du subjectif, dans les décisions de gestion.
  - L'analyse de l'essor de l'économie japonaise a largement contribué au développement du concept de culture d' entreprise.
  - Des études menées par différents auteurs sur les entreprises de l'excellence aboutissent à la conclusion que le modèle rationnel de gestion des entreprises a fait faillite et qu'il faut mobiliser les hommes autour de valeurs partagées par tous. On explique ainsi le succès des firmes par la cohérence des actions et du système de valeurs constituant la culture d'entreprise.
- D'une certaine façon, la culture d' entreprise privilégie le qualitatif par rapport au quantitatif.

## **B. L'importance de la culture pour la gestion :**

### **1. Culture d' entreprise et gestion :**

La prise en compte de la culture d'entreprise, la mise en évidence de valeurs essentielles sur lesquelles tous les salariés sont d'accord entraînent une meilleure cohésion du personnel, améliorant ainsi son efficacité. Une autre facteur de performance généré par la culture d'entreprise provient de la simplification des structures, des consignes, notes de services...

*Par exemple, dans les mythes de l'entreprise Dana Corporation, on rapporte l'histoire suivante : au cours d'une réunion, le Président René Mac Pherson jeta à la corbeille les manuels de politique et de procédures de l'entreprise et fit distribuer pour les remplacer la liste en une page du credo de l'entreprise.*

Dans les entreprises à forte culture, il est possible que celle-ci soit un frein aux changements. En effet, la culture provient de l'histoire, de la personnalité des fondateurs, des événements marquants, du développement de l'entreprise. Tout ceci peut conduire les salariés, comme les dirigeants, à une volonté de conserver les acquis du passé, à un refus du changement, à une certaine forme d'immobilisme qui peut dans certains cas conduire à la disparition de l'entreprise.

### **2. Le projet d'entreprise :**

Un projet d'entreprise constitue une forme de direction de l'entreprise. Il est concrétisé par une charte qui répond à la triple question :

- Qui sommes-nous et que faisons-nous ?
- Pourquoi combattons-nous ?
- Où voulons-nous aller ?

Les objectifs des projets d'entreprise sont le plus souvent centrés sur la volonté d'être les premiers, les meilleurs, de privilégier la qualité totale. Pour être efficace, un projet d'entreprise doit nécessaire être établi en faisant participer tout le personnel.

## **VII. MOTIVATIONS DE L'HOMME AU TRAVAIL ET STYLES DE COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS**

### **A. Les motivations de l'homme au travail :**

#### **1. Les motivations économiques et professionnelles :**

Les premières explications des raisons pour lesquelles un salarié travaille sont de nature économique et professionnelle

- Motivations économiques ( montant du salaire, régularité du salaire, avantages financiers et sociaux).
- Motivations professionnelles ( nature du travail, environnement du travail, adaptation du travail à l'homme).

Cette approche incite l'entreprise à mettre en place un système de rémunération incitatif.

L'entreprise doit :

- adapter l'homme à son emploi par une sélection à l'embauche et par des actions de formation.
- adapter le travail à l'homme, c'est le but de l'ergonomie qui a pour objectif de remédier aux inadaptations des postes de travail, limiter les atteintes à la santé physique et mentale, réduire la fatigue professionnelle.



## 2. Les motivations liées au groupe de travail :

D'autres raisons que des raisons strictement économiques motivent l'homme dans son travail.

Les résultats des expériences d'Elton Mayo à la Wersten Electric dans les mines de Hawthorne entre 1927 et 1932 conduisent à mettre en évidence des motivations de nature psychosociologique. Motivations psychosociales ( importance du groupe de travail, importance de l'information, importance des relations avec l'encadrement ).

Cette approche des relations humaines met en évidence le rôle des groupes dans l'entreprise. E. Schein note qu'il faut admettre les groupes informels comme une réalité et chercher à agir sur les groupes plutôt que les individus.

Dans l'optique des relations humaines, l'entreprise s'efforce d'améliorer les relations supérieurs -subordonnés. Pour favoriser l'intégration des nouveaux salariés, on peut les accueillir en organisant des rencontres avec leurs futurs collègues, leurs supérieurs et leurs subordonnés, en organisant des stages...Pour mobiliser le salarié, on peut également le tenir informé des principaux événements survenus dans l'entreprise.

A la suite des découvertes d'Elton Mayo, les entreprises mettent en œuvre des politiques de relations humaines dans l'entreprise. Ces politiques ont pour but de mieux souder les groupes de travail dans l'entreprise.

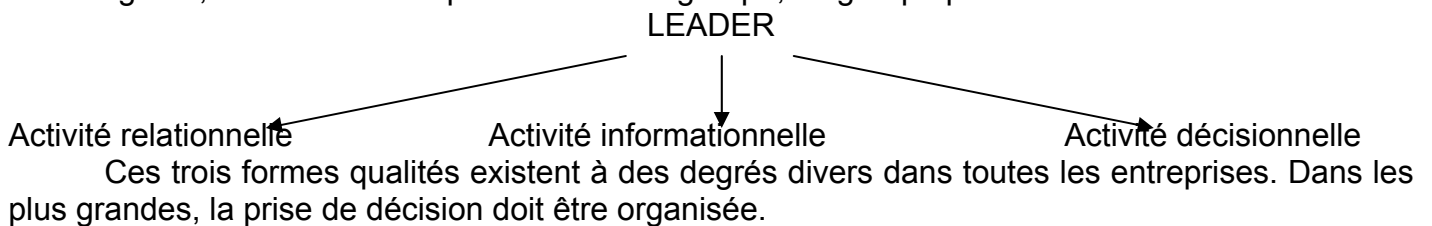
Moyens des relations humaines :

- Dynamique de groupe, règles de communication pour l'encadrement et pour la conduite des réunions.
- Accueil pour que le nouveau salarié soit intégré dans une équipe.
- Journal d'entreprise
- Boîte à idées ou système de suggestions

## D. Le style de comportement des dirigeants :

### 1. Rôles et qualités d'un leader :

Être dirigeant, c'est avoir la responsabilité d'un groupe, ce groupe pouvant être de taille variable.



Pour être leader, il est indispensable d'avoir des qualités de communicateur afin d'établir de bonnes relations avec autrui. Il faut aussi être apte à la prise de décision dans l'entreprise.

### 2. Évolution des styles de direction et motivation des hommes au travail :

Dans son livre "Mobiliser pour réussir", Georges Archier définit les croyances du "Manager taylorien". L'ensemble de ce style de direction est présenté dans le tableau suivant :

CROYANCES	MANIFESTATIONS	CONSÉQUENCES RENFORÇANTES
SUR LA VIE "Marche ou crève" diviser pour régner SUR LES AUTRES / On ne peut pas leur faire confiance / Pas de conscience professionnelle	COMPORTEMENT Directif Décide seul Informe peu / pas Organise, contrôle Planifie tout Pas d'écoute peu de concertation ou pseudo- concertation	L'équipe en fait le moins possible Les gens sont rebelles Les gens sont négligent leur travail Absentéisme Démotivation Désresponsabilisation La qualité est médiocre le client va ailleurs

/ Ils n'aiment pas leur travail / Il faut toujours contrôler / Ils ne savent pas... / S'ils s'expriment mon pouvoir est menacé! <b>SUR SOI</b> / Moins je concerte plus j'apparais comme le chef / Moi je sais, eux pas !	<b>JEUX</b> Persécuteur Sauveteur victime <b>SOMATISATIONS</b> Anxiété Angoisse Ulcère Insomnies PB cardiaques	
---	---	--

À l'opposé, le manager du 3<sup>e</sup> type pense que le personnel est la plus grande des valeurs de l'entreprise. De ce fait, il faut dans le cadre d'un projet d'entreprise, laisser la plus grande autonomie aux salariés. Le tableau suivant présente les manifestations de la direction moderne :

<b>CROYANCES</b>	<b>MANIFESTATIONS</b>	<b>CONSÉQUENCES RENFORÇANTES</b>
Le personnel est la plus grande valeur de l'entreprise  Satisfaire ses besoins et facteur de motivation <b>CONFIANCE QU'ON CROIT EN LUI</b> <b>APPARTENANCE</b> <b>AUTONOMIE</b> <b>RESPONSABILITÉ</b> <b>INFORMATION</b> <b>CRÉAVITÉ</b> <b>APPRENDRE</b> Le pouvoir <b>AUGMENTE</b> s'il est <b>PARTAGÉ</b> <b>ENCOURAGER</b> La communication Les remises en cause L'initiative	Définition d'un <b>PROJET D'ENTREPRISE</b>  Moyens concrets d'une gestion participative <b>MANAGEMENT PAR OBJECTIFS</b> Groupes de progrès <b>ENTRETIENS D'ÉVALUATION</b> ... Transparence de l'information  Communication constructive  Relation <b>ADULTE/ ADULTE</b>	<b>BON CLIMAT</b>  <b>ENVIE DE TRAVAILLER DE S'IMPLIQUER</b>  Les gens donnent le <b>MEILLEUR D'EUX-MÊMES</b> se sentent <b>CONCERNÉS</b>  Forte Conscience Professionnelle Les gens réussissent, se sentent valorisés Le client se <b>FIDÉLISE</b> L'entreprise <b>PROSPÈRE</b>

Entre le style taylorien rigide et autocratique et le style de l'entreprise du 3<sup>e</sup> type, on trouve tout un éventail de styles de comportement qui dépendent tout à la fois de la taille de l'entreprise, de son secteur, de son histoire, de la personnalité de son ou ses dirigeants, des attentes des salariés, de l'attitude coopérative ou non des représentants des salariés, de la réussite ou non de l'entreprise...

## **VII. CONFLITS ET NÉGOCIATION DANS L'ENTREPRISE :**

### **A. La négociation collective :**

Dans les entreprises, il existe deux niveaux de négociation, la négociation individuelle et la négociation collective.

#### **1. Les acteurs du dialogue social :**

Les syndicats dits représentatifs ont un rôle essentiel dans la vie de l'entreprise. Ce sont eux en particulier qui peuvent négocier les conventions ou accords collectifs.

Bien qu'une minorité de salariés soit adhérente, les syndicats sont très présents dans les élections professionnelles. La majorité des délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, est constituée de personnel syndiqué.

Depuis 1968, les syndicats peuvent créer des sections syndicales d'entreprises. Lorsque l'effectif est au moins égal à 50, il est possible de désigner les délégués syndicaux.

Le rôle des délégués du personnel élus dans les entreprises de plus de 10 salariés est essentiellement revendicatif. Le comité d'entreprise obligatoire dans les entreprises de 50 salariés au moins permet la participation des salariés à la gestion de l'entreprise.

Toute négociation suppose comme préalable l'information des parties prenantes. Par l'intermédiaire du comité d'entreprise, le législateur a organisé la circulation de l'information dans l'entreprise.

## **2. Le cadre juridique des négociations collectives :**

Depuis le début du siècle, entreprise et syndicat concluent des conventions et des accords collectifs pour adapter le droit du travail aux spécificités des entreprises. Depuis 1982, la négociation est devenue obligatoire tant au niveau des branches que des entreprises.

Les négociations obligatoires portent principalement sur les salaires, la durée et l'organisation du travail. Pour que la négociation annuelle dans l'entreprise portent des fruits et permette un véritable échange, il faut que les salariés disposent d'informations et que les réunions soient correctement organisées.

La loi prévoit d'autres obligations de négocier dans les domaines de la formation professionnelle, des formules d'intéressement, de la mise en place du droit d'expression.

## **3. Les résultats de la négociation collective :**

La négociation, lorsqu'elle aboutit, se matérialise par une convention ou un accord collectif. Au niveau de l'entreprise, d'une façon générale, les accords ou conventions doivent être lus favorables aux salariés que ce qui résulte des accords professionnels ou des conventions de branche.

Un des problèmes centraux de la négociation collective d'entreprise est qu'elle ne touche encore, qu'une minorité de P.M.E.

## **B. Les conflits sociaux :**

Dans la vie de l'entreprise, des conflits de personnes naissent fréquemment. Ces conflits sont d'importance et de nature diverses. D'autres conflits opposent un groupe de travailleurs au chef d'entreprise et constituent des conflits collectifs. Les conflits peuvent naître pour des raisons de nature diverse, économique, sociale, psychologique, technologique...

Un conflit collectif ouvert prend le plus souvent la forme d'une grève. Toute grève entraîne des conséquences importantes à la fois pour les salariés et pour l'entreprise.

Les conventions collectives prévoient généralement des procédures pour régler les conflits collectifs. Dans le cas contraire, la loi prévoit des procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage.

## **REVISION**

1. Expliquez pourquoi l'autocontrôle de son travail est un « enrichissement » pour le salarié.
2. Quelles sont les différences entre un groupe d'expression et un groupe de progrès ? Dans quelles conditions ces groupes sont-ils efficaces ?
3. Citez les facteurs essentiels qui influencent la gestion des ressources humaines.

# CHAPITRE IV

## LES ACTIVITÉS COMMERCIALES DE L'ENTREPRISE

### I/ LA MERCATIQUE ET LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ :

La mercatique est connue comme l'ensemble des actions qui ont pour objectif de prévoir ou de constater - et le cas échéant, de stimuler, susciter ou renouveler les besoins du consommateur en telle catégorie de produits ou de services, et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés.

La définition du concept de mercatique est l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation.

- étudier le marché
- définir le produit ou le service adapté aux attentes des consommateurs
- déterminer le prix de vente de ce produit
- choisir les canaux de distribution
- assurer la publicité et la promotion
- réaliser la vente et l'après-vente

Pour mettre en œuvre le concept de mercatique, l'entreprise doit définir avec précision le marché sur lequel elle souhaite agir.

Le marché d'une entreprise se situe au carrefour de divers environnements :

- Technologique : l'évolution des techniques, les découvertes scientifiques peuvent avoir des répercussions très importantes pour les entreprises.
- Culturel : l'attitude et les valeurs communes des divers groupes socio-économiques face aux problèmes de santé, de préservation de la nature... conduisent les entreprises à modifier et/ou à adapter leur comportement.
- Institutionnel : l'ensemble des lois et règlements et leur évolution constituent bien évidemment des contraintes dont les entreprises doivent tenir compte.
- Démographique, économique et social : qui déterminent la composition et les possibilités financières de la population.

Connaître pour agir sur un marché, c'est aussi identifier et apprécier le rôle et le comportement de toutes les personnes ( consommateurs, prescripteurs, distributeurs, concurrents ) qui jouent le rôle sur celui-ci.

#### 1. Les découpages du marché :

##### a) Découpage traditionnel :

Le marché d'un produit d'une entreprise peut faire l'objet du découpage suivant :

- Les non-consommateurs absolus : n'achètent pas le produit ou des services pour des raisons profondes, que celle-ci soient d'ordre physique, psychologique ou moral.
- Les non-consommateurs relatifs : ne consomment pas actuellement

Le marché potentiel de l'entreprise est estimé en tenant compte :

- Des clients actuels de l'entreprise
- Des non-consommateurs relatifs
- Des consommateurs actuels

##### b) Découpage en marché principale et autre marché:

Dans le marketing du réel, C.Matricon propose un découpage différent du marché :

- le marché principale
- le marché environnant
- le marché support
- le marché générique

Pour tout produit, il existe un marché principal, mais les études mercatiques doivent chercher tous les autres marchés qui ont les clients étroits ou non avec ce marché principal.

Segmenter un marché consiste à réaliser un découpage de celui-ci en sous-groupes qui présentent une homogénéité. On peut ainsi adapter sa politique commerciale en fonction de ces segments.

## **2. La connaissance du marché :**

La démarche mercatique consiste dans un premier temps à étudier le marché que l'entreprise souhaite conserver, agrandir, conquérir. Pour réaliser cette étude, l'entreprise doit rechercher des informations qui concernent les caractéristiques du marché et de ses intervenants.

- connaître les acheteurs, les consommations, les prescripteurs
- connaître la concurrence
- connaître l'environnement
- connaître les autres intervenants sur le marché ( distributeurs, guides d'opinion, autres...)

Dans certains cas, les informations recherchées existent déjà, il suffit alors de faire une recherche documentaire dans l'entreprise ou à l'extérieur pour obtenir les informations disponibles. Si les informations existantes ne sont pas suffisantes, l'entreprise procède à des enquêtes ou à des expérimentations pour obtenir les informations nécessaires à une meilleure connaissance du marché.

### **a) Informations disponibles :**

*\* à l'intérieur de l'entreprise :*

- rapport des représentants
- statistiques du chiffres d'affaires
- réclamation des clients
- statistiques du service après-vente

*\* à l'extérieur de l'entreprise :*

- informations de sources publiques
- informations de sources semi-publiques et privés

### **b) Informations à collecter par l'entreprise :**

#### **- Enquête**

On ne peut réaliser qu'un sondage après d'un échantillon de la population. Si ceci est permanent, on parle de panel.

Qu'il s'agisse d'enquête ponctuelle ou de constitution de panels, pour réaliser l'échantillon, il existe deux grandes techniques de base :

- échantillon aléatoire
- échantillon par quotas

On peut résumer ainsi les étapes de la réalisation d'une enquête :

- + établissement et test du questionnaire
- + collecte des informations
- + traitement des informations
- + analyse des résultats et confection du rapport final

Les entreprises effectuent également des études de motivations pour mieux connaître le comportement psychologique des consommateurs.

#### **- Expérimentation : le marché test**

Dans certains cas, l'enquête ne suffit pas. Alors, les entreprises réalisent des expérimentations auprès de marchés appelés marchés test. En fonction des résultats ainsi obtenus, l'entreprise décidera ou non du lancement.

## III/ LA CONNAISSANCE DES CONSOMMATEURS :

### 1. Le consommateur :

L'analyse du comportement du consommateur commence par la recherche de ses besoins.

Mais achète-t-on des biens seulement pour satisfaire ses besoins ? Des forces psychologiques, les motivations doivent être prises en compte.

**Besoins et motivations** sont deux notions qui ne s'opposent pas mais, au contraire, se complètent, la première exprimant un état et la seconde une action.

