

**PLAN DU COURS DE PRINCIPES DE GESTION 1<sup>ère</sup> ANNEES LAG**

**Première partie : L'entreprise et son environnement**

**CHAPITRE I : L'ENTREPRISE**

**SECTION I : Qu'est ce qu'une Entreprise ?**

**I. Définitions de l'entreprise**

**II. Principales caractéristiques de l'entreprise**

**III. Les Conceptions théoriques de l'entreprise**

**IV. Les Finalités de l'Entreprise**

**SECTION II : Les classifications des entreprises**

**I. La classification économique**

**II. La classification juridique**

**CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

**SECTION I : Définition et composantes de l'environnement**

**I. Définition**

**II. Les composantes de l'environnement**

**III. Comment maîtriser les relations dans l'environnement ?**

**SECTION II : Les mutations de l'environnement**

**I. L'environnement international**

**II. L'environnement Tunisien**

**SECTION III : Les exigences de l'environnement actuel et les défis à relever**

**I. Les mutations technologiques**

**II. Le développement de la concurrence**

**III. L'internationalisation des marchés**

**IV. Le changement du rapport entreprise/consommateur**

**V. Le défi social**

**VI. L'incertitude croissante de l'environnement**

**Deuxième partie : La gestion des ressources de l'entreprise**

**CHAPITRE III : LE MARCHE DE L'ENTREPRISE**

**SECTION I : L'analyse du marché**

**I Définition du Marché**

**II L'étude de Marché**

**III Segmentation-Ciblage-Positionnement**

**SECTION II : L'action sur le marché : le Marketing Mix**

- I La Politique de Produit**
- II La Politique de Prix**
- III La Politique de Distribution**
- III La Politique de Distribution**
- IV La Politique de Communication**

**CHAPITRE IV : LA GESTION FINANCIERE**

**SECTION I : Les besoins et les moyens de financement**

- I Les besoins de financement**
  - II Les moyens de financement**
- SECTION II : L'analyse financière**
- I La notion d'équilibre financier**
  - II L'Analyse financière par la méthode des ratios**

**CHAPITRE V : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT**

**SECTION I : La gestion des achats**

- I. Quels sont les approvisionnements importants pour l'entreprise ?**
- II. Comment évaluer le degré d'importance des approvisionnements ?**
- III. Stratégie d'approvisionnement et choix du fournisseur**

**SECTION II : La gestion des stocks**

- I. Les fonctions remplies par les stocks**
- II. Les composantes et l'évolution d'un stock**
- III. Les différents coûts impliqués par la gestion des stocks**
- IV. Les modalités d'approvisionnement**

**CHAPITRE VI : LA FONCTION PRODUCTION**

**SECTION I : Qu'est-ce que la production ?**

- I. Objectifs de la fonction production**
- II. Processus et politiques de production**
- III. Contrôle de la qualité de production**

**SECTION II : L'optimisation de la production**

- I. L'ordonnancement de la production : La méthode PERT**
- II. La programmation linéaire**
- III. Calcul et analyse des coûts**

**CHAPITRE VII : LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**SECTION I : La fonction Personnel**

**SECTION II : Les différentes activités de la fonction personnel**



## CHAPITRE I : L'ENTREPRISE

### SECTION I : Qu'est ce qu'une Entreprise ?

Pour étudier la gestion, il est nécessaire d'étudier l'entreprise puisqu'elle représente l'essence même et l'objet essentiel du management. L'entreprise joue un rôle primordial dans l'économie d'un pays. Elle permet l'exploitation de ses ressources et contribue à leur fructification.

Les entreprises œuvrent dans des secteurs très différents et déclinent une capacité de production croissante. Objectif : assurer au consommateur la disponibilité d'une offre de produits plus large et plus diversifiée.

Pour mieux appréhender le monde de l'entreprise, nous proposons dans ce chapitre de définir la notion d'entreprise, d'identifier ses principales caractéristiques, aborder ses conceptions théoriques et enfin, faire l'inventaire des classifications dont elle fait l'objet. Nous pourrions ainsi mieux comprendre son mode de fonctionnement et la manière avec laquelle elle gère ses hommes et ses capitaux.

#### I. Définitions de l'entreprise

**Définition 1 :** « L'entreprise est un ensemble d'individus mêlant leurs activités, pour atteindre un ou plusieurs objectifs, communs ou non, en utilisant un certain nombre de moyens techniques et financiers, destinés à aménager les contraintes de l'environnement ».