- **Besoins :**

Un besoin est un sentiment de privation lié aux exigences de la nature ou de la vie sociale.

A. Maslow distingue cinq catégories de besoins qui, pour lui, sont hiérarchisés. Il les représente à l'intérieur d'une pyramide.

- Besoin de réalisation ( développement personnel, culture, idéaux, art, création, projets, collections...)
- Besoin d'estime et de considération ( médaille, diplômes, honneurs, titres, reconnaissance, snobisme...)
- Besoins sociaux ( clubs, associations, partis...)
- Besoins de sécurité ( assurance, casque moto, porte blindée...)
- Besoins physiologiques ( faim, soif, fatigue, froid, sexualité...)

Selon A. Maslow l'individu ne peut pas chercher à satisfaire un besoin situé à un étage donné de la pyramide tant que les besoins de l'étage inférieur ne sont pas contentés.

En fait, cette théorie a été contestée. En effet, on peut, par exemple, ressentir un besoin d'estime tout en ayant faim.

- **Les motivations :**

Une motivation est un état de tension qui pousse un individu à faire quelque chose pour réduire un sentiment de privation, c'est-à-dire pour satisfaire un besoin.

H. Joannis distingue trois catégories de motivation :

- Motivations hédonistes  
Ce sont les pulsions d'achat qui trouvent leur origine dans le besoin d'obtenir de la vie des plaisirs
- Motivations oblatives  
Ce sont les pulsions d'achat qui trouvent leur origine dans le désir de faire du bien, de donner quelque chose aux autres et particulièrement à ses proches
- Les motivations d'auto-expression  
Ce sont les pulsions d'achat qui trouvent leur origine dans le besoin qu'a chacun de nous d'exprimer qui il est.

Une motivation négative est un frein. On distingue :

- les inhibitions, motivations que l'individu réfrène par autocensure
- les peurs ou appréhensions, difficultés réelles ou imaginaires inhérentes à l'achat d'un produit ou à son emploi.

Pour se rassurer, le consommateur choisit souvent le prix le plus élevé, une marque recommandée par un proche ou un point de vente de forte notoriété.

Pour réduire les freins à l'achat, les entreprises par les biais de la publicité :

- distribuent des échantillons gratuits à titres d'essai

- offre une garantie de remboursement en cas d'insatisfaction
- jouent sur la notoriété de leur marque
- font recommander le produit par un expert ou une célébrité

- **Le comportement d'achat des consommateurs :**

L'étude du comportement d'achat du consommateur tente d'expliquer comment se prendre une décision d'achat ou de non-achat.

Acheter, c'est d'identifier : il y a toujours un accord profond entre ce qu'on veut et ce qui peut être acquis.

Acheter, c'est s'exprimer: quoique nous fassions, nous nous exprimons aux yeux des autres, et nous sommes jugés: nous achèterons pour nous même, et pour pas cher, une splendide cravate dans un parapluie, mais nous n'offrirons ce même morceau de tissu que " griffé" par un grand couturier.

L'achat donne mauvais conscience : en effet,

- choisir signifie renoncer à autre chose, ce qui entraîne le regret, voire le doute d'avoir bien choisi
- la dépense entraîne souvent un remords inavoué, d'ordre plus ou moins moral, consécutif à un certain type d'éducation.

- **L'influence de la famille dans les décisions d'achat :**

P. Kotler attribue un rôle aux différents membres de la famille (père , mère , enfants ) dans les décisions d'achat , selon les situations , chacun jouera un ou plusieurs de ces rôles :

- le promoteur est celui qui a eu l'idée de l'achat ;
- l'influenceur est celui qui a une influence déterminante sur la décision finale ;
- le décideur est celui qui prend la décision d'acheter ou de ne pas acheter , quand , où , quoi et comment acheter ;
- l'acheteur est celui qui a réellement effectué l'achat ;
- l'utilisateur

## 2. L'évolution de la consommation :

### a) **Les consommateurs :**

La connaissance des consommateurs et de l'évolution de leur consommation est essentielle pour toute entreprise : elle est le point de départ du processus marketing.

Pour se situer sur son marché, l'entreprise a besoin de connaître les réponses aux questions suivantes :

- que consomme-t-on ?
- comment consomme-t-on ?
- pourquoi consomme-t-on ?

- **Structure de la consommation :**

La structure de la consommation décrit comment se répartissent les dépenses, c'est-à-dire l'utilisation de leur revenu après épargne et paiement des impôts.

- **L'équipement des ménages :**

La plupart des foyers possède désormais un réfrigérateur, un téléviseur couleur, un lave-linge..., mais les taux de possession varient selon les professions et catégories socio-professionnelles.

L'essentiel des dépenses est constitué par des achats de renouvellement plutôt que de premier équipement. Pour certains biens durables ( voitures, téléviseur ) , on parle maintenant de double équipement ou "multipossession".

- **Les nouvelles tendances :**

L'analyse des dépenses à l'intérieur de certains grands postes du budget des ménages montre de nouvelles tendances de consommation.

- *De nouvelles habitudes alimentaires*

Une étude réalisée par la société B.B.A fait ressortir les points suivants :

- + allègement des repas principaux avec en particulier diminution des éléments gras
- + développement de la consommation de produits frais et surgelés au détriment des conserves

- *De nouveaux produits*

Pour répondre à ces nouvelles tendances les entreprises proposent de nouveaux produits. C'est ainsi que l'on assiste actuellement au développement de la consommation de produits liés à l'hygiène de vie et que l'on peut désormais parler d'un véritable "marché de la forme".

**b) L'évolution des modes de consommation :**

La consommation, de simple satisfaction dans le passé, apparaît maintenant comme un "art de vivre".

*Ex : Les Français veulent tout, tout de suite : le crédit joue le rôle "d'amortisseur de crise". Le taux d'endettement des ménages est de plus en plus important.*

*Les Vietnamiens semblent de moins en moins disposés à perdre du temps dans les magasins.*

*Dans les magasins en libre service, les chariots qualifiés par certains de "véritable seconde voiture du consommateur" sont des symboles de la recherche de liberté des ménages.*

**c) Les causes de l'évolution de la consommation :**

**Les tendances démographiques** mettent en évidence une individualisation des modes de vie, c'est-à-dire le développement des ménages de petite taille. Ce phénomène s'explique par :

- baisse du taux de fécondité
- mariages plus tardifs
- divorces plus nombreux et plus précoces
- vieillissement de la population

Traditionnellement, les personnes arrivées à l'âge de la retraite réduisaient leur consommation. Ils ne renouvelaient pas des biens durables (réfrigérateur, voiture...), ils regardaient les produits nouveaux avec méfiance. La généralisation et la revalorisation des retraites leur permet de disposer d'un pouvoir d'achat qui attire les convoitises de nombreuses entreprises, d'autant plus qu'actuellement, un adulte sur trois a plus de 60 ans.

**L'évolution des modes de vie** est liée à :

- une réduction du temps de travail
- un nombre croissant d'emplois occupés par des femmes
- une accélération du progrès technique
- un développement de l'information
- une modification des rythmes de vie.

### III/ LA POLITIQUE COMMERCIALE : PRODUIT ET PRIX

#### 1. La politique du produit :

Un produit peut être défini comme un bien ou comme un service permettant de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs.

Qu'ils s'agisse de biens de consommation finale ou de produits industriels, on constate que tous les biens ont un cycle de vie qui se décompose en plusieurs phases.

- *Produits de consommation finale :*
  - Bien durable
  - Biens non durable
  - Services
  - Biens de consommation courante
  - Biens d'équipement familial
  - Produits banals



- Produits anomaux (achats peu fréquents, durée de consommation plus ou moins longue : disques, livres...)
- *Produits industriels et d'équipement* :
  - Matières premières
  - Produits semi-finis
  - Biens d'investissement

Tous les produits naissent puis se développent ( ou meurent de mortalité infantile). Après une phase de maturité permettant à l'entreprise de dégager d'importants bénéfices, les produits disparaissent pour être remplacés par d'autres.

• **Phase 1 : Lancement**

Les ventes sont faibles, le marché s'ouvre progressivement. Pendant cette phase, les dépenses sont élevées ( publicité, mise en place de l'outil de production et de la distribution...)

• **Phase 2 : Croissance**

Les ventes se développent, c'est la phase conquête du marché. A ce stade, les bénéfices apparaissent.

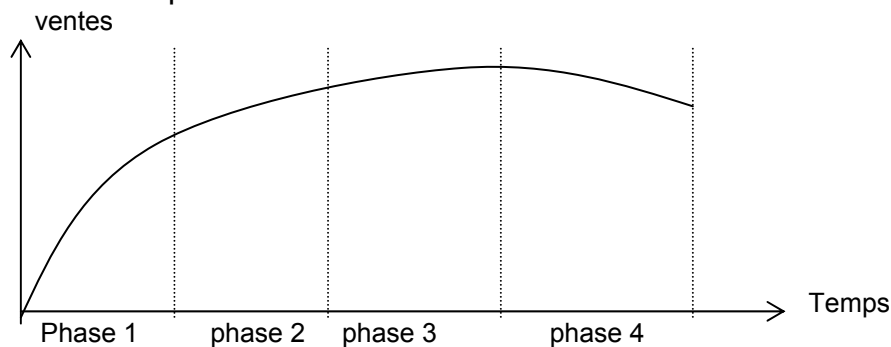
• **Phase 3 : Maturité**

Toute la clientèle potentielle est touchée, les ventes se stabilisent. Les bénéfices augmentent car l'outil de production est constitué et ne nécessite pas d'investissements lourds supplémentaires.

• **Phase 4 : Déclin**

Les ventes diminuent car les produits correspondent mieux aux besoins des consommateurs apparaissent. L'entreprise peut encore dégager des bénéfices, car celle-ci maîtrise bien les coûts de son produit. Mais il est nécessaire d'avoir prévu des produits de remplacement...

Quelque soit le type de produits, on constate dans nos sociétés, un raccourcissement de la durée de vie des produits.



L'analyse moderne des produits utilise des matrices : on classe donc les produits en fonction de deux critères :

- le taux de croissance du marché
- la part relative de l'entreprise sur ce marché.

Cette part se mesure par le ratio :

$$\frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du concurrent principal}}$$

Classement des produits

Dilemme D	Vedettes- Etoiles C
Poids morts	Vaches à lait

A	B
---	---

Les produits vieillissent et sont amenés à disparaître. Ils ne peuvent rester éternellement « produit vedettes » ou « vaches à lait », les entreprises doivent donc prendre des décisions conduisant à proposer plusieurs produits pour satisfaire un besoin déterminé, et à créer de nouveaux produits. En général, les entreprises proposent à leurs clients plusieurs produits de même nature pour satisfaire un besoin déterminé. Une gamme de produits est l'ensemble des produits qui répondent au même besoin.

*Ex : Renault a plusieurs gammes de produits : voiture de tourisme, véhicules utilitaires, tracteurs.*

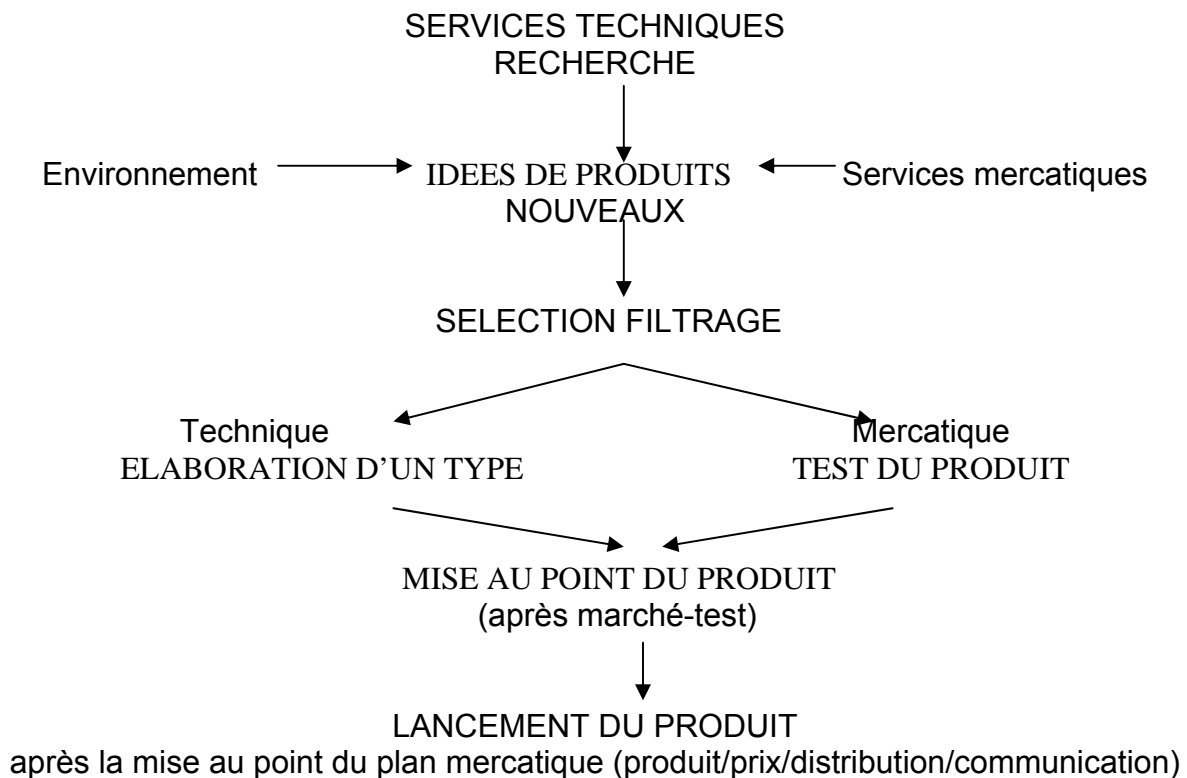
Au sein de chaque gamme, on peut distinguer plusieurs types de produits ou lignes de produits. La longueur de la gamme, c'est-à-dire le nombre total de produits proposés par l'entreprise dépend de la nature des produits. Elle dépend aussi des choix de l'entreprise.

*Ex : VOLVO a une gamme courte alors que FIAT ou RENAULT ont des gammes longues.*

En choisissant une gamme courte, on concentre les efforts sur quelques modèles, on allège les stocks et on simplifie la gestion. Par contre, en optant pour une gamme longue, on peut satisfaire la demande de toute les catégories de clientèle, on réduit la vulnérabilité de la firme en cas de difficulté pour la vente d'un produit, on rentabilise au mieux les tournées des représentants, les investissements publicitaires et l'ensemble des dépenses de mercatique.

Les entreprises peuvent choisir des lignes courtes, ou des lignes de produits longues.

### La création de produits nouveaux :



Avant l'arrivée de la phase de déclin de ces anciens produits, l'entreprise doit lancer des produits nouveaux. Définir ce qu'est un produit nouveau n'est pas chose aisée.

Selon Leduc, le produit nouveau peut :

- satisfaire un besoin latent (magnétoscope)
- satisfaire un besoin déjà satisfait (disque laser)

- être une amélioration d'un produit existant (réfrigérateur – congélateur )
- être une nouvelle variété de produit existant (café moulu)
- être un pseudo-nouveauté.  
D'autres auteurs ( A. Patton...) distinguent par exemple : nouveauté incontestable, changement important, nouveauté partielle, nouveauté superficielle.  
On peut distinguer différentes étapes entre l'idée d'un produit et son lancement sur le marché.

1. **La politique de prix** : Pour mettre en œuvre sa politique de prix, toute entreprise doit se fixer des objectifs et tenir compte de contraintes diverses. Ensuite, elle peut appliquer différentes méthodes pour fixer son prix.

**a) Les éléments à prendre en compte pour fixer le prix d'un produit :**

• **Les objectifs de l'entreprise :**

Deux grands types d'objectifs peuvent être recherchés par les entreprises :

- Objectif de conquête de part de marché. Le prix alors fixé en fonction des effets attendus sur le volume des ventes.

- Objectif de rentabilité

L'entreprise recherche le prix qui lui permettra d'obtenir le plus grand bénéfice, quel que soit le volume des ventes.

Ces deux objectifs se retrouvent lors du lancement d'un produit nouveau. Dans ce cas, l'entreprise a le choix entre deux politiques :

- la politique d'écrémage du marché qui consiste à fixer un prix de vente élevé pour satisfaire une petite partie de marché potentiel.

- la politique de pénétration qui vise par l'intermédiaire d'un prix de vente faible à prendre une large part du marché potentiel.

• **Les contraintes juridiques :**

Dans certains cas, l'Etat peut prendre des mesures de nature réglementaire ou législative pour limiter le niveau des prix et la progression des prix. Bien évidemment, les entreprises sont tenues de respecter ces mesures de blocage des prix ou de limitation des marges. D'autres contraintes juridiques visant à garantir une concurrence saine et loyale limitent la liberté des entreprises : réglementation des prix d'appel, interdiction des ventes à perte, réglementation des soldes...

• **Les contraintes liées à la concurrence et au marché:**

Le prix de vente pratiqué par les principaux concurrents est un facteur déterminant dont on doit tenir compte pour fixer son propre prix de vente. Il est évident que plus le produit est banal, plus cette contrainte devient déterminante. Pour obtenir d'avantage de marge de manœuvre, il est possible de chercher à différencier réellement ou artificiellement ses produits.

**a) Les modes de fixation des prix :**

**- A partir des coûts :**

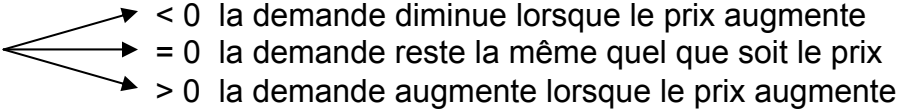
Le prix est fixé en prenant compte des coûts calculés par les comptables de l'entreprise. On peut ainsi fixer le prix de vente minimum : celui qui fait que l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte et atteint son seuil de rentabilité.

Dans les entreprises commerciales, la fixation des prix de vente est simple, elle consiste à appliquer un coefficient multiplicateur au coût d'achat des marchandises vendues pour obtenir le prix de vente.

**- A partir de la demande :**

Les concepts étudiés en économie générale peuvent être utilisés par les entreprises pour fixer leur prix de vente. Celui de l'élasticité de la demande par rapport au prix permet de mesurer la variation de la quantité demandée d'un produit lorsque l'on modifie son prix.

$\Delta D$

$$e = \frac{\frac{\Delta D}{\bar{D}}}{\frac{\Delta P}{\bar{P}}}$$


- < 0 la demande diminue lorsque le prix augmente
- = 0 la demande reste la même quel que soit le prix
- > 0 la demande augmente lorsque le prix augmente

Le consommateur exprime le plus souvent que le prix est un bon indicateur de la qualité du produit. Il est également sensible à d'autres facteurs peu rationnels tels que le prix ronds qui se déterminent par un ou plusieurs zéros. On peut en effet observer que de nombreux commerçants estiment qu'ils ne faut pas utiliser ces prix ronds et proposent des prix de 9,95 F ou 229 F par exemple.

Pour tenir compte de tous ces éléments, les entreprises peuvent chercher à déterminer le prix psychologique ou prix d'acceptabilité. Pour cela, il faut réaliser une enquête auprès d'un échantillon représentatif des clients potentiels. Chaque personne doit répondre à deux questions généralement formulées ainsi :

- Au-dessus de quel pris considérez-vous que ce produit est trop cher ?
- En dessous de quel prix considérez-vous que ce produit est de mauvaise qualité ? A l'aide des réponses et compte tenu des limites liées à ce type d'enquête, l'entreprise peut fixer un prix qui réponde aux attentes contradictoires des consommateurs. Le prix ainsi déterminé est appelé prix psychologique ou prix d'acceptabilité.

#### - Coûts cibles :

La méthode des coûts cibles propose de lever l'opposition entre approche par les coûts et approche par la demande. En provenance du Japon, cette méthode vise à maîtriser l'étape de la conception des produits qui détermine en grande parite le coût de revient final d'un bien. Fruit d'une approche multidisciplinaire et transversale, elle conduit à constituer en équipe composée de commerciaux, techniciens, gestionnaires et comptables... Pour un bien déterminé, il faut définir l'ensemble des fonctions qu'il doit satisfaire. Ces fonctions sont techniques, esthétiques, psychologiques...

Cette approche est similaire à celle pratiquée dans l'analyse de la valeur.

On doit ensuite définir l'importance relative de chaque fonction par rapport au prix de revient total. Le coût cible est alors fixé en pourcentage de sa contribution à la valeur totale de l'objet à fabriquer.

Deux hypothèses sont envisageables :

- Le coût prévisible est supérieur au coût cible. Il faut apporter des modifications et rechercher les économies.
- Le coût prévisible est inférieur au coût cible. Il est alors possible d'améliorer le composant concerné pour répondre à l'attente des clients et assurer la pérennité des produits. On peut alors constater que la méthode des coûts cibles permet : "de prolonger la vie d'un nouveau produit au delà de son effet d'innovation, tout en contrôlant mieux ses coûts".

# III/ LA POLITIQUE COMMERCIALE : DISTRIBUTION ET COMMUNICATION

## A. La politique de distribution :

La politique de distribution implique de bien connaître les différents types de canaux de distribution et d'en apprécier leurs rôles afin que l'entreprise puisse valablement procéder à leur choix en fonction de ses contraintes et de ses objectifs.

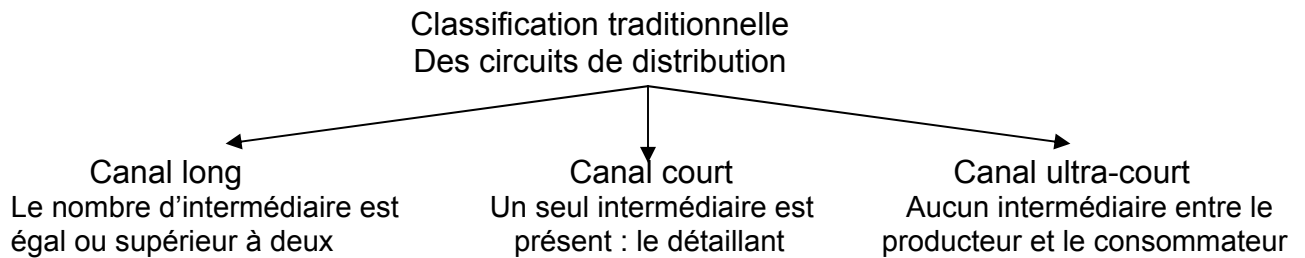
### 1. Définition :

Un canal de distribution est le chemin parcouru par un bien pour aller du producteur au consommateur final. C'est une succession d'intermédiaires.

Le canal est donc un sous-ensemble d'un circuit de distribution qui comprend plusieurs canaux. Le circuit de distribution d'une catégorie de produits est constitué par l'ensemble des canaux utilisés pour distribuer des biens.

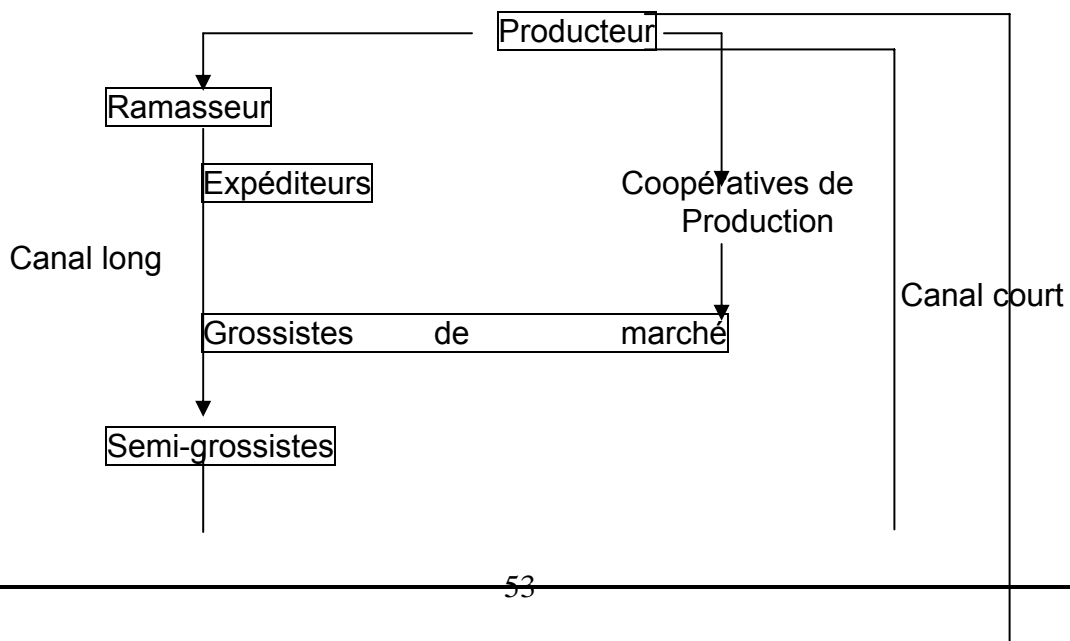
Plusieurs critères servent à classer les canaux :

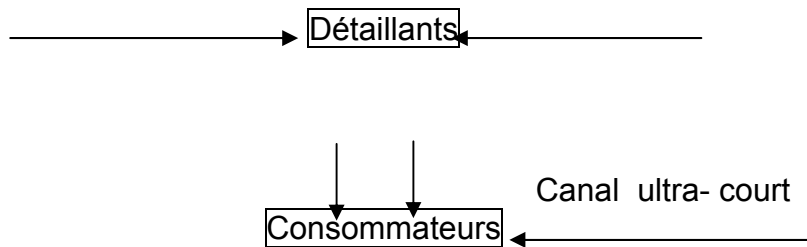
- la longueur des canaux
- les formules de vente
- les négociants et leurs status juridiques ( les commissionnaires, le courtier, l'agent commercial )



Le circuit de distribution des fruits et légumes peut s'analyser ainsi ( le schéma suivant)

L'analyse plus objective de la réalité montre cependant que les intermédiaires réalisent un certain nombre de tâches ou fonctions qui doivent, quelle que soit la longueur du canal, être réalisées. Le problème change donc de nature, il convient en effet de savoir alors quel est le maillon de distribution qui peut remplir au moindre coût telle ou telle fonction indispensable.






---

## 2. Les fonctions : réalisées par les différents acteurs du canal sont :

- *Spatiales* :
  - + Transport : réaliser des gains de productivité dans ce domaine conduit au développement de la logistique.
  - + Allotissement et Fractionnement : ajuster les quantités de biens pour faire des livraisons optimales soit en regroupant des commandes, soit en les fractionnant.
- *Temporelles* :
  - + Stockage : prendre en compte les décalages entre les périodes de production et les périodes de consommation
  - + Financement : cette fonction entraîne une immobilisation de capitaux et donc un coût financier.
- *Commerciales* :
  - + Assortiment : définir le nombre et la nature des produits à offrir au client. Le grossiste va ainsi, permettre au détaillant de trouver des biens en provenance de plusieurs producteurs.
  - + Communication : informer le client des arguments du producteur
  - + Service clients : rendre les services ( informations, conseils d'utilisation, installation, après-vente) au client.

---

## 3. Le choix des canaux de distribution :

Toute stratégie de choix des canaux de distribution se fait en tenant compte de contraintes relatives :

- au produit à distribuer et à ses caractéristiques : taille, poids, volume, degré d'originalité, degré de technicité, prix, phase de vie .
- aux clients : dispersion, habitudes et fréquences d'achats.
- aux concurrents et à leur propre politique de distribution
- à la réglementation : certaines pratiques sont interdites ( vente à perte ), d'autres sont réglementées (distribution de produits pharmaceutiques).

On évalue le coût total de chaque circuit pour un montant de vente espéré. Puis, cas par cas, on calcule le taux de rendement R :

$$R = \frac{\text{Chiffres d'affaires} - \text{Coût de distribution}}{\text{Coût de distribution}}$$

---

Le choix des canaux de distribution doit également s'inscrire dans le cadre de la politique commerciale globale de l'entreprise et tenir compte des différents éléments du plan de marchéage.

Ainsi, par exemple, une politique de prix conduisant à l'écrémage du marché, n'entraîne pas la même stratégie de distribution que lorsque l'on souhaite "pénétrer" le marché. En fonction des diverses contraintes auxquelles elle est soumise et des objectifs commerciaux qu'elle s'est fixée, l'entreprise peut retenir différentes stratégies pour les choix de ses canaux de distribution.

---

#### **4. Le choix des clients intermédiaires :**

A l'intérieur de chaque canal, il convient encore de sélectionner les intermédiaires qui paraissent le mieux convenir aux objectifs marketing et aux intérêts du producteur. De multiples méthodes sont utilisables pour effectuer les choix, l'analyse multicritères conserve le double avantage de la rigueur et de la souplesse, compte tenu des critères.

Le fabricant peut ensuite opter soit pour une distribution intensive, soit pour une distribution sélective, soit pour une distribution exclusive. Ensuite, le fabricant doit veiller à maîtriser tous les problèmes liés à la logistique commerciale : le stockage, le transport, la manutention, la livraison.

---

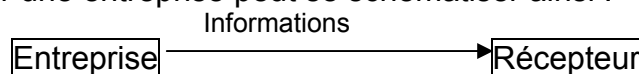
#### **5. Le trade marketing :**

Les premiers clients des producteurs ne sont pas les consommateurs mais les détaillants. Dans cette optique, le trade marketing désigne une nouvelle forme de partenariat entre le fabricant et le distributeur. La coopération porte sur la logistique, la gestion informatisée des commandes, la communication, le merchandising, pour mieux répondre aux besoins du consommateur final.

---

### **B. Politique de communication :**

Communiquer, c'est transmettre un message d'un émetteur à un récepteur. La communication pour une entreprise peut se schématiser ainsi :



Elle peut avoir plusieurs buts :

- transmettre des informations
- développer une bonne image de marque
- influencer le comportement de l'acheteur potentiel.

Dans un premier temps, il est indispensable de présenter la forme la plus courante de la communication commerciale : la publicité. Mais, dans leur stratégie de communication, les entreprises utilisent de plus en plus d'autres techniques : la promotion, le parrainage...

---

#### **1. La publicité :**

La publicité est destinée à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou un service.

La publicité est ou n'est pas :

- elle n'est pas une forme de communication mais un processus. Le langage courant utilise le même terme pour l'action ( faire une campagne publicitaire ) et le résultat de l'action (le message publicitaire ).
  - elle est, le plus souvent, payante
  - elle est signée
-

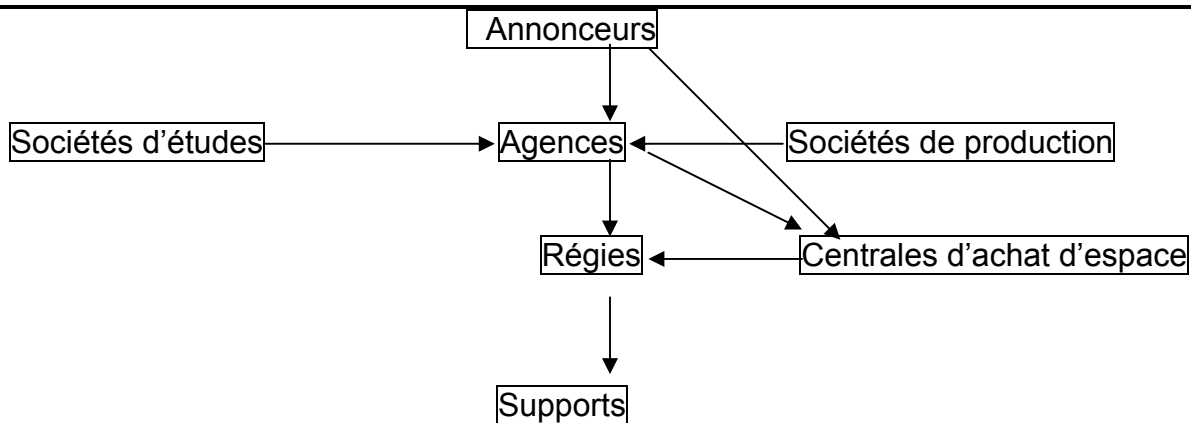
- elle n'est pas seulement informative, mais elle recherche à convaincre par tous les moyens et elle procure des informations, si cela est jugé utile par le publicitaire dans la poursuite de son objectif prioritaire.
- elle ne se confond pas avec les relations publiques ( bien que celles-ci utilisent abondamment celle-là ) ni avec la propagande, car elle a un aspect commercial.

### **Le secteur publicitaire :**

Elle est faite pour le compte d'un annonceur, entreprise, organisme public ou privé, s'adressant au public.

**a) Un annonceur :** est le terme consacré pour désigner l'entreprise qui vend un bien matériel ou un service et qui souhaite attirer l'attention sur son produit.

Cet annonceur peut dans certain cas recourir aux services d'une agence de publicité.



### **b) Les agences :**

L'annonceur, confronté à un problème en matière de communication, s'adresse à une agence de publicité. Selon ses propres forces (existence ou non dans l'entreprise d'un important service marketing ou publicité ), elle va de "définissez et mettez en œuvre une politique de communication" à "achetez l'espace publicitaire nécessaire pour la diffusion d'annonces qui ont été conçues par moi-même.

- **Les centrales d'achat d'espace :**

A l'origine, ces sociétés avaient pour rôle d'acheter de l'espace aux supports "en gros" et de le revendre à bon compte aux annonceurs et aux agences. Aujourd'hui, leur fonction s'oriente bien davantage vers l'expertise et le conseil dans les plans médias. Les centrales d'achat ont pour mission de maîtriser au mieux tous les phénomènes et de vendre leur savoir-faire aux annonceurs et aux agences.

- **Les sociétés d'études et de production :**

- les sociétés d'études
- les sociétés de production

- **Les régies :**

Ce sont des entreprises qui, a priori, éminent des supports. Elles sont chargées de vendre l'espace publicitaire des supports dont elles ont la responsabilité.

- **Les supports :**

Ce sont les organes individuels de transmission des annonces : TF1, Radio-Luxembourg, Avenir Publicité, La Croix, l'Express sont des supports. Un média est un ensemble de supports qui utilisent un même canal : la télévision, la radio, la presse, ... Médias et supports feront l'objet d'un paragraphe particulier.

---



## 2. La réglementation de la publicité:

### a) Réglementation générale :

La publicité mensongère est interdite

### b) Réglementation particulière :

#### • Réglementation des médias :

L'affichage n'est pas libre : le nombre de mètres carrés des panneaux, à proximité des bâtiments historiques, des routes nationales sont réglementés. La publicité télévisée est soumise à de nombreuses limites quantitatives (le nombre d'heures d'antenne est réduite ) et qualitatives ( on ne peut présenter n'importe quel film )

#### • Réglementation de certains produits :

Les produits pharmaceutiques, le tabac, les boissons alcoolisées font l'objet d'une réglementation. Pour le tabac, les interdictions s'appliquent à des médias (télévision et affichage ), à des montants ( les budgets sont limités ), à des thèmes (on ne peut que montrer le produit et la marque, sans autre élément ).

#### • Réglementation des thèmes :

La question essentielle est celle de la publicité comparative. Près avoir été, pendant longtemps, soumise à une interdiction totale, elle est aujourd'hui autorisée mais uniquement si elle est loyale, si elle porte sur une comparaison objective des caractéristiques essentielles et significatives des produits entre eux.

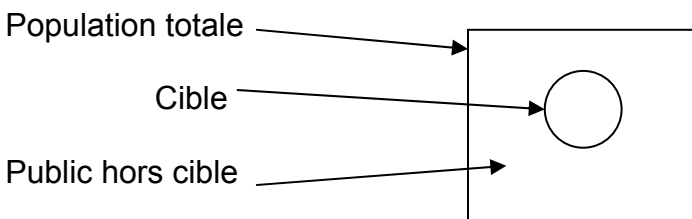
---

## 3. Les étapes de l'action publicitaire :

### a) Définir des objectifs publicitaires

Informé et/ou convaincre ----- Faire connaître le produit  
----- Faire essayer le produit  
----- Accroître la notoriété d'un produit  
----- Fidéliser la clientèle  
----- Créer et améliorer une image de marque

### b) Préciser la cible :



### c) Créer le message :

La base de campagne, "ensemble de réflexions qui permet de passer à la réalisation d'une campagne publicitaire", va conduire à définir un axe publicitaire, un thème et un message publicitaire .