**Définition 2 :** « L'entreprise peut être définie comme un système construit, ouvert et organisé au sein duquel sont exercées plusieurs activités en vue de produire et de vendre des biens et services et afin de satisfaire un marché donné ».

Entreprise :  
 - Objectifs  
 - Moyens  
 - Contraintes

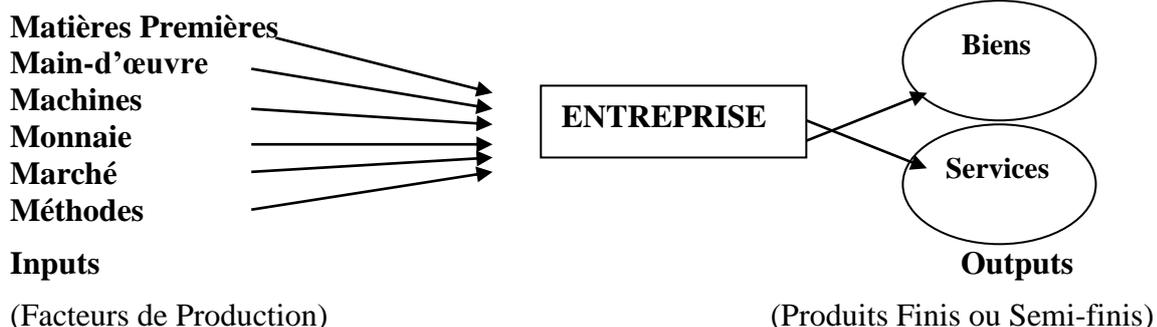
#### II. Principales caractéristiques de l'entreprise

Après avoir tenté d'identifier l'entreprise, il faut aussi l'analyser pour améliorer ses performances. L'entreprise peut être appréhendée de plusieurs manières et sous différents angles. Elle peut être ainsi considérée comme simple unité de production, ou comme groupe humain, comme une organisation hiérarchisée, comme un centre de décisions et enfin comme système.

##### A. L'entreprise comme une unité productive rationnelle

L'entreprise combine des facteurs de production (matières premières, travail, capital, machines, etc.) pour les transformer et produire ainsi des biens et services (produits finis ou semi-finis) destinés à être commercialisés sur un marché.

De part sa transformation des inputs (matières premières, travail, argent...) en outputs (produits finis ou semi-finis), l'entreprise est par excellence une unité dont la tâche principale est la production. Cette production repose sur les moyens et les méthodes pour y parvenir.



Le processus de production, c-à-d de transformation des inputs en outputs donne lieu à la création d'une valeur ajoutée. En effet, les biens ou services produits sont plus utiles et ont une valeur supérieure à la somme des valeurs des facteurs de production qui y sont combinés, pris séparément. On dit ainsi que l'entreprise crée de la valeur qu'on nomme valeur ajoutée.

**Valeur ajoutée = Valeur de la production – Valeur des Consommations Intermédiaires**

### ***B. L'entreprise comme groupe humain***

L'entreprise peut être définie comme « un ensemble d'individus qui participent et collaborent au sein d'une organisation structurée à la production de biens et services ». L'entreprise n'est plus ainsi considérée sous l'aspect technique de son processus productif mais comme une unité sociale. Il existe entre les composantes de cette unité sociale, c-à-d les individus qui se côtoient quotidiennement, des relations d'affectivité, de collaboration, de conflits, etc., tout comme dans une famille, un groupe sportif ou même une société dans son sens social.

Trois éléments sont à retenir pour définir l'entreprise en tant que groupe humain et limiter les aléas des aspects subjectifs des relations sociales au sein de l'entreprise :

- La communauté d'objectif,
- La coopération des salariés dans le cadre de règles organisationnelles communes,
- La communication permanente découlant de la collaboration entre les membres d'une même entreprise.

### ***C. L'entreprise comme organisation hiérarchisée***

Le groupe social de l'entreprise collabore d'une manière structurée et formelle jusqu'à un certain degré. En effet, au sein de l'entreprise le pouvoir est organisé, les tâches sont réparties, les comportements sont régis..., pour atteindre un objectif commun qui assure aussi bien la pérennité de l'entreprise que la pérennité des postes de chacun de ses membres.