- Axe publicitaire : élément psychologique essentiel pour le message à passer : "équilibre"
- Thème : illustration de l'axe retenu : "scène de vie au grand air"
- Message : le thème retenu va conduire à la création du message (utilisation, couleur, forme...)

#### 4. Choisir les médias et les supports :

La publicité est diffusée par l'intermédiaire de canaux de communication de masse appelés médias: presse, télévision, supports extérieurs, radio, cinéma, ...

**La presse** : est le média le plus utilisé , masque une extrême diversité.

- la presse quotidienne
- la presse périodique

**La télévision** :demeure le média indispensable pour certaines catégories de produits. Seule la télévision permet à une démonstration afin de trouver l'intérêt d'un produit. L'écoute de la télévision a lieu dans une ambiance familiale et le mérite des produits peut être commenté. Pour ces raisons, elle occupe le deuxième rang parmi les médias.

**La radio** : contrairement à la télé, elle constitue facilement un bruit de fond qui accompagne d'autres activités : bricolage, lecture, ménage...

De plus, elle est très peu sélective. Ainsi, entre 5h30 et 6h30, on peut écouter la radio alors qu'à 7h ou 15h30, l'audience est surtout composée de ménagères. La radio ne peut transmettre tous les thèmes. Par nature, les évocations visuelles lui sont interdites.

Malgré ça, la radio bénéficie de nombreux avantages : utilisation très souple, peu onéreuse et autorité donc les campagnes massives, les campagnes de répétition. Les méthodes de communication sont multiples : patronage d'une émission, messages lus par un animateur, cassettes préenregistrées, cadeaux offerts à l'occasion d'un jeu...

##### **L'affichage :**

L'affichage bénéficie d'une grande audience. On peut apposer des affiches sur les supports les plus divers et dans les endroits les plus reculés. Mais, cette audience est fort peu sélective, si ce n'est sur le plan géographique.

##### **Le cinéma :**

Plus simple que la télévision (moins de réglementation ), il fait preuve d'une sélectivité assez réduite, avec cependant une tendance à toucher les citadins et les jeunes, même si tout dépend de la nature du film présenté. La publicité est reçue dans les conditions idéales : le prospect est parfaitement attentif.

##### **L'internet**

Le web constitue un média de plus en plus fréquemment employé puisqu'il transmet, sur l'ordinateur, une image, un son, un texte. Comme tout autre support, un site permet au responsable commercial d'une entreprise de laisser un message au consommateur potentiel. Grâce à l'interactivité engendrée par l'outil informatique, la relation qui s'instaure entre l'outil et le client se personnalise, s'adaptant ainsi aux besoins de chacun. De plus, l'instrument ne se limite pas à la communication, il est aussi conçu comme un moyen de vente. Les deux variables de marketing, la communication et la vente, ont alors la possibilité d'être mises en action simultanément. Enfin, le contrôle de l'efficacité publicitaire est amélioré. Il est, en effet, facile de compter les visites du site, le nombre de pages consultées, les bandeaux vus, les clics ou les taux de réponses.

Un support est un vecteur particulier de communication. Ainsi, la presse est un média.

#### \* **Le choix des médias et des supports :**

##### - **Le recueil des informations :**

Pour bien choisir, il faut disposer d'informations abondantes sur la composition quantitative et qualitative de leur audience.

Les sources d'informations sont très diversifiées. La difficulté réside dans le fait suivant : le marché publicitaire est très concurrentiel et les supports ne sont pas neutres face à cette question, bien au contraire. De la composition de leur audience dépendent les tarifs que les gestionnaires des supports sont en droit de réclamer.

##### - **Le choix des médias :**

La sélection des médias s'opère sur la base de notes attribuées à différents critères.

En générale, trois groupes de considérations doivent être pris en compte :

### **+ La nature du produit :**

Certains produits sont mieux annoncés par un média que par un autre. Il faut prendre garde aux habitudes.

*Ex : les parfums s'accommodent bien des magasins de luxe, la lessive et l'alimentation courante de la télévision.*

### **+ La nature du média :**

Les médias se différencient par leur couverture et le degré d'attention moyen du prospect.

### **+ La nature de la clientèle :**

*Ex : il est inutile d'utiliser la télé pour toucher les jeunes de 25 ans : ils la regardent peu.*

Plus la clientèle potentiel correspond à un cible précise, plus le recours à certains médias est impératif.

Une fois que ces trois critères ont été respectés, il reste à ajuster le choix en fonction du budget et des objectifs. Une campagne d'image de marque ne nécessite pas l'emploi du même média qu'une annonce de réduction de prix ; un budget de 3 millions d'euros autorise un choix plus souple qu'un budget de 1 million.

*Une image souvent utilisée est celle du jardinier : celui-ci ne peut travailler seulement avec une bêche ou seulement avec un râteau; les deux sont indispensables.*

Il en va de même pour les médias : la télé fait connaître, la presse fait apprécier, la radio et l'affichage font acheter.

Le plan média est la recherche de la combinaison optimale des différents médias et supports. Il tient compte des caractéristiques essentielles de différents supports et leur coût.

### **- Le choix des supports :**

#### **+ Les critères quantitatifs :**

Trois échelles sont utilisées; elles ne conduisent pas à un véritable choix mais donnent toutes indications pour l'opérer dans les meilleures conditions. On assimile ici la notion de choix de support et le plan média c'est-à-dire la combinaison de 10, 20, 100 ou plus annonces dans x supports différents.

- *L'échelle de puissance* : un support ( ou un plan média ) se caractérise d'abord par sa puissance, c'est-à-dire par le produit de deux éléments : la couverture utile et la répétition moyenne.

- *L'échelle d'économie* : détermine le coût d'un support pour mille lecteurs utiles; on comprend qu'un support puisse être peu onéreux aux mille lecteurs, alors qu'il est cher aux mille lecteurs utiles, lorsque l'audience correspond mal à la cible.

- *L'échelle d'affinité* : lorsqu'on achète de l'espace dans un support, on acquiert des contacts utiles ( la cible) et des contacts inutiles (hors cible ). Le taux d'affinité est le rapport entre l'audience utile et l'audience totale d'un support.

**+ Les critères qualitatifs** : sont : la qualité technique du support, l'environnement du contact, l'image du sport, l'horaire dans la journée...

### **- Le plan de campagne**

Une fois le montant du budget fixé, les supports choisis et les annonces élaborées, trois décisions doivent encore être prises :

#### **- Quand la publicité va-t-elle paraître ?**

Faut-il tenir compte des tendances saisonnières des ventes ou doit-on au contraire profiter des prix attractifs proposés aux annonceurs pendant les mois creux ?

#### **- Quelle taille donner au message ?**

La taille dépendra du budget, du support choisi et des objectifs de la campagne.

#### **- A quelle cadence doit-on diffuser l'annonce ?**

Se posent ici les problèmes de répétition et de mémorisation. Est-ce plus efficace de répartir les annonces tout au long de l'année ou de les concentrer sur une courte période ?

### **d) Contrôler l'action publicitaire :**

Les dépenses de publicité sont de plus en plus souvent considérées comme des investissements immatériels. Pour s'assurer de leur rentabilité, il est donc indispensable de chercher à mesurer les conséquences d'une campagne publicitaire. Cela reste dans tous les cas difficile, car il est toujours délicat d'isoler dans un plan de marchéage les effets qui ressortent uniquement de la publicité.

Les professionnels disposent cependant de moyens pour mesurer l'impact de l'action publicitaire. Les études d'impact sont faites par voie de sondage pour s'assurer que le public "cible" :

- a bien vu le message (spot, affiche...), c'est le score de reconnaissance.
- attribue correctement ce message à la marque de l'annonceur, c'est le score d'attribution.

Par sondage, on peut aussi déterminer :

- la notoriété spontanée (pourcentage de personnes capables de citer spontanément la marque dans le type de produit suggéré).
- la notoriété suggérée (pourcentage de personnes connaissant la marque énoncée par l'enquêteur)

---

## **5. Les autres formes de communication commerciale :**

### **a) Les relations publiques :**

Elles se définissent comme "l'ensemble des techniques d'information pour créer ou entretenir des relations de bonne intelligence, de compréhension et de sympathie avec les groupes environnant l'entreprise et ceux qui la constituent ( publics, clientèle, fournisseurs, milieux professionnels, banquiers, prescripteurs et formateurs d'opinion, collectivités locales et régionales, enseignements, personnel, direction ).

Toutes les relations sont bonnes : lancement d'un produit, anniversaire, fusion de sociétés, changement de direction, début d'une exportation, mais aussi patient façonnage d'une image d'entreprise, ou rajeunissement d'une image vieillie.

De nombreux moyens sont à la disposition de l'entreprise : visites d'entreprise, visites de chantier, conférences de presse, communiqués de presse, interviews du dirigeant dans la presse, simples envois de lettres, cocktails, déjeuner ou petit déjeuner de presse...

---

### **b) Le sponsoring et le mécénat :**

Son développement est intervenu pour plusieurs raisons :

- La forte réglementation en matière de publicité qui interdit l'accès de certains produits aux grands médias
- une diminution certaine de l'efficacité de la publicité traditionnelle due à la saturation des supports et aux habitudes de consommation.

### **c) Le marketing direct :**

Le mailing, ou mieux encore, le phoning sont devenus des techniques de communication très performantes.

Les techniques de scoring permettent de choisir les prospects, en fonction de leurs caractéristiques et de leurs habitudes d'achat qui auront le plus de chances de réagir favorablement.

Le marketing direct croît aujourd'hui à une vitesse accélérée en raison de sa très grande souplesse d'utilisation et surtout des possibilités immédiates de calcul des rendements.

### **d) La promotion des ventes :**

#### **\* La promotion des ventes vers les consommateurs :**

Pour R. Cohen, la promotion des ventes se définit comme une ensemble de techniques qui complètent la vente et la publicité et qui incitent le consommateur à acheter et le détaillant à être plus efficace, par des actions limitées dans le temps et dans l'espace, apportant un avantage supplémentaire.

Les techniques de promotion des ventes sont nombreux :

### **Ventes avec primes :**

Ce sont de petits objets remis à l'acheteur en sous du produit lui-même.

La prime peut être une partie du produit lui-même ou un autre produit . Les primes autopayantes, c'est-à-dire la possibilité d'acheter ultérieurement à tarif réduit un autre produit en faisant la preuve d'achats précédents, sont en principe interdites.

La prime offerte est un élément particulièrement motivant : le produit se présente avec un avantage évident; quelquefois, les promotions sont croisées et la prime est alors utilisée comme moyen de distribution d'échantillons de nouveaux produits. Certaines marques se sont faites les champions des primes (Ex : le cadeau dans la lessive Bonux )

- *Prime direct* : offre un article supplémentaire gratuitement remis, en même temps que la marchandise achetée.
- *Prime recette* : offre des fiches recettes en prime à tout acheter d'un produit
- *Prime différée* : offre un avantage supplémentaire dont la remise est différée par rapport à l'achat.
- *Prime à échantillon* : technique consistant à remettre en prime directement un produit échantillon
- *Prime contenant* : technique consistant à transformer le conditionnement pour en faire un contenant réutilisable par l'acheteur
- *Prime produit en plus* : offre d'une plus grande quantité de produit pour le même prix
- *Offre autopayante* : proposition d'un article à un prix particulièrement avantageux et véhiculée par une marque déterminée, sans que cette dernière ait à en subir la moindre répercussion financière.

### **Techniques des jeux :**

Par leur caractère de divertissement, ils constituent un excellent moyen de promotion. Pour attirer l'attention sur un produit, pour en développer les ventes, rien de tel qu'un concours ou un jeu.

- *Concours* : promesse d'un gain substantiel acquis à la faveur d'une compétition faisant appel aux qualités d'observation, de sagacité et de créativité des participants.
- *Game, loterie, sweepstake* : formes diverses de jeux du type "tirage au sort" avec promesse d'un gain acquis grâce à l'intervention du hasard.
- *Winner per store* : réalisation par un producteur d'un tirage au sort dans un point de vente donné permettant à celui-ci de faire gagner un de ses clients, sans qu'il y ait obligation d'achat.

### **Réduction de prix :**

C'est la première forme de promotion à laquelle on peut penser : le produit est offert à un prix temporairement inférieur au prix habituel . Les réductions de prix sont simples, rapides et efficaces. On les utilise au moment du lancement pour attacher la clientèle au produit ou, plus tard, pour répondre à l'attaque d'un concurrent, pour développer la consommation. La réduction de prix constitue souvent l'argument d'une campagne publicitaire.

Les techniques utilisées sont nombreuses :

- *Réduction en pourcentage et en valeur absolue*
- *Vente avec lot ( même objet ) et vente jumelée ( objet différent )*
- *Gratuité d'une unité dans un ensemble*
- *Soldes ( cas des distributeurs )*
- *crédit gratuit*
- *Bon de réduction* : coupon ou titre donnant droit à une réduction déterminée sur le prix normal du produit
- *Offre spéciale* : prix spécial consenti au public pendant une période déterminée.
- *3 pour 2* : ( marchandises supplémentaires ) technique consistant à proposer trois produits pour le prix de deux, quatre pour le prix de trois...
- *Vente groupée* : ensemble de produits vendus en même temps

- *Offre de remboursement* : réduction différée sur le prix d'une marchandise donnée et sur présentation d'une preuve d'achat.
- *Reprise de produit* : rachat par un fabricant d'un vieux produit de la marque.

---

4. **La promotion des ventes vers les intermédiaires** : La force de vente peut bénéficier de réunions de stimulation ou de concours. Les distributeurs, quant à eux, profitent de remises, rabais, ristournés divers, de primes, de concours et d'aides variées ( conseils financiers ou organisationnels )

---

#### **La mise en avant et la publicité sur le lieu de vente :**

Pour stimuler la vente, dans les magasins en libre-service surtout, il existe un moyen de promotion supplémentaire : la mise en avant. Elle consiste en toutes les techniques qui valorisent la présentation du produit sur le lieu de vente : présentoirs, conditionnement spécial, tête de gondole, ... et est pratiquée en diverses occasions : lancement du produit, promotion spécial, fête (électroménager lors de la fête des mères ), accompagnement d'une forte campagne publicitaire nationale, anniversaire du producteur ou de magasin et quinzaine commerciale. La publicité sur le lieu de vente est effectuée par de nombreux moyens : panneaux, banderoles, affiches, dessins, cassettes de musique et de présentation.

---

## **IV/ LE COMMERCE EXTÉRIEUR :**

### **1. Les INCOTERMS :**

Les INCOTERMS sont des termes commerciaux internationaux, utilisés dans le négoce international.

Ils ont été définis pour la première fois en 1936 par la Chambre de Commerce Internationale, en collaboration avec les Nations Unies, ce qui leur donne une reconnaissance internationale. Il existe 13 INCOTERMS que l'on désigne souvent par INCOTERMS 2000 et qui sont en application depuis le 1/1/2000. Il est donc souhaitable que les importateurs et les exportateurs utilisent ces termes dans leurs contrats commerciaux, quelle que soit la forme des contrats (document écrite ou télex), car ils représentent les obligations minima du vendeur et de l'acheteur. Les risques passent du vendeur à l'acheteur lorsqu'il y a transfert de propriété. Leur utilisation permet d'établir des offres de prix transparentes et limite les litiges.

Chaque INCOTERM est défini par un nom standard et une abréviation de trois lettres :

1. A l'usine ... lieu convenu (EXW)
2. Franco le long de navire... port d'embarquement (FAS)
3. Franco transporteur... lieu convenu (FCA)
4. Franco bord... port d'embarquement convenu (FOB)
5. Coût et Frêt... port de destination convenu (CFR)
6. Port payé jusqu'à... lieu de destination convenu (CPT)
7. Coût, Assurance et Frêt ... port de destination convenu (CAF) ----- (CIF)
8. Port payé , Assurance comprise jusqu'à... lieu de destination convenu (CIP)
9. Rendu frontière... lieu convenu (DAF)

10. Rendu Ex-ship... port de destination convenu (DES)
11. Rendu à Quai (droit acquittés)... port de destination convenu (DEQ)
12. Rendu droit non acquittés... lieu de destination convenu (DDU)
13. Rendu droits acquittés ... lieu de destination convenu (DDP)

En ce moment, les exportations Vietnamiens ont été souvent réalisées sous des contrats "FOB", et nos importations sont généralement facturées "CIF". Nous abandonnons à l'acheteur et au fournisseur étranger la maîtrise de la logistique (transport, gestion des risques...), c'est-à-dire les métiers liés au commerce international. Pour avoir plus d'intérêt, les offres d'exportation doivent être réalisées DDP ce qui permet de maîtriser l'exportation et de faciliter le travail de l'importateur.

---

## 2. Autres termes et indicateurs du commerce extérieur :

La balance commerciale d'un pays recense la valeur de ses importations et de ses exportations de marchandises pendant une période donnée. C'est le principal indicateur de compétitivité d'un pays. Elle ne présente qu'une partie des échanges de ce pays tandis que la balance des paiements récapitule l'ensemble des échanges d'un pays (marchandises, services, frais de transport et assurance, intérêts et dividendes, tourisme..., capitaux).

Les échanges de marchandises sont comptabilisés par le Service des Douanes. Les importations, sont recensées d'après leur valeur en douane sur la base des factures CAF, c'est-à-dire en ajoutant au prix du produit les frais de transport et d'assurance nécessaires pour l'amener à la frontière française. Les exportations sont recensées d'après leur valeur en douane sur la base des factures FOB, c'est-à-dire en ajoutant au prix du produit les frais de transport nécessaires pour l'amener à la frontière française. Le prix CAF correspond à un prix entrée en France et le prix FOB à un prix de sortie de France. Ce sont toujours des prix hors TVA, hors frais de douane, et sans prélèvements ou restitutions.

L'étude des termes de l'échange des pays du tiers monde montre souvent une dégradation des termes de l'échange; il leur faut exporter un volume de plus en plus important de marchandises pour importer le même volume de marchandises.

---

## 3. Pourquoi exporter ? :

### a) *Elements favorables :*

Pour le pays, les exportations agro-alimentaires permettent de :

- fournir des devises indispensables pour couvrir les importations incompressibles et les importations de produits que l'on ne pourra jamais fabriquer.
- créer des emplois dans les entreprises exportatrices, dans les entreprises de sous-traitance et dans les entreprises de servic liés à l'exportation (transporteurs, banquiers, transitaires...)
- bénéficier des avantages liés à une spécialisation sur certaines activités
- dynamiser l'agriculture et les entreprises agro-alimentaires.

Pour les entreprises, l'exportation permet :

- d'augmenter les débouchés et donc de bénéficier d'économies d'échelle favorisant l'abaissement des coûts de revient unitaires (coûts de production, coûts de recherche, coûts commerciaux).

- d'améliorer l'image de marque des entreprises
- de diversifier les risques.

**b) Limites :**

Les limites au développement des échanges sont liées à l'appauvrissement et au risque de dépendance de certains pays vis-à-vis d'autres pays, il peut ne pas y avoir un intérêt économique réciproque dans l'échange. Le libre-échange ne peut se développer favorablement qu'entre un ensemble de pays stables politiquement et à niveau de développement économique comparable.

Ainsi, certains pays en voie de développement qui se spécialisent sur des productions agricoles destinées à l'exportation doivent diminuer les surfaces en cultures vivrières, pourtant indispensables pour assurer un certain niveau d'auto-provisionnement alimentaire; il en résulte un recours accru à des importations alimentaires. Si ces pays voient la valeur de leurs exportations alimentaires augmenter moins vite que leurs importations alimentaires, suite notamment à une dégradation des termes de l'échange, ils se trouvent appauvris et plus dépendants des pays où ils exportent et des pays d'où ils importent.

Mais les pays développés peuvent être également destabilisés par l'entrée massive de produits à des prix très bas en provenance de pays en voie de développement ou des pays à économie de transition.

Tous les pays semblent avoir intérêt à créer une quantité suffisante de produits alimentaires pour disposer d'une sécurité alimentaire qui les mette à l'abri de toute domination économique et politique.

#### **4. Les modes de règlement et les moyens de financement à court terme :**

Le choix de la devise utilisée pour le règlement peut être imposé par le client. Dans les autres cas, les exportateurs choisissent leur monnaie pour éviter le risque de change. L'utilisation du \$, monnaie très fluctuante, n'est pas conseillée.

En 1993, pour l'ensemble des exportations et importations françaises, 40% étaient en francs français, 30% en \$ et 40% dans les autres devises.

**a) Mode règlement :**

Le choix du mode de paiement constitue un élément essentiel du contrat commercial. Il est fonction du degré de confiance qui existe entre les deux parties ainsi que de la sécurité, du coût et de la facilité propres à chaque mode de règlement.

- *Le mandat poste international :*

Il est très peu utilisé par les entreprises

- *Le virement bancaire :* C'est le plus utilisé. Il peut s'effectuer par courrier (long et peu utilisé), par télex (rapide mais coûteuse), par virement "SWIFT" ( le plus rapide, sécurité supérieur au télex, très commode) Le virement SWIFT est le plus utilisé, il est effectué dans la journée.

- Le chèque :

Il convient de considérer deux sortes de chèques bancaires :

- ceux émis par les particuliers ou sociétés
- ceux émis par les banques

Les chèques remis au banquier peuvent être encaissés et crédités selon deux procédures différentes: la négociation "sauf bonne fin" et le crédit après encaissement.

La première méthode consiste à créditer le remettant immédiatement avec une valeur comptable différée, l'avis de crédit remis au bénéficiaire indiquera la mention "sauf bonne fin" ce qui permettra au banquier de contre-passer l'écriture en cas d'impayé. Cette procédure est utilisée



en fonction de la qualité du remettant et du pays tiré, notamment sur tous les pays industrialisés. La date de valeur appliquée au bénéficiaire diffère selon les usages bancaires locaux.

La deuxième méthode de recouvrement consiste à envoyer le chèque à un correspondant dans le pays tireur. Après l'encaissement, les fonds seront transférés par courrier, télex ou SWIFT en fonction des instructions de la banque remettante.

L'encaissement d'un chèque selon la procédure "sauf bonne fin" est plus avantageuse que le crédit après encaissement, mais il laisse une incertitude au niveau du paiement réel pendant une durée indéterminée; d'autre part les délais sont généralement supérieurs étant donné l'envoi du chèque par courrier, enfin le chèque "sauf bonne fin" ne comporte pas une sécurité absolue, il doit donc être évité avec les pays peu solvables.

- **L'effet de commerce :**

Le vendeur joint des documents qui attestent l'exportation un effet de commerce et en attend l'acceptation par son client, ou bien, il demande à son banquier de remettre l'effet de commerce au client pour acceptation et d'en assurer l'encaissement. Il n'a aucune garantie de paiement.

- **L'encaissement documentaire :**

La banque de l'exportateur achemine les documents remis par l'exportateur. Ils ne sont remis à l'acheteur étranger que contre paiement ou acceptation d'un effet de commerce.

Le risque de non paiement est plus faible, mais il peut être dû au non paiement de l'entreprise importatrice, ce risque est moins important dans le cas de la remise des documents contre paiement que dans le cas de la remise des documents contre acceptation d'un effet de commerce. C'est une procédure lourde et coûteuse.

- **Le crédit documentaire (lettre de crédit)**

L'acheteur étranger demande à sa banque d'ouvrir un crédit au profit du vendeur. Le banquier émetteur ouvre un crédit documentaire dit "irrévocable" qui lie l'acheteur, le banquier émetteur et le vendeur. Le banquier émetteur informe le banquier notificateur de la mise en place du crédit et ce dernier le notifie au vendeur. Celui-ci peut demander la confirmation du crédit au banquier notificateur; s'il confirme le crédit, il prend alors les risques, et paiera à l'échéance quoi qu'il arrive, si les documents sont conformes. Il s'agit alors d'un crédit documentaire dit "irrévocable et confirmé", le banquier émetteur et le banquier notificateur sont engagés.

Cette formule donne le maximum de sécurité à l'acheteur et au vendeur mais il est important que le vendeur veille à la conformité des documents exigés. Les documents commerciaux transitent par le banquier notificateur et le banquier émetteur jusqu'à l'acheteur étranger. Ces documents sont indispensables pour que l'acheteur prenne possession de sa marchandise.

La garantie du banquier n'est pas liée au respect du contrat commercial mais à la conformité des documents exigés par ce contrat. Le coût du crédit documentaire est élevé mais il peut être exigé par l'importateur.

- b) Moyens de financement à court terme :**

Il y a toujours un délai de paiement entre l'expédition des marchandises et l'approvisionnement du compte bancaire de l'exportateur ce qui peut être difficile à supporter par la trésorerie de l'entreprise exportatrice. L'exportateur peut souhaiter également se couvrir contre le risque de change.

Au lieu d'utiliser des prêts classiques, l'exportateur peut demander à sa banque de lui avancer tout ou partie de la somme que lui doit son client étranger. Les deux procédures les plus couramment utilisées sont la mobilisation de créances nées sur l'étranger et l'avance en devises export.

### **1. Les formalités douanières :**

Les exportations sont toujours facturées hors TVA, la TVA étant payée dans le pays où le produit est consommé.

- *Le dédouanement au départ :*

Il est réalisé dans un bureau de douane de l'exportateur ou l'importateur, lorsque celui-ci dispose d'une autorisation. Chaque exportation nécessite d'établir un formulaire douanier que l'on appelle le document administratif douanier (DAU). Des pièces complémentaires doivent être présentées et accompagner l'exportation : facture, certificat d'origine, certificat de qualité...

Certaines exportations de produits agricoles et alimentaires permettent à l'exportateur de percevoir des restitutions, versées par les offices et en provenance du Fond européen d'orientation et de garantie agricole. Pour les percevoir, l'exportateur doit remplir un formulaire douanier complémentaire.

- *Le dédouanement à l'arrivée :*

Il est réalisé dans un bureau de douane du pays importateur, parfois lors du passage de la frontière. L'importateur doit acquitter les taxes du pays dans lequel le produit est consommé.

*Pour les produits agricoles et alimentaires importés par la France, les taxes sont : des droits de douane ou des prélèvements, des taxes parafiscales, la TVA.*

## **5. Comment une entreprise peut-elle aborder l'exportation ?**

Une entreprise qui souhaite exporter doit effectuer un diagnostic d'exportation et choisir un mode d'implantation.

### **a) Le diagnostic d'exportation :**

Il doit déterminer si l'entreprise peut se lancer dans l'exportation, et si oui, quels sont ses atouts et ses faiblesses.

Il comprendra :

- un diagnostic interne à l'entreprise (produits fabriqués, coûts de revient, quantités fabriquées, savoir-faire commercial, résultats financiers...)
- une recherche documentaire sur les marchés extérieurs (quels pays ? quels produits ? quels circuits de distribution ? quelles réglementations à l'exportation ?...)

Si les deux étapes précédentes sont positives, l'entreprise entreprendra une prospection commerciale. Celle-ci représente un coût (voyage, échantillon, plaquettes, stand sur une foire...). Elle doit être préparée sérieusement ce qui suppose d'établir un budget prévisionnel. L'assurance prospection simplifiée peut être très intéressante pour se garantir contre l'insuccès commercial.

### **b) Les modes d'implantation à l'étranger :**

On se fixera, au départ, un certain nombre d'objectifs qui détermineront le choix du mode d'implantation, par exemple :

- faire une pénétration rapide du marché
- contrôler le circuit de distribution
- maîtriser la destination finale des produits
- prendre un minimum de risques financiers
- être sûr de la fiabilité financière de son partenaire
- disposer d'un service après-vente
- ne pas avoir à résoudre des problèmes administratifs
- se décharger du problème de recouvrement des créances
- pouvoir conserver la clientèle en cas de changement de formule d'implantation.

Les formules sont multiples et dépendent du produit et du pays, mais l'entreprise doit toujours garder le contrôle de ce qui est fait en son nom, et ne doit pas se décharger de tout sur l'importateur, car il est un écran entre l'entreprise et le marché.

Pour s'implanter à l'étranger une entreprise peut sous-traiter son activité d'exportation, se grouper ou se concerter avec d'autres entreprises ou exporter directement. L'exportation peut être

sous-traitée dans son pays ou à l'étranger. L'exportateur peut également gérer totalement l'exportation de ses produits en mettant en place un service commercial exportation , en utilisant des agents importateurs exclusifs, en créant des succursales, des bureaux de vente ou des filiales à l'étranger, en implantant des usines à l'étranger.

### REVISION

1. Pensez-vous qu'aujourd'hui la mercatique est devenue l'art de satisfaire les consommateurs mieux que la concurrence ?
  2. Qu'est-ce-qu'une image de marque ? Comment l'entreprise peut-il positionner sa marque ?
  3. Justifiez la phrase : « On ne peut pas communiquer de la même façon pour une voiture et pour un alcool ».
-

# CHAPITRE V

## LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE

### A. LES DIFFERENTS SOURCES DE FINANCEMENT :

#### I/ Le marché des capitaux :

Le marché des capitaux est divisé en marché monétaire et marché financier.

- **Le marché monétaire :**

C'est le lieu où l'on peut se procurer des capitaux à court terme (moins de 2 ans) et à moyen terme ( 2 à 7 ans). Il peut être divisé en :

- *Marché interbancaire* : ( les banques, la poste, le Trésor public )

L'Etat intervient sur ce marché interbancaire à travers la Banque de France qui contrôle les taux d'intérêt et à travers le Trésor qui intervient en tant qu'emprunteur en émettant des bons du Trésor, non négociables, à taux variables d'une durée de 2 ans.

- *Marché des créances négociables* :

Les établissements financiers empruntent de l'argent sur le marché des créances négociables en émettant et achetant des certificats de dépôt, des billets de Trésorerie, et des bons du Trésor négociables. Ces titres vont de 10 jours à 7 ans.

- **Le marché financier :**

C'est le lieu où l'on procure des ressources à long terme en émettant des actions et des obligations. Il est divisé en :

- *Marché primaire* :

L'Etat, les collectivités publiques et les entreprises peuvent émettre des actions ou des obligations. Ces titres sont placés auprès du public par les banques, la Poste ou des sociétés de bourse à un prix par l'émetteur.

- *Marché secondaire* :

Les titres émis sur le marché primaire peuvent ensuite s'échanger sur le marché secondaire localisé.

#### **LE MATIF :**

Il consiste à mettre à face deux personnes qui ont des anticipations contraires sur l'évolution du marché et qui se mettent d'accord pour échanger un actif financier à une date et à un prix convenu selon le mécanisme du marché à règlement mensuel (le vendeur spéculé à la baisse et l'acheteur à la hausse ).

L'objectif peut être purement spéculatif. Le contrat peut également être conclu pour se couvrir contre une évolution défavorable du marché. Dans tous les cas, il n'y a pas possibilité de report.

Le MATIF englobe de nombreux contrats :

- les contrats à terme de devises
- les contrats à terme d'indice boursier
- les contrats à terme de taux d'intérêt ( à long terme, moyen terme et court terme )

#### **Le MONEP :**

est exclusivement un marché d'option sur les achats et ventes d'actions. Les options seront étudiées plus loin. Il peut y avoir option d'achat ( CALL ) ou option de vente ( PUT ).

Sur ce marché, il est donc possible d'acheter une option d'achat ( CALL ) . Contre le versement d'une certaine somme, cette option donne le droit (mais non l'obligation) d'acheter un portefeuille d'action à un prix fixé à l'avance. Le jour de l'échéance, si le prix du marché du portefeuille est plus élevé que le prix fixé, l'acheteur de l'option exerce cette option. Il achète donc à bas prix au vendeur de l'option, revend sur le marché au prix du marché et encaisse la différence. Si, au contraire, le prix du marché est inférieur au prix fixé, il renonce à son option. Au pire, il perd donc le prix de l'option. Au mieux, ses gains sont infinis avec la hausse des cours. Le vendeur de l'option par contre encaisse au mieux le prix de l'option et peut subir des pertes illimitées avec la hausse des cours.

Il est également possible d'acheter une option de vente ( PUT ). L'option de vente donne le droit d'obliger le vendeur de l'option à acheter au propriétaire de l'option un portefeuille de titres à un prix fixé à l'avance. Le jour de l'échéance, si les cours ont augmenté, il renonce à son option. Au pire, il perd donc le prix de l'option. Au mieux, ses gains sont infinis avec la baisse des cours. Le vendeur de l'option par contre gagne au mieux le prix de l'option et peut subir des pertes illimitées avec la baisse des cours.

Le MONEP est réglementé et les options doivent porter sur des portefeuilles de 100 actions par contrat.

Notions que dans la pratique les options ne sont généralement pas exercées et se règlent par un dénouement en sens inverse comme il apparaît dans l'exemple.

*Ex : une entreprise achète une option d'achat ( CALL ) sur une action X au prix préfixé de 200F par action. Le prix de l'option est de 10F par action. Le jour de l'échéance, le cours de l'action est de 225 F. L'acheteur de l'option pourrait exercer son droit, acheter au vendeur de l'option à 200 F et revendre sur le marché à 225 F. Il encaisserait donc 25 F et son gain net serait de 25 F moins le prix de l'option, soit : gain net = 25 - 10 = 15 F/ Plutôt que d'exercer son droit à l'option, il peut toutefois revendre pour un prix de 25 F (il trouvera un acheteur puisque l'action vaut sur le marché 225 F ). Son gain sera alors de 25 F moins le prix de l'option, soit : gain net = 25 - 10 = 15 F.*

## II/ LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE

### 1. La variété des besoins de financement :

Les besoins de financement découlent de décalages entre l'engagement des dépenses et la perception ultérieure des recettes.

Le financement est nécessaire pour les investissements qui exigent des capitaux durablement à la disposition de l'entreprise.

L'entreprise doit également financer son cycle d'exploitation, les coûts d'approvisionnement, de fabrication, de distribution étant supportés avant tout encaissement de recettes provenant des ventes.

Cycle d'exploitation = cycle d'approvisionnement + cycle de fabrication + cycle de distribution

En conclusion, une entreprise a deux sortes de besoins de financement : ceux liés à ses investissements d'une part, et ceux liés à son exploitation d'autre part.

### 2. Les besoins de financement des investissements :

L'entreprise doit investir à sa création mais aussi chaque année pour assurer sa survie et son développement.

#### a) Les investissements matériels :

Les investissements matériels consistent en l'acquisition de terrains, de locaux, d'équipements et d'installations, toujours inscrits à l'actif du bilan.

Ils répondent à des objectifs variés :

- création d'une capacité de production compte tenu de la demande prévue lors de la constitution de l'entreprise.

- maintien de la capacité, par le renouvellement des immobilisations au terme de leur durée de vie : ce sont les investissements de remplacement.
- Accroissement de la capacité pour assurer le développement : ce sont des investissements de capacité.
- Orientation vers de nouvelles activités, sous forme de produits ou de procédés nouveaux : ce sont des investissements de modernisation.
- Réalisation de gains de productivité afin de réduire les coûts, accroître les marges et améliorer la compétitivité : ce sont des investissements de productivité.

Aux investissements matériels précédents, guidés par des considérations de production et de productivité, s'ajoutent d'autres investissements :

- les investissements réglementaires sont imposés par la législation, par exemple les équipements de sécurité ou les dispositifs de lutte contre les rejets polluants.
- les investissements sociaux sont destinés à améliorer les conditions de vie et de travail du personnel, ils conditionnent le climat social de l'entreprise et participent de façon non mesurable à sa performance.
- Les investissements de prestige visent à créer ou à développer l'image de marque de l'entreprise.