Dans ce sens, l'entreprise peut être définie comme un groupe humain, ayant des fonctions spécifiques, des responsabilités avec des pouvoirs respectifs et des interrelations définies : C'est une organisation hiérarchisée, dans laquelle on sait :

- Qui fait quoi ? : Définition des postes.
- Comment l'information va circuler ? : Constitution des réseaux de communication.
- Qui prend la décision relative à chaque aspect du fonctionnement de l'entreprise et à quel moment ? : Définition des centres de décision.
- Comment accomplir chaque tâche ? : Les méthodes de travail.
- Toutes les tâches sont-elles bien effectuées et sinon pourquoi ? : Le contrôle des activités.

### ***D. L'entreprise comme lieu de décisions***

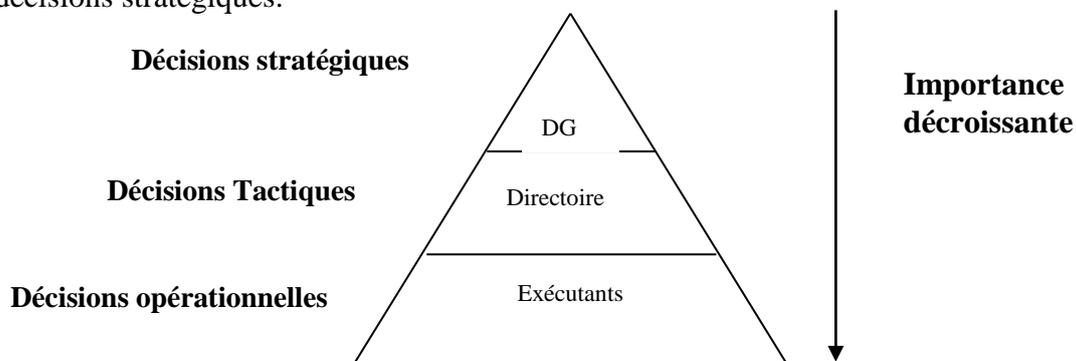
Une décision est un choix volontaire parmi plusieurs actions possibles ou solutions alternatives pour atteindre un objectif prédéterminé, et ce en fonction des moyens disponibles et des critères de sélection.

Le fonctionnement d'une entreprise nécessite en permanence à faire des choix et à prendre des décisions qui engagent l'entreprise à court, moyen ou long terme. En effet, pour les besoins du fonctionnement et du pilotage de toutes les activités de l'entreprise, ses acteurs doivent prendre des décisions liées, coordonnées, en harmonie et convergeant toutes vers l'objectif commun de l'entreprise. C'est ainsi une scène de prise de décisions.

On distingue généralement trois types/niveaux de décisions :

- **Les décisions stratégiques** : prises généralement par la Direction Générale, engageant l'entreprise à long terme, portant sur l'ensemble de l'entreprise avec un fort degré d'incertitude dans leur choix et dont la correction (changement) est très difficile, voire impossible. Ce type de décisions est complexe et non programmable puisqu'elles ne se reproduisent jamais à l'identique.
- **Les décisions tactiques** : prises généralement par l'encadrement des entreprises, engageant l'entreprise à moyen terme, touchant souvent une seule fonction (à la rigueur plusieurs fonctions), de type aléatoire et dont la correction est possible mais coûteuse. Ce type de décisions est moins complexe et est plutôt programmable.
- **Les décisions opérationnelles** : prises par les agents de maîtrise, engageant l'entreprise à court terme, touchant une unité opératoire uniquement, avec un fort degré de certitude et dont la correction est facile. Ce type de décisions est programmable puisqu'elles sont répétitives.

Ces 3 catégories de décisions ne sont pas indépendantes mais hiérarchisées. En effet, les décisions opérationnelles prises en masse, traduisent les choix tactiques, découlant eux-mêmes des décisions stratégiques.



### E. L'entreprise comme système

L'analyse des systèmes de son côté permet de considérer l'entreprise comme un ensemble de ressources, de moyens, de compétences qui vont assurer l'exercice d'activités (commerciales, productives, etc.) pour répondre aux besoins de ses clients. L'entreprise est ainsi un système.

#### ➤ **L'entreprise est un système ouvert**

Elle est en relation avec son environnement. Elle puise des ressources, des informations de cet environnement mais également elle tisse des relations d'échange avec l'extérieur. L'entreprise évolue selon cet environnement. Elle peut subir des contraintes de la part des clients, des fournisseurs, de l'État, mais aussi son activité va dépendre de facteurs économiques, sociaux, technologiques. A son tour elle peut agir aussi sur son environnement par ses produits, par son offre spécifique, par des moyens de communications, par des manœuvres stratégiques, etc.