#### **b) Les investissements incorporels :**

Les investissements incorporels ne figurent généralement pas au bilan. Leurs objectifs sont l'innovation, l'acquisition de connaissances et de compétence, et l'adaptation.

Recherche, formation, mercatique et logiciels sont les quatre domaines principaux des investissements incorporels. Ils sont complémentaires des investissements matériels qu'ils précèdent, accompagnent ou suivent.

Ainsi les investissements de recherche précèdent les investissements matériels lorsqu'ils aboutissent à améliorer, adapter ou imaginer des procédés et matériels nouveaux.

Les investissements en formation accompagnent les investissements matériels dont ils permettent l'usage efficace par l'adaptation des qualifications des utilisateurs.

Les investissements en logiciels se poursuivent au-delà de l'acquisition des matériels informatiques et les investissements dans l'action commerciale se poursuivent après la mise en fabrication du produit.

#### **c) Les investissements financiers :**

Les investissements financiers permettent :

- d'élargir la compétence de l'entreprise à d'autres domaines d'activités
- de contrôler des sources d'approvisionnement, des débouchés et des technologies
- de s'implanter dans les activités nouvelles en vue de réaliser des diversifications
- d'obtenir des effets de synergie en tenant compte des complémentarités entre diverses sociétés.

La synergie des investissements s'exprime par le fait que la valeur des actifs regroupés (A et B) est supérieure à la somme de leurs valeurs séparées :

$$V(A + B) > V(A) + V(B)$$

Les investissements financiers tendent à se développer dans les grandes entreprises. Dans une étape ultérieure la société mère abandonne à des filiales toutes ses activités d'exploitation et devient une société de portefeuille ou holding pure.

La réalisation des investissements est un moyen essentiel d'application de la stratégie de survie et de développement de l'entreprise.

### **3. Les besoins de financement de l'exploitation :**

Le déroulement du cycle d'exploitation entraîne également des besoins de financement.

#### **a) Les capitaux nécessaires à l'exploitation :**

Pour évaluer les capitaux nécessaires à l'exploitation , il faut distinguer deux grandes rubriques au sein de l'actif circulant :

Les actifs de trésorerie ( valeurs mobilières de placement, disponibilités ). Ces actifs peuvent en cas de nécessité être cédés sans délai, ils n'exigent donc pas un financement durable.

Les actifs d'exploitation sont nécessaires en permanence dans l'entreprise pour assurer le déroulement continu et régulier du cycle d'exploitation : ce sont les stocks et les créances sur les clients.

L'exploitation nécessite donc un financement permanent. Ils correspondent à tous les coûts de production supportés aux diverses phases du cycle d'exploitation :

- durée du cycle de fabrication au cours duquel les frais d'achat et de fabrication sont payés
- durée de stockage des produits finis
- durée du crédit accordé à la clientèle.

$$\boxed{\text{Actifs d'exploitation} = \text{besoins de financement permanent}}$$

#### **b) Les capitaux fournis par l'exploitation :**

Le passif du bilan permet de distinguer trois catégories de capitaux :

les ressources stables, qui ne sont pas liées à l'exploitation, notamment les capitaux propres et les emprunts auprès des établissements de crédit.

Les dettes d'exploitation constituées par les dettes se renouvelant continuellement et automatiquement du fait du déroulement du cycle d'exploitation; ce sont principalement les crédits accordés par les fournisseurs

Les dettes de trésorerie formées de ressources temporaires instables, ce sont notamment les découverts bancaires

$$\boxed{\text{Dettes d'exploitation} = \text{ressources de financement stables}}$$

#### **c) Le besoin de financement de l'exploitation ( B.F.E.) :**

L'entreprise doit financer avec des ressources non liées à son exploitation, la différence entre les actifs d'exploitation et les dettes d'exploitation

$$\boxed{\text{B.F.E.} = \text{Actifs d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}}$$

Cette différence est le besoin de financement en fonds de roulement

$$\boxed{\text{B.F.E.} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} + \text{Dettes fournisseurs}}$$

Le besoin de financement de l'exploitation a le caractère d'un investissement : c'est un emploi durable de capitaux dans le cycle d'exploitation.

L'entreprise doit financer avec des ressources stables ses immobilisations et son besoin de financement de l'exploitation.

#### **4. Les sources de financement des investissements :**

L'entreprise a des besoins de financement permanents, pour assurer le financement de ses investissements et de son exploitation.

Les ressources stables dont elle dispose sont celles qui restent durablement à sa disposition

$\boxed{\text{Origine des fonds}}$



$\boxed{\text{Emplois de fonds}}$



$$\boxed{\text{Ressources stables}} \quad \geq \quad \boxed{\text{Immobilisations} + \text{B.F.E.}}$$

$$\boxed{\text{Durée de disponibilité du financement}} \geq \boxed{\text{Durée de vie de l'investissement}}$$

Les ressources stables comprennent les capitaux propres ( capital social et réserves ) et les dettes financières à plus d'un an ( dettes à moyen terme, dettes à long terme et redevances de crédit-bail ).

**a) Le capital social :**

Le capital social est constitué à la création de la société et lors des augmentations de capital. Il est représenté par les parts sociales (dans les sociétés de personnes) ou les actions (dans les sociétés anonymes ).

Le capital social joue un double rôle : d'une part il forme une ressource stable permettant de financer les investissements; d'autre part il constitue une garantie pour les prêteurs car ils ne peut être remboursé, sauf en cas de dissolution de la société après remboursement de toutes les dettes.

Le capital social est rémunéré par les dividendes, variables en fonction des bénéfices réalisés et de la politique adoptée par l'entreprise quant à l'autofinancement qu'elle souhaite constituer.

**b) L'autofinancement :**

Lors de son fonctionnement l'entreprise encaisse des produits ( produits d'exploitation, financiers et exceptionnels ) en contrepartie desquels elle doit payer des charges ( charges d'exploitation, financières et exceptionnelles )

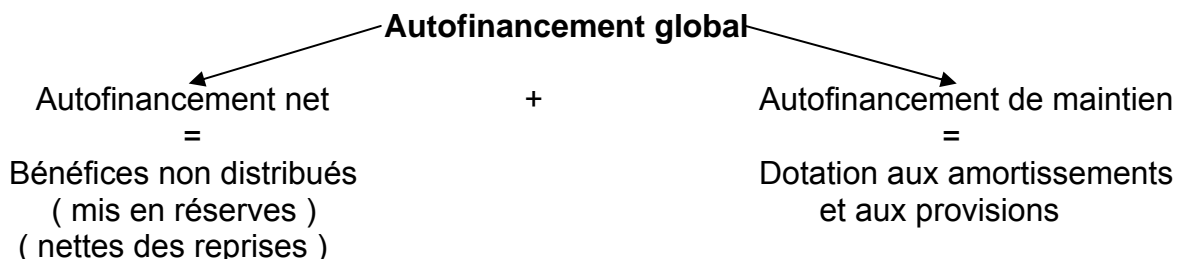
La différence entre les produits encaissables et les charges décaissables constitue la *capacité d'autofinancement ( C.A.F.)*

La C.A.F. constitue une mesure du potentiel de financement interne de l'entreprise.

$$\boxed{\text{Autofinancement}} = \boxed{\text{CAF} - \text{dividendes}}$$

L'autofinancement est donc un **financement interne** dégagé par l'entreprise et librement utilisable pour : financer les investissements, rembourser des emprunts, améliorer la trésorerie. Il apparaît comme un **surplus monétaire** que l'entreprise peut librement affecter. Ce surplus monétaire a deux origines :

- les bénéfices non distribués qui constituent **l'autofinancement net**; ils permettent d'accroître les fonds propres par la constitution de réserves.
- les dotations aux amortissements et aux provisions qui constituent l'autofinancement de maintien.



L'autofinancement constitue une ressource stable non remboursable avantageuse car :

- son coût de collecte est nul
- il se renouvelle annuellement
- il évite de recourir au marché financier
- il accroît les capitaux propres



- il augmente la capacité d'emprunt de l'entreprise

L'autofinancement ne doit être la seule base de financement de l'entreprise car il risque d'être insuffisant par rapport aux investissements nécessaires et il peut entraîner le mécontentement des associés ou des salariés.

### **c) Les emprunts :**

L'emprunt est une opération juridique et financière par laquelle un prêteur met à la disposition de l'emprunteur des capitaux en contrepartie :

- du versement d'un intérêt périodique calculé sur le capital restant dû.
- du remboursement du capital prêté par fractions successives ou en totalité à la fin de l'emprunt

L'emprunt se caractérise par : le montant, la durée, le taux d'intérêt, le nombre des prêteurs et le mode de remboursement.

- **L'emprunt obligatoire :**

L'emprunt obligatoire est fractionné en obligations souscrites par des prêteurs multiples.

Le tableau d'amortissement de l'emprunt donne, pour chaque année la répartition de l'annuité entre le paiement des intérêts et le remboursement du capital. Le remboursement peut s'effectuer par annuités ou en une seule fois au terme de l'emprunt.

- **L'emprunt obligatoire**

#### **Avantages :**

- Financement important
- remboursements étalés dans le temps
- capitaux disponibles pour une langue déductibles
- Intérêts fiscalement déductibles

#### **Inconvénients :**

- Importantes formalités juridiques
- Délais de réalisation
- Frais d'émission élevés (commissions bancaires )

- **Les prêts des établissements de crédit :**

Les crédits à moyen terme sont accordés par les banques, et les prêts à long terme par des organismes financiers spécialisés.

- **Le crédit-bail :**

Le crédit-bail est un procédé d'investissement et de financement. Une société spécialisée de crédit-bail mobilier ou immobilier achète un bien d'équipement professionnel ou un immeuble, qu'elle lui loue pour une période au terme de laquelle le locataire peut opter entre :

- la restitution du bien au bailleur
- le renouvellement de la location
- l'achat à une valeur de rachat prédéterminée dans le contrat.

Le contrat de crédit-bail s'analyse donc comme une location avec option d'achat à terme. C'est un moyen de financement des investissements, dans lesquels les capitaux sont fournis par la société de crédit-bail. Il est bien adapté aux entreprises ayant des investissements à forte rentabilité et une croissance rapide à financier.

## **5. Les sources de financement de l'exploitation :**

Le financement du cycle d'exploitation est assuré pour partie par des ressources stables et pour partie par des dettes à court terme.

Pour les autres besoins d'exploitation, l'entreprise peut recourir à des dettes à court terme temporaires ou renouvelables :

- le crédit fournisseurs
- l'escompte bancaire des effets de commerce
- les découverts bancaires

- l'affacturage

• **Le crédit « fournisseurs »**

Le crédit fournisseurs est un crédit inter- entreprises correspondant au délai de paiement accordé par le fournisseur à son client. Il est destiné à financer le stock pendant la période durant laquelle les produits restent en stock chez les clients.

**Bilan du crédit fournisseurs**

**Avantages :**

- Obtention facile ( forme de crédit inter- entreprises généralisée )
- Souplesse de fonctionnement ( pas de formalités à accomplir )
- Automaticité ( lié à achat )
- Renouvelable ( à chaque achat )

**Inconvénients :**

- Coût élevé ( perte des escomptes de règlement pour paiement comptant )
- Risque de dépendances envers le fournisseur
- Risque de réduction du crédit obtenu en cas de difficultés du fournisseur

• **L'escompte bancaire des effets de commerce :**

Les effets de commerce sont une source de crédit bancaire par la procédure d'escompte.

• **Les instruments utilisés :**

Il existe plusieurs types d'effets de commerce : la lettre de change et le billet à ordre.

La lettre de change ( traite ) est un écrit par lequel un créancier (le tireur) donne l'ordre à son débiteur (le tiré) de payer une certaine somme à une certaine date, à lui-même ou à une tierce personne (le bénéficiaire).

Le tireur d'une lettre de change peut utiliser de 4 manières :

- la conserver jusqu'à son échéance et procéder à cette date à son encaissement auprès du tiré.
- La conserver en portefeuille et la faire encaisser par une banque ou un centre de chèque postaux en la leur remettant quelques jours avant l'échéance.
- La transmettre par endossement à un créancier comme moyen de paiement.
- La négocier auprès d'une banque pour obtenir, avant l'échéance, un crédit.

Le billet à ordre est un écrit par lequel un débiteur s'engage à payer une certaine somme à une date déterminée à son créancier. Il diffère de la traite sur deux points :

- il est établi par le débiteur et non par le créancier
- il concerne deux personnes et non trois

Le billet à ordre est un usage beaucoup moins répandu que la traite.

La lettre de change comporte des mentions obligatoires, complétées de mentions facultatives.

• **Le mécanisme de l'escompte :**

L'escompte est un procédé de crédit fondé sur la remise d'effets de commerce à une banque avant l'échéance.

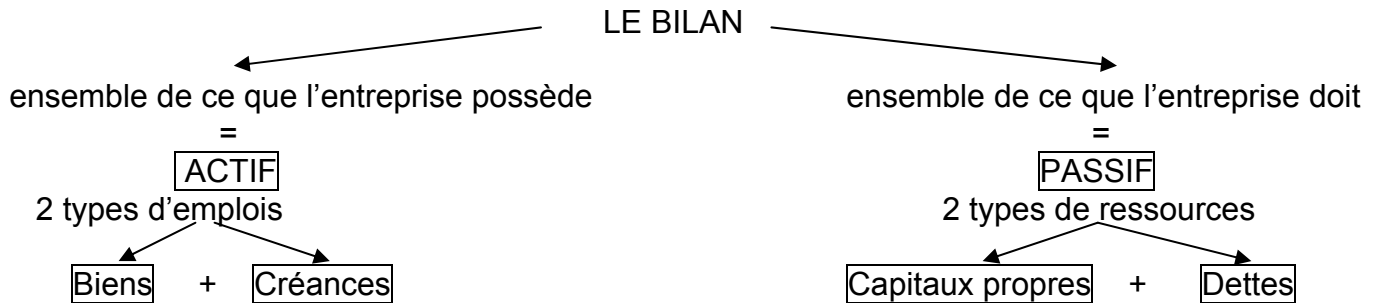
Pour éviter le trop grand nombre de traites à manipuler l'escompte traditionnel peut être remplacé par le *crédit de mobilisation des créances commerciales* (CMCC) ; l'entreprise, après facturation à ses clients, regroupe toutes les factures d'échéances voisines et crée, pour leur montant global, un billet à ordre qui sera escompté par sa banque.

L'escompte peut aussi se réaliser de façon informatisée par l'utilisation de la *lettre de change relevé*. ( LCR ). C'est une lettre de change comportant également le relevé d'identité bancaire du tiré, c'est-à-dire son numéro de compte, le code de son agence et le code de sa banque.

### III/ L'ANALYSE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

#### 1. Le bilan : instrument d'analyse financière :

Le bilan comptable normalisé décrit le patrimoine de l'entreprise selon une optique plus juridique que financière .



#### a) Le bilan normalisé : document de base :

Le bilan est le reflet des choix financiers de l'entreprise. Il décrit au passif les ressources et à l'actif les emplois qui en ont été faits.

##### Le passif :

Au passif, trois types de ressources apparaissent :

- celles qui ont été fournies par le propriétaire ou les associés et qui constituent le capital social
- celles qui ont été accumulées par l'entreprise grâce aux bénéfices non distribués et qui constituent les réserves.
- celles qui ont été apportées par des prêteurs, des banques et des fournisseurs et qui constituent les dettes.

Les deux premières catégories de ressources, capital social et réserves, forment les capitaux propres qui ont en commun :

- d'être la propriété des associés
- de ne pas être remboursables une échéance déterminée avant dissolution de l'entreprise
- d'être le gage des créanciers car ils servent de garantie aux prêteurs en cas de difficultés de l'entreprise.

$$\boxed{\text{Ressources de l'entreprise} = \text{capitaux propres} + \text{dettes}}$$

##### L'actif :

A l'actif, les deux types d'emplois des ressources sont constitués par l'actif immobilisé et l'actif circulant.

$$\boxed{\text{Emploi des ressources} = \text{actif immobilisé} + \text{actif circulant}}$$

L'actif immobilisé est formé de tous les éléments permanents d'exploitation, acquis en vue d'une détention durable et participant à de nombreux cycles d'exploitation successifs.

L'actif circulant est formé par l'ensemble des biens et créances qui séjournent pendant une brève période, inférieure à un an, dans l'entreprise.

Pour analyser financière, le bilan normalisé de l'entreprise fournit un certain nombre de renseignements, notamment d'ordre juridique.

A partir de ce document , il est possible d'établir un bilan financier et un bilan fonctionnel.

#### b) Le bilan financier : liquidité et exigibilité

Pour réaliser une analyse de la situation financière , il est nécessaire d'établir un bilan financier en classant :

- les actifs selon un critère de liquidité croissante, la liquidité d'un bien étant le délai, plus ou moins long, nécessaire pour qu'il puisse être transformé en monnaie : plus ce délai est long plus la liquidité est faible.
- Les passifs selon un critère d'exigibilité croissante ; l'exigibilité d'une dette se mesure par le délai séparant la date du jour de celle de l'échéance du remboursement ; elle exprime donc la durée pendant laquelle l'entreprise peut disposer d'une source de financement : plus cette durée est longue, plus l'exigibilité est faible.

<b>Bilan normalisé</b>	
Actifs classés selon la destination des biens	Actifs classés selon l'origine des ressources

Finalité : réponses aux exigences légales

Rôle : description du patrimoine

<b>Bilan financier</b>	
Actifs classés selon leur liquidité croissante	Actifs classés selon leur exigibilité croissante

Finalité : réponses aux besoins d'analyse financière

Rôle : description de la situation financière

Le bilan financier nécessite des regroupements et des reclassements des rubriques du bilan normalisé.

- **L'actif :**

On divise les emplois, selon leur liquidité croissante, entre emplois dont le séjour dans l'entreprise est supérieur à un an et ceux dont le séjour est inférieur à un an.

- **L'actif du bilan financier**

Regroupement des emplois selon le critère financier de la liquidité.

Liquidité croissante

Séjour dans l'entreprise > 1 an

Actif immobilisé à plus d'un an

Séjour dans l'entreprise < 1an

Actif circulant à moins d'un an

- **Le passif :**

Au passif du bilan financier, les reclassements et regroupements portent sur des dettes et les provisions pour risques et charges.

Certaines provisions, ayant le caractère de réserves, s'ajoutent aux capitaux propres, car leur exigibilité est nulle. Les autres provisions, correspondant à des dépenses probables, sont rattachés aux dettes.

Après ces retraitements deux grandes masses apparaissent au passif du bilan financier : les capitaux permanents et les dettes à court terme.

**Le passif du bilan financier**

Regroupement des ressources selon le critère financier de l'exigibilité.

Exigibilité croissante

↓ **Capitaux permanents :** capital, réserves, report à nouveau, résultat non distribué, provisions à caractère de réserves, dettes à plus d'un an ; provisions correspondant à des risques certains mais lointains

↓ **Dettes à court terme :** fournisseurs, créanciers divers, découvert bancaire, provisions correspond à des risques prochains.

**c) Le bilan fonctionnel : les cycles financiers**

Le bilan normalisé se prête mal à l'analyse financière. Le bilan financier répond aux besoins d'étude de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise. Pour compléter l'analyse il est nécessaire de se référer au bilan fonctionnel qui constitue l'instrument essentiel de l'analyse financière contemporaine.

Le bilan fonctionnel est fondé sur les cycles financiers de l'entreprise : cycle d'investissement portant sur les immobilisations, cycle de financement portant sur les ressources stables et cycle d'exploitation.

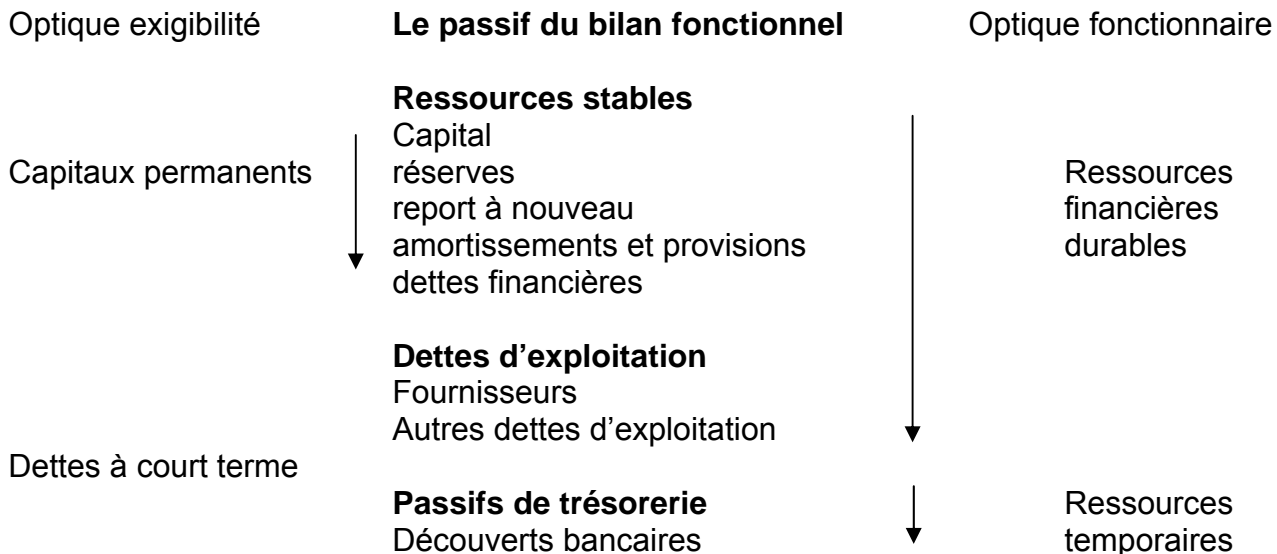
- **L'actif :**

Au sein de l'actif du bilan fonctionnel, trois sortes d'emplois apparaissent : les immobilisations, les actifs d'exploitation et les actifs de trésorerie.

- **Le passif :**

Du point de vue des ressources de l'entreprise, trois types de passifs doivent être distingués :

- des financements durables constituant des ressources stables ( le capital social, les réserves, les emprunts...).
- des financements résultant du cycle d'exploitation au cours duquel ils se renouvellent continuellement, ils constituent donc, du point de vue financier, des ressources financières renouvelables, ce sont les dettes d'exploitation.
- des financements temporaires, irréguliers et instables qui risquent de disparaître sans possibilité de renouvellement ; ils correspondent aux passifs de trésorerie.



$$\boxed{\text{Dettes à court terme} = \text{Dettes d'exploitation} + \text{Passifs de trésorerie}}$$

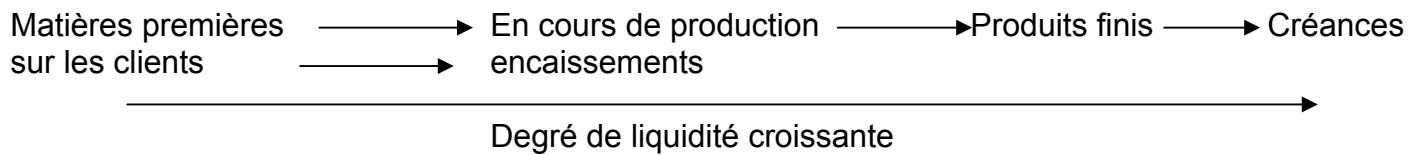
## 2. L'analyse de la structure financière :

Pour fonctionner correctement, l'entreprise a besoin de ressources financières adaptées aux emplois de fonds qui sont nécessaires à la réalisation des investissements et à l'exploitation courante.

La durée de financement doit correspondre à la durée des emplois de fonds. C'est la correspondance entre l'exigibilité des dettes et la liquidité des actifs, mise en évidence par le bilan financier.

### a) La liquidité des actifs :

La liquidité d'un actif est la durée nécessaire pour que un bien se transforme en disponibilités. La liquidité et l'exigibilité sont deux concepts financiers importants pour l'étude de l'équilibre financier d'une entreprise.



En résumé, la liquidité des différents postes de l'actif circulant varie selon leur place dans le cycle d'exploitation qui conduit de l'achat des matières premières à l'encaissement du chiffre d'affaires.

**b) L'exigibilité :**

L'exigibilité est la durée séparant la date du jour de celle de son remboursement.

L'exigibilité représente donc la durée pendant laquelle l'entreprise peut disposer d'une source de financement. Plus cette durée est longue, plus l'exigibilité est faible.

**La correspondance entre liquidité et exigibilité :**

Dans une entreprise, si la liquidité des actifs est plus faible que l'exigibilité des ressources (=passif), il arrive un moment où :

- des dettes sont à rembourser immédiatement.
- les fonds correspondants sont employés dans les éléments d'actifs non immédiatement liquides.

Il est donc nécessaire d'assurer un pilotage financier de l'entreprise permettant de contrôler la correspondance entre exigibilité et liquidité. Elle s'étudie à l'aide du bilan financier.

L'ensemble des capitaux propres et des dettes à moyen et à long terme constituent les capitaux permanents, qui restent à la disposition de l'entreprise pour une durée supérieure à un an. Nous avons vu que les immobilisations sont elles-mêmes dans l'entreprise pour plusieurs années : ce sont des emplois stables et durables des capitaux disponibles.

Les emplois stables doivent, par sécurité, être financés par des ressources stables.

$$\boxed{\text{Capitaux permanents} \geq \text{Actif immobilisé}}$$

Le respect de cette règle d'équilibre financier minimum conditionne mais ne garantit pas la pérennité de l'entreprise.

La règle de l'équilibre financier

$$\text{Durée de détention d'une immobilisation} \leq \text{Durée de disponibilité du financement correspondant}$$

Conséquence : les actifs immobilisés doivent être financés par des capitaux permanents

ACTIF IMMOBILISÉ		CAPITAUX PERMANENTS
Equipements	—————→	crédit à moyen terme ( 2 à 7 ans)
Constructions Installations	—————→	emprunts à long terme ( 7 à 20 ans)
Gros matériels Eléments incorporels Projets risqués	—————→	capitaux propres (capital, autofinancement)

$$\boxed{\text{Actifs immobilisés} \leq \text{capitaux permanents}}$$

**3. Le fond de roulement fonctionnel et le besoin de financement de l'exploitation**

**a) Nature de fonds de roulement fonctionnel :**

La différence entre les ressources stables et les immobilisations brutes constituent le fonds de roulement (F.R.)

Le fonds de roulement est donc l'excédent des ressources stables (capitaux propres + amortissements + provisions + dettes financières hors concours bancaires courants) sur les besoins de financement stables.

$$\boxed{\text{F.R.} = \text{Ressources stables} - \text{Immobilisations brutes}}$$

Immobilisations brutes		Ressources stables
	F.R.	

Actif

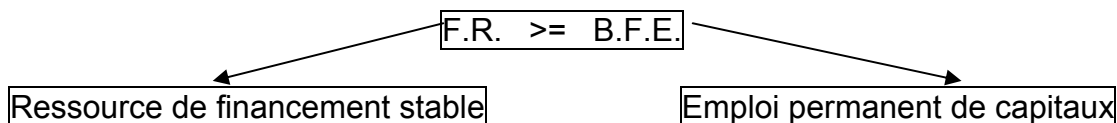
Passif

Le F.R est une ressource de financement stable

### b) Rôle du fonds de roulement :

Outre les investissements matériels, incorporels et financiers, l'exploitation nécessite un financement permanent : c'est le besoin de financement de l'exploitation. Par ailleurs, les ressources stables fournissent un excédent de financement : c'est le fond de roulement.

Il faut donc, pour avoir une structure financière saine et équilibrée, que le fonds de roulement couvre le besoin de financement de l'exploitation.



### Fonds de roulement et besoin de financement de l'exploitation

Le F.R.	Le B.F.E
Ressource de financement stable	Besoin de financement permanent
=	=
ressources stables - immobilisations brutes	actifs d'exploitation - passifs d'exploitation

### III / LA TRESORERIE :

La trésorerie est constituée par la différence entre les actifs de trésorerie et les passifs de trésorerie.

La trésorerie est équilibrée lorsque l'actif immobilisé est financé par des ressources stables et le besoin de financement de l'exploitation est financé par le fonds de roulement.

Si, en revanche, le fonds de roulement est insuffisant pour couvrir le besoin de financement de l'exploitation, l'entreprise a une trésorerie négative : elle doit faire appel à des découverts bancaires. Mais cette situation ne peut être que transitoire, car ces ressources sont instables ; et il y a risque de crise de trésorerie entraînant une cessation de paiement.

#### La notion de trésorerie :

La trésorerie ne doit pas être confondue avec l'encaisse ou les disponibilités.

<b>Actifs</b>	=	<b>Passif</b>
Actifs immobilisés + actifs d'exploitation + actifs de trésorerie	=	ressources stables + passifs d'exploitation + passifs de trésorerie

En regroupant les termes en fonction de leur signification financière, on obtient :

$$\text{Actifs de} - \text{Passifs de} = \text{ressources} - \text{actifs} - \text{actifs} + \text{passifs}$$

Trésorerie      trésorerie      stables      immobilisés      d'exploitation      d'exploitation

$$\boxed{\text{Trésorerie nette}} = \boxed{\text{Fonds de roulement}} - \boxed{\text{besoin de financement de l'exploitation}}$$

La situation de trésorerie s'explique par l'écart entre le fonds de roulement et le besoin de financement de l'exploitation.

#### **Les causes de dégradation de la trésorerie :**

On peut donc en déduire les causes de dégradation de la trésorerie. Elles proviennent , soit de la diminution du fonds de roulement, soit de l'accroissement du besoin de financement de l'exploitation.

La dégradation de la trésorerie peut avoir deux causes provenant soit du cycle d'exploitation (augmentation de l'activité, changement des conditions d'exploitation, règles de gestion ), soit des politiques d'investissement et de financement (disparition d'une source de financement stable, investissements réalisés sans apport de ressources stables ).

#### **Les moyens d'amélioration de la trésorerie :**

L'entreprise dispose de nombreux moyens d'action pour améliorer sa trésorerie en agissant sur le haut ou sur le bas de son bilan :

- Augmenter son fonds de roulement :
  - augmentation de capital
  - autofinancement
  - emprunt à moyen ou long terme
  - cessions d'actifs immobilisés

Ce sont des actions sur le haut bilan.

- diminuer son besoin de financement de l'exploitation :
  - réduction des stocks
  - réduction des crédits accordés aux clients
  - accroissement des crédits -fournisseurs

Ce sont des actions sur le bas du bilan

### **IV/. Le budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie regroupe tous les encaissements et décaissement de l'entreprise. Ils découlent des plans d'investissement et de financement d'une part et des programmes d'approvisionnement, de production et de vente d'autre part.

Le regroupement de ces budgets fournit le budget général de l'entreprise qui indique le solde de trésorerie de chaque période.

L'élaboration d'un budget de trésorerie est indispensable :

- pour éviter les crises de trésorerie
- pour justifier auprès des banques des demandes de crédit
- pour mettre en place à l'avance les moyens de financement nécessaires, compte tenu des délais exigés
- pour contrôler les réalisations par rapport aux prévisions et prendre des mesures correctives.

### **V/ L'ANALYSE DES SOURCES DE FINANCEMENT : LA STRUCTURE DU PASSIF**

Il faut considérer quatre facteurs pour déterminer le niveau d'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres : sécurité, indépendance, développement et rentabilité.

#### **1. Financement et sécurité :**

##### **a) L'autonomie financière :**



La sécurité et l'indépendance sont favorisées par le recours aux capitaux propres puisqu'ils ne doivent pas être remboursés et que leur rémunération est facultative.

Capitaux propres

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières (hors concours bancaires courants)}} > 1$$

Il signifie que les dettes financières ne doivent pas dépasser les capitaux propres.

**b) La capacité de remboursement :**

La seule ressource nouvelle dont dispose l'entreprise pour rembourser ses emprunts est constituée par sa capacité d'autofinancement.

L'entreprise ne doit pas consacrer plus de la moitié de sa CAF au remboursement annuel de ses emprunts.

$$\frac{\text{Remboursement annuel des emprunts}}{\text{Capacité d'autofinancement ( CAF )}} < \frac{1}{2}$$

**c) Le niveau d'endettement :**

L'endettement global ne doit pas représenter plus de trois années de capacité d'autofinancement

$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}} < 3$$

**2. L'équilibre financier annuel : le tableau de financement**

Le tableau de financement recense les emplois durables et les ressources stables d'un exercice. Il explique la variation du fonds de roulement.

**Tableau de financement de l'exercice**

<p>Ressources durables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacité d'autofinancement</li> <li>* cessions d'immobilisations</li> <li>* Augmentation de capital</li> <li>* Emprunts nouveaux</li> </ul> <hr/> <p>Total des ressources</p>	<p>Emplois stables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dividendes distribués</li> <li>* Immobilisations nouvelles</li> <li>* Remboursements d'emprunts</li> </ul> <hr/> <p>Total des emplois</p>
---	---

Ressources - Emplois = Variation du fonds de roulement

**3. Incidence du financement sur la rentabilité :**

**La notion de rentabilité :**

La rentabilité est une notion purement financière. C'est le rapport d'un résultat aux capitaux investis

$$\text{Taux de rentabilité} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Capitaux investis}}$$

Les capitaux investis ont deux origines :

ceux qui sont apportés par des tiers prêteurs dont la rémunération est fixée contractuellement lors du prêt

ceux qui sont apportés par les associés dont la rémunération est fonction du bénéfice réalisé.

Il faut distinguer la rentabilité économique des capitaux investis et la rentabilité financière des capitaux propres.

$$\text{rentabilité économique} = \frac{\text{E.B.E. (ou résultat d'exploitation)}}{\text{capitaux investis}}$$

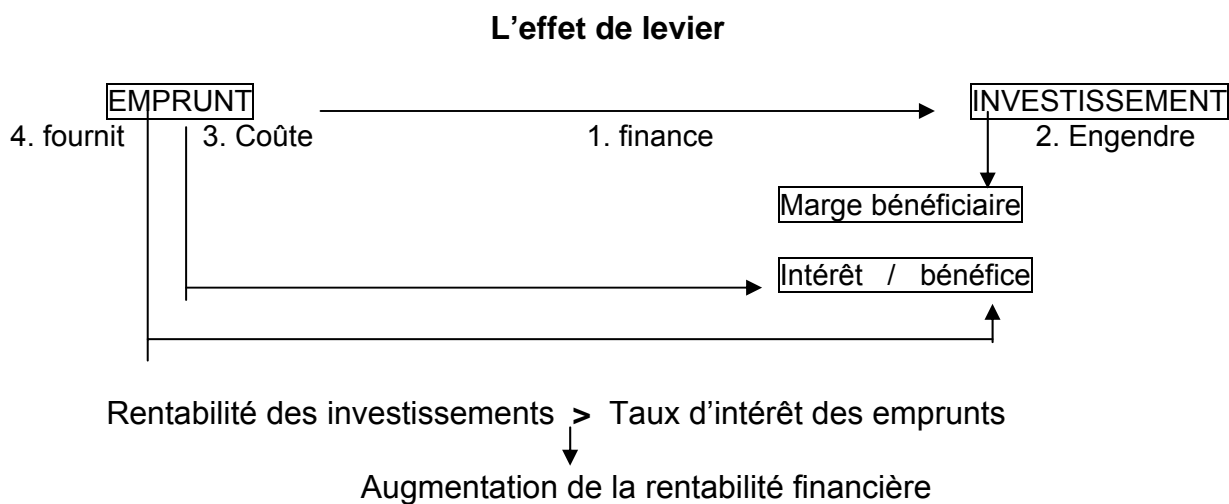
$$\text{rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net ou résultat courant}}{\text{capitaux propres}}$$

La rentabilité constitue l'un des aspects essentiels de la gestion de l'entreprise. En économie capitaliste de marché, c'est même l'objectif principal poursuivi par les entreprises. Elle constitue à la fois un moteur de l'activité, une mesure de l'efficacité de la gestion et un moyen de financement des investissements.

#### 4. L'endettement et rentabilité :

L'endettement agit sur la rentabilité en fonction du prix du crédit et du volume de l'endettement.