#### ➤ **L'entreprise est un système organisé et régulé**

L'entreprise est, avant tout, une organisation plus ou moins structurée autour d'un centre de commande (le dirigeant, l'équipe dirigeante). Différentes unités (commerciales, de production, administratives) à l'intérieur de l'entreprise participent à l'activité de l'entreprise. Ces unités sont reliées entre elles par différents flux (ordres, consignes, informations, financement, etc.).

L'entreprise aussi régulée par des variables de commandes (ordres, consignes, etc., provenant de responsables hiérarchiques) lui permettant de s'adapter en permanence d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

➤ *L'entreprise est un système finalisé*

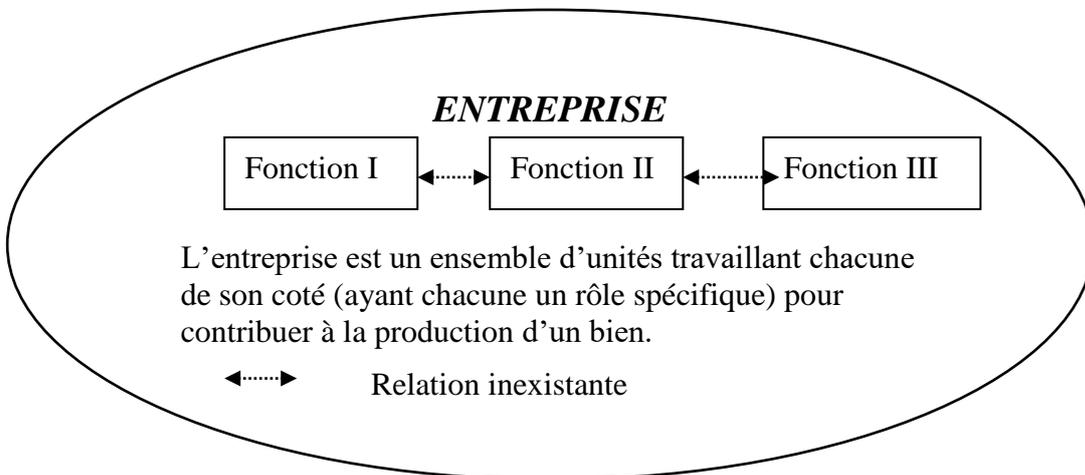
L'entreprise est créée en vue de réaliser des buts (recherche de profit, de croissance, d'indépendance, de légitimité sociale...). Ces buts vont guider ses choix, ses actions ou tout au moins fixer les contraintes dans lesquelles seront mises en œuvre les décisions.

**III. Les Conceptions théoriques de l'entreprise**

**A. Conception fonctionnelle de l'entreprise**

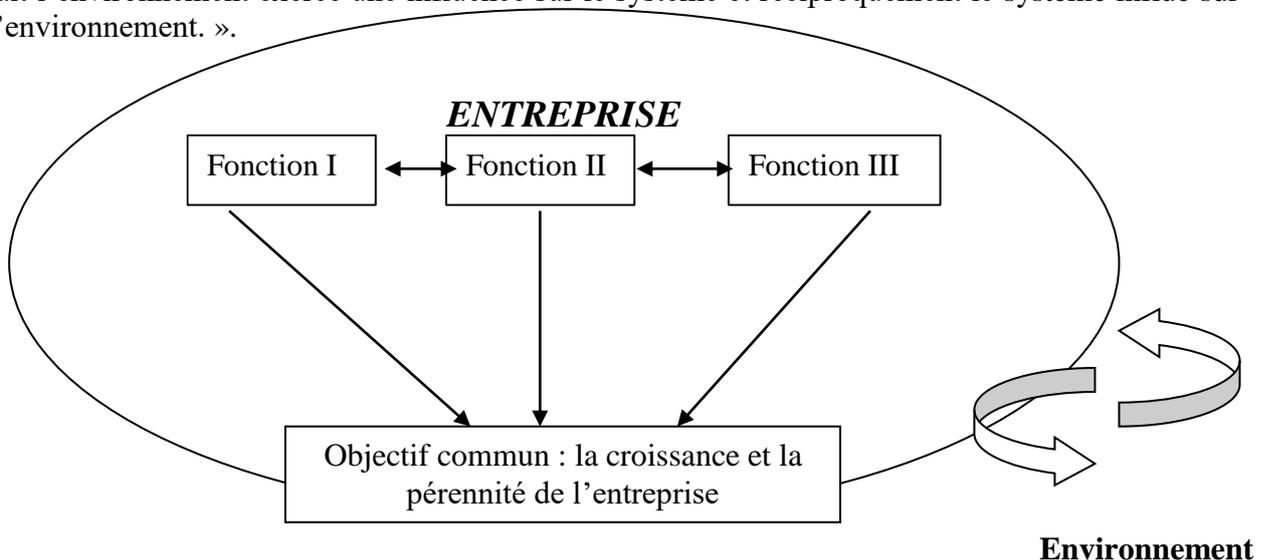
Cette conception considère l'entreprise comme une simple unité de production autonome et isolée, c'est une vision traditionnelle où chaque fonction de l'entreprise est prise en compte à part, sans se soucier de la cohérence interne entre ces différentes fonctions ou unités et sans prendre en compte les facteurs de l'environnement lors de la prise des décisions. Selon cette approche, les rôles et les modes relationnels sont spécifiés à travers une structure sociale.

L'entreprise est donc un centre de décision dans lequel les comportements des individus ne suivent pas nécessairement la même logique et est par conséquent un centre de conflit et de concurrence négative entre les différentes unités qui composent l'entreprise.

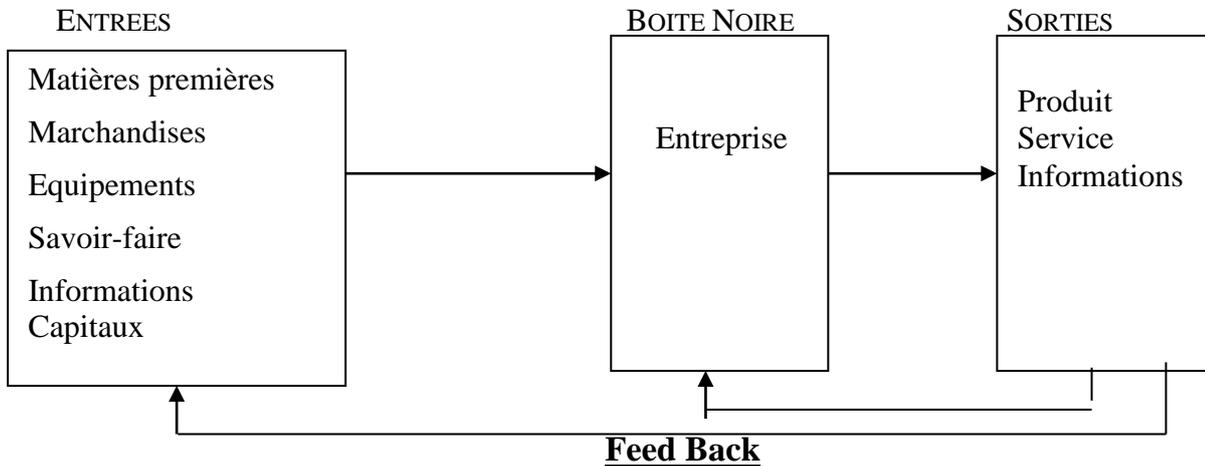


**B. La conception systémique de l'entreprise :**

L'approche systémique repose sur la capacité de l'individu à concevoir une organisation donnée en tant que système. Mais qu'est ce qu'un système ? ; « C'est un ensemble de structures actives inter reliées et en interaction, qui oeuvrent dans le cadre d'un objectif commun. Un système est défini par rapport à son environnement et échange avec celui-ci des entrées et des sorties. De ce fait l'environnement exerce une influence sur le système et réciproquement le système influe sur l'environnement. ».



L'approche systémique favorise une perception globale de l'entreprise en mettant l'accent sur les liaisons aussi bien entre les différentes fonctions de l'entreprise qu'entre l'entreprise et son environnement. Cette approche complète la conception fonctionnaliste où chaque fonction est prise en compte dans les moindres détails sans s'assurer nécessairement de la cohérence interne et externe.



Tout système a des entrées, une boîte noire, des sorties et un feedback.

\* **Les Entrées** : peuvent être fournies par l'entreprise elle-même ou par son environnement. L'entreprise fournit dès sa création des capitaux, des idées, des hommes...

Durant son existence et grâce à son activité, les revenus des produits et services vendus sont réinjectés en partie dans l'entreprise.

L'environnement fournit à l'entreprise des matières premières, de l'énergie, des équipements ainsi des données, des informations concernant le pouvoir d'achat, le niveau de la demande, la concurrence...