Il est nécessaire, pour apprécier l'effet de l'endettement sur la rentabilité, de comparer le supplément de marge obtenu aux intérêts versés. Si le supplément de marge est supérieur aux intérêts, l'emprunt accroît la rentabilité des capitaux propres. Il la réduit dans le cas contraire. C'est le mécanisme de l'effet de levier.



Ainsi, lorsque la rentabilité des investissements dépasse le taux d'intérêt, l'endettement permet d'accroître la rentabilité financière de l'entreprise.

## REVISION

1. Pour quelles raisons une entreprise en forte croissance ne souhaite-t-elle pas accroître davantage la charge de remboursement et d'intérêts financiers ?
2. Montrez que : « les investissements d'aujourd'hui sont des profits de demain »

# CONSEILS BIBLIOGRAPHIQUES

## 1. Ouvrages, cours , références :

- Janine Bruchet, " Objectif Entreprise", l'Editeur Hachette 1994
- D.Larue et A. Caillat, " Economie d'Entreprise", l'Editeur Hachette 1990
- Đỗ Thị Thanh Vinh, "Gestion des ressources humaines", Référence, 2005.
- Đỗ Thị Thanh Vinh, "Le Marketing", Référence, 2006.
- « Giáo trình quản trị kinh doanh tổng hợp », Tones 1 et 2, « NXB Thống kê »
- Đồng Thị Thanh Phương, " Quản trị doanh nghiệp", « NXB Thống kê », 2005
  
- Nguyễn Thị Kim Anh , "Quản trị doanh nghiệp", cours, 2004.
- Nguyễn Hải Sản, "Quản trị doanh nghiệp", « NXB Thống kê », 1998

## 2. Webographie :

- <http://www.google.fr>
- <http://www.studoc.abes.fr>
- <http://cours.hec.be>

# TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I : LE SYSTÈME ENTREPRISE	Page
I/ PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	2
1. Les formes d'entreprise	2
2. Les ressources nécessaires à l'entreprise	2
3. Les objectifs d'entreprise	3
a) L'entreprise produit des biens ou de services	3
b) L'entreprise, unité de répartition	4
c) L'entreprise est un organisme vivant	4
II/ L'ENTREPRISE, SYSTÈME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT	4
1. L'entreprise et son environnement	5
2. L'entreprise est un système	5
III/ L'ORGANISATION D'ENTREPRISE	6
1. Les fonctions	6
2. Les structures	6
a. La structure hiérarchique linéaire	7
b. La structure fonctionnelle	8
c. La structure hiérarchico-fonctionnelle	8
3. L'évolution de la structure et de l'organisation de l'entreprise	8
IV/ L'ENTREPRISE ET SA DIRECTION	9
1. Les finalités de l'entreprise	9
2. Les objectifs de l'entreprise	10
3. La direction de l'entreprise	10
4. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise	11
a) La centralisation	11
b) La décentralisation et la délégation dans l'entreprise	
CHAPITRE 2 L' ORGANISATION DE LA PRODUCTION	13
DANS LES ENTREPRISES	13
I/ LA PRODUCTION	13
1. Les types de production	14
a) La classification en fonction des quantités et de la répétitivité	14
b) La classification selon le processus de production	14
c) La classification selon la relation avec les clients	14
2. La préparation de la production:	14
a) Le bureau des études	15
b) Le bureau des méthodes	15
c) L'ordonnance	15
d) Le service de lancement	15
II/ L'APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES STOCKS	16
1. Les objectifs d'une politique d'approvisionnement	17
	18

a) La pluralité des objectifs	18
b) La pluralité des choix	19
2. La gestion des achats :	20
a) L'organisation de la fonction achats	20
b) L'approche traditionnelle de la gestion des achats	22
c) Les approches modernes : la gestion-fournisseur	24
3. Gestion des stocks :	
a) La gestion matérielle et administrative des stocks	
b) La gestion économique des stocks	27
CHAPITRE III	L'ORGANISATION DU TRAVAIL
	DANS LES ENTREPRISES
I/ LES IDÉES GÉNÉRALES	27
1. La théorie de l'organisation scientifique du travail ( O.S.T.)	28
2. Les thèses modernes	
II/ LES NOUVEAUX MÉTHODES D'ORGANISATION DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES	28
	28
	29
III/ LES CONDITIONS DU TRAVAIL	29
1. Les conditions de travail	
2. L'ergonomie	29
3. Les accidents du travail	29
	30
IV/ L'HOMME ET LE TRAVAIL : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES	30
1. L'adaptation de l'homme à son travail	
2. L'adaptation du travail à l'homme	30
3. Les politiques de relations humaines	30
	31
V/ L'ORGANISATION DE LA FONCTION PERSONNEL	31
A. Les principes d'organisation	31
1. Les objectifs et les attributions	32
2. La place dans l'organigramme	32
3. Les services spécialisés	32
A. La gestion des emplois	33
1. La détermination des besoins	33
a) L'analyse des postes de travail	33
b) La gestion prévisionnelle du personnel	34
2. Le recrutement de personnel	34
a) La prospection	34
b) Les méthodes de sélection du personnel	34
c) L'accueil	35
C. La gestion des personnels	35
1. Le système de rémunération	35
a) Les tendances d'évolution des systèmes de rémunération	35
b) Les diverses formes de salaire	35
2. La formation	36
a) Les objectifs de la formation	36
b) Les types de formation	
c) La détermination des besoins en formation	36
d) La satisfaction des besoins de formation	36
	37

VI/ LA CULTURE D'ENTREPRISE	37
A. Le concept de culture d'entreprise	37
1. Définition	37
2. Les raisons de l'émergence du concept de culture d'entreprise	37
B. L'importance de la culture pour la gestion	
1. Culture d'entreprise et gestion	37
2. Le projet d'entreprise	37
V/ MOTIVATION DE L'HOMME AU TRAVAIL ET STYLES DE COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS	38
A. Les motivations de l'homme au travail	38
1. Les motivations économiques et professionnelles	38
2. Les motivations liées au groupe de travail	39
B. Le style de comportement des dirigeants	39
1. Rôles et qualités d'un leader	39
2. Evolution des styles de direction et motivation des hommes au travail	40
VI/ CONFLITS ET NEGOCIATION DANS L'ENTREPRISE	40
A. Négociation collective	40
1. Les acteurs du dialogue social	40
2. Le cadre juridique des négociations collectives	
3. Les résultats de la négociation collective	
B. Des conflits sociaux	41
CHAPITRE V LES ACTIVITÉS COMMERCIALES DE L'ENTREPRISE	41
I/ LA MERCATIQUE ET LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ :	41
4. Les découpages du marché	42
a) Découpage traditionnel	42
b) Découpage en marché principale et autre marché	43
5. La connaissance du marché	
a) Informations disponibles	43
b) Informations à collecter par l'entreprise	43
II/ LA CONNAISSANCE DES CONSOMMATEURS :	44
1. Le consommateur :	44
2. L'évolution de la consommation	45
a) Les consommateurs	45
b) L'évolution des modes de consommation	46
c) Les causes de l'évolution de la consommation	47
III/ LA POLITIQUE COMMERCIALE : PRODUIT ET PRIX	47
1. La politique du produit	48
2. La politique de prix	
a) Les éléments à prendre en compte pour fixer le prix d'un produit	49
b) Les modes de fixation des prix	49
III/ LA POLITIQUE COMMERCIALE : DISTRIBUTION ET COMMUNICATION	50
A. La politique de distribution	50
1. Définition	51
2. Les fonctions	51
3. Le choix des canaux de distribution	52
4. Le choix des clients intermédiaires	52

5. Le trade marketing	52
B. Politique de communication	52
1. La publicité	52
a) Un annonceur	53
b) Les agences	53
2. La réglementation de la publicité:	53
a) Réglementation générale	54
b) Réglementation particulière	55
3. Les étapes de l'action publicitaire	55
a) Définir des objectifs publicitaires	55
b) Préciser la cible	55
c) Créer le message	56
d) Contrôler l'action publicitaire	56
4. Choisir les médias et les supports	56
5. Les autres formes de communication commerciale	57
a) Les relations publiques	57
b) Le sponsoring et le mécénat	
c) Le marketing direct	58
d) La promotion des ventes	58
	59
II/ LE COMMERCE EXTÉRIEUR	59
1. Les INCOTERMS	59
2. Autres termes et indicateurs du commerce extérieur	60
3. Pourquoi exporter ?	61
a) Les modes de règlement et les moyens de financement à court terme	61
b) Mode règlement	61
c) Moyens de financement à court terme	62
4. Les formalités douanières	62
5. Comment une entreprise peut-elle aborder l'exportation ?	
a) Le diagnostic exportation	62
b) Les modes d'implantation à l'étranger	63
CHAPITRE V LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE	63
A. LES DIFFERENTS SOURCES DE FINANCEMENT :	63
I/ Le marché des capitaux :	63
* Le marché monétaire	63
* Le marché financier	
LE MATIF	63
Le MONEP	64
	64
II/ LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE	64
1. La variété des besoins de financement	64
2. Les besoins de financement des investissements	64
a) Les investissements matériels	65
b) Les investissements incorporels	65
c) Les investissements financiers	65
3. Les besoins de financement de l'exploitation	65
a) Les capitaux nécessaires à l'exploitation	66
b) Les capitaux fournis par l'exploitation	66
c) Le besoin de financement de l'exploitation ( B.F.E.)	66
4. Les sources de financement des investissements	67
a) Le capital social	68

b) L'autofinancement	69
c) Les emprunts	69
5. Les sources de financement de l'exploitation	69
III/ L'ANALYSE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE	70
1. Le bilan : instrument d'analyse financière	70
a) Le bilan normalisé : document de base	71
b) Le bilan financier : liquidité et exigibilité	72
c) Le bilan fonctionnel : les cycles financiers	72
2. L'analyse de la structure financière	72
a) La liquidité des actifs	73
b) L'exigibilité	73
c) La correspondance entre liquidité et exigibilité	73
3. Le fond de roulement fonctionnel et le besoin de financement de l'exploitation	73
a) Nature de fonds de roulement fonctionnel	73
b) Rôle du fonds de roulement	73
c) Fonds de roulement et besoin de financement de l'exploitation	73
III/ LA TRESORERIE	74
1. La notion de trésorerie	74
2. Les causes de dégradation de la trésorerie	
3. Les moyens d'amélioration de la trésorerie	
4. Le budget de trésorerie	
	75
VI/ L'ANALYSE DES SOURCES DE FINANCEMENT: LA STRUCTURE DU PASSIF	75
1. Financement et sécurité	76
2. L'équilibre financier annuel : le tableau de financement	
3. Incidence du financement sur la rentabilité	77
4. L'endettement et rentabilité	
CONSEILS BIBLIOGRAPHIQUES	



## Exercices

### Chapitre 1 **LE SYTÈME D'ENTREPRISE**

#### 1. Associez les synonymes :

- |                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| a) La raison social | 1. La fondation           |
| b) L'effectif       | 2. La fabrication         |
| c) La production    | 3. Le nom de l'entreprise |
| d) La création      | 4. Le personnel           |

#### 2. À quelle définition correspondent les mots suivants :

- |   |   |
|---|---|
| a) Une usine                            | 1. Type d'entreprise dans laquelle les associés ont une responsabilité financière limitée à leur rapport initial. |
| b) Une société à responsabilité limitée | 2. Organisation de production de biens ou de services à caractère commercial.                                     |
| c) Une affaire                          | 3. Lieu de production   |
| d) Une entreprise                       | 4. Type d'entreprise dont le capital est constitué par des actions vendues au public.                             |
| e) Une société anonyme                  | 5. Société commerciale.   |

### 3. À quels mots correspondent les abréviations suivantes :

- |                   |   |
|-------------------|---|
| a) P.M.E :        | 1. un chiffre d'affaires                |
| b) Une S.A.R.L. : | 2. une compagnie                        |
| c) Une S.A. :     | 3. une société anonyme                  |
| d) Un C.A :       | 4. une société à responsabilité limitée |
| e) Une Cie:       | 5. petite et moyenne entreprise         |

### 4. Lisez cette description d'entreprise puis complétez la fiche d'identité ci-dessous :

#### QUICK HAMBURGER RESTAURANT

- Carte de visite :

Apparue en France en 1980, la société Quick Hamburger est la filiale de deux groupes de distribution : GB Inno BM et Casino. Son chiffre d'affaires évolue très rapidement, de 510 MF en 1986 à 575 MF l'année suivante. Il a dépassé le milliard de francs dès 1988, pour laisser prévoir, pour 1989, un montant de 1,3 MMF.

France Quick compte aujourd'hui 130 restaurants sous deux enseignes : Quick et Free Time, et a servi 50 millions de repas en 1989.

- Effectif :

L'effectif global au 31 Décembre 1989 représente 3500 personnes. La proportion de cadres y est 10% : ce sont tous des commerciaux.

- Province :

Nombre d'agences en France : 130, dont 80 en province.

- International :

Nombre d'implantations à l'étranger : 40 en Belgique et 2 au Luxembourg.

### FICHE D'IDENTITE

Raison sociale :	.....
Date de création :	.....
Cies mères :	.....
Activités :	.....
C.A. (1989) :	.....
Effectif (1989) :	.....
Enseignes :	.....
Nombre total d'agences :	.....
À Paris :	.....
En Province :	.....
Implantations à l'étranger :	.....

#### 5. Lisez et expliquez les différences entre hier et aujourd'hui :

#### **FINI LES CATHÉDRALES INDUSTRIELLES !**

Trois millions de pots de yaourt sortent chaque jour de Saint Just. Un record ! L'effectif ? 290 personnes, dont la moitié à la production. La productivité ? 300 tonnes par personne alors que la moyenne européenne ne dépasse pas les 200 tonnes. Le secret ? Le processus industriel entièrement automatisé. Saint-Just est

un désert. Pas de trace humaine dans les allées pleines de machines. Univers glacial. Il faut aller loin pour rencontrer quelques opérateurs travaillant sur des appareils informatiques. Dans des cages de verre, ils pilotent l'ensemble de la production. La technologie est ultra-propre. Des vitres ont remplacé les murs de béton. Et les stocks, où sont-ils ? Ils ne dépassent pas 24 heures !

#### UNE NOUVELLE GÉOGRAPHIE INDUSTRIELLE

Pour réaliser le juste-à-temps, les grandes usines s'entourent de fournisseurs implantés près de leurs installations. Un exemple : Renault et la Sotexo. La Sotexo, spécialisée dans la fabrication de sièges automobiles, est installée à 17km de l'usine où est produite la R19. Quand une carrosserie entre sur la chaîne de montage, Renault envoie un signal informatique à la Sotexo avec les spécificités du siège : modèle, forme, couleur, matière. Aussitôt, l'usine lance à la fabrication du produit. Elle a 213 minutes pour l'envoyer. Transportés par camion, les sièges, déchargés automatiquement. Arrivent sur la chaîne de montage au moment où passe la carrosserie à laquelle ils sont destinés. Aujourd'hui, le rythme de livraison atteint 84 sièges toutes les 213 minutes.

#### LA FIN DU TAYLORISME

Une nouvelle organisation du travail apparaît. Le mot "ouvrier" est remplacé par celui d'opérateur. Ceci exprime la fin d'une époque : le taylorisme. Vive la polyvalence ! Le salarié doit apprendre un deuxième métier. Autre changement : les cercles de qualité, devenu une source de propositions dans l'usine. "En refusant d'écouter l'ouvrier, on a gaspillé la qualité". Dans ses usines, Peugeot privilégie le travail en petits groupes, avec 8 ou 10 personnes qui s'autogèrent. Des zones de responsabilité ont été créées. Chaque opérateur est responsable de 5 robots. Son nom est écrit sur la machine. Lui de gérer et de proposer ses solutions pour améliorer son fonctionnement.

1. Les résultats à la production restaient modérés **alors qu'aujourd'hui ils atteignent un chiffre record.**

2. Il fallait un grand nombre d'ouvriers pour faire marcher l'usine **alors qu'aujourd'hui** .....
3. On investissait dans les machines **alors qu'aujourd'hui** .....
4. Les ouvriers travaillaient à la chaîne **alors qu'aujourd'hui** .....
5. L'usine était sale **alors qu'aujourd'hui** .....
6. Il y avait peu de fenêtre **alors qu'aujourd'hui** .....
7. On voyait des piles de stocks **alors qu'aujourd'hui** .....
8. Les entreprises fabriquaient complètement le produit qu'elles vendaient **alors qu'aujourd'hui** .....
9. On constituait des stocks importants **alors qu'aujourd'hui** .....
10. Il fallait beaucoup de place pour entreposer ces stocks **alors qu'aujourd'hui** .....
11. Beaucoup de temps était perdu en manutention, par exemple, à transporter le stock **alors qu'aujourd'hui** .....
12. Les ouvriers ne connaissaient qu'un métier **alors qu'aujourd'hui** .....
13. On n'écoutait pas les propositions des ouvriers **alors qu'aujourd'hui** .....
14. Ils n'avaient pas de responsabilités **alors qu'aujourd'hui** .....

## 6. À quelle définition correspondent les mots suivants ?

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| a) Les coûts fixes       | 1. Prix de revient + profit  |
| b) Le prix de revient    | 2. Location du bâtiment, énergie, entretien, salaires du personnel administratif |
| c) Le prix de vente      | 3. Coûts des matières premières + salaires du personnel productif                |
| d) Le bénéfice           | 4. Total des ventes  |
| e) Le chiffre d'affaires | 5. Le contraire de profit  |
| f) Le déficit            | 6. Le profit   |

## 7. Du verbe au nom :

<b>Sous traiter</b>	→	.....
.....	←	<b>l'innovation</b>
.....	←	<b>la diversification</b>
<b>Contrôler</b>	→	.....
.....	←	<b>La signature</b>
.....	←	<b>La preuve</b>
<b>Réussir</b>	→	.....
<b>Caractériser</b>	→	.....
<b>Prévoir</b>	→	.....
.....	←	<b>La livraison</b>
.....	←	<b>La rentabilité</b>