\* **La Boîte Noire** : correspond à l'entreprise elle-même c-à-d aux actions et décisions recouvrant l'ensemble de son activité.

\* **Les Sorties** : les ventes des biens et services de l'entreprise. Les règlements financiers concernant les fournisseurs, les salariés, l'Etat, les actionnaires, les bailleurs de fonds...

\* **Le Feedback** : les effets du feedback peuvent s'observer à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau des entrées. L'entreprise suivant la connaissance qu'elle prend des différentes données provenant de l'environnement peut être amenée à modifier une partie de son activité.

Exemple : décision d'accroître le Chiffre d'affaires, la quantité vendue, le prix, etc.

Les entrées seront à leur tour affectées par l'effet de feedback.

## IV. Les Finalités de l'Entreprise

### A. Les rôles de l'entreprise

L'entreprise fait partie intégrante de l'univers économique et social d'un pays. Elle assume ainsi un rôle économique et un rôle social.

**Son rôle économique** se manifeste par l'association de différents facteurs de production (capital, travail, biens intermédiaires,...) et leur allocation en vue de produire des biens et services pour alimenter le marché. Elle contribue ainsi à l'accroissement des richesses d'un pays (le produit national global), à sa croissance économique et à renforcer sa compétitivité internationale.

**Son rôle social** se manifeste par la distribution de salaires, de revenus aux apporteurs de capitaux, des revenus à l'état sous forme d'impôts et de cotisations sociales ainsi que par la création de richesses et d'emplois et par la suite par sa contribution au développement social du pays.

### ***B. Les objectifs de l'entreprise***

En raison de leur caractère multidimensionnel, on ne peut pas réduire la finalité des entreprises à la seule recherche de profit, même si cette dernière est essentielle. Du reste, il existe des entreprises qui ne visent pas à titre principal la réalisation de profit ce sont les entreprises du secteur public ainsi que les associations à but non lucratif, les coopératives, etc.

La recherche de profit, constitue ainsi un objectif fondamental et classique mais pour assurer sa survie, l'entreprise doit se fixer une série d'objectifs secondaires tels que :

- Développement de la part de marché
- Amélioration de la compétitivité
- Favoriser les innovations technologiques
- Développement des ressources humaines

Les entreprises tendent aussi aujourd'hui à afficher des préoccupations relatives à la protection de l'environnement, à l'amélioration du bien être de la population et au développement de l'emploi.

## **SECTION II : La classification des entreprises**

### **I. La classification économique**

Plusieurs critères économiques permettent de regrouper les entreprises :

#### ***A. La classification sectorielle***

Dans une économie, nous distinguons principalement quatre secteurs :

- *Le secteur primaire* : il regroupe les entreprises agricoles, la pêche, etc.
- *Le secteur secondaire* : il regroupe les entreprises industrielles.
- *Le secteur tertiaire* : il regroupe les entreprises commerciales et les entreprises prestataires de services.
- *Le secteur quaternaire* : c'est un nouveau secteur en développement, il regroupe les TIC particulièrement, l'expertise.

La classification par secteur rassemble les entreprises ayant la même activité principale. C'est une classification par rapport à l'objet de l'activité de l'entreprise.

#### ***B. La classification selon l'objectif poursuivi***

Les objectifs poursuivis par les entreprises sont souvent différents. Nous distinguons à ce niveau :

- Les entreprises dont l'objectif principal est de réaliser des profits : ce sont des entreprises à but lucratif. Exemple : ERICSSON, SAIDA, etc.
- Les entreprises publiques où la recherche de profit n'est pas systématique. Ce qui importe c'est la gestion d'un service public qui sera rendu à la collectivité. Ce sont des entreprises à but non lucratif ou entreprises à intérêt général. Exemple : la SNT, la SONEDE, etc.

### C. La classification selon la dimension de l'entreprise

En fonction de la taille, on classe les entreprises en petites, moyennes et grandes. Il existe plusieurs critères de dimension. Ce sont principalement : le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée.

- **L'effectif salarié** : même si les limites de chaque catégorie varient selon les pays, on admet généralement que :

- Les entreprises de moins de 50 salariés sont des petites entreprises (dans cette catégorie nous distinguons les entreprises artisanales fonctionnant avec moins de dix salariés)
- Les entreprises regroupant entre 50 et 199 salariés sont des entreprises moyennes.
- Les entreprises regroupant plus de 200 salariés sont des grandes entreprises.

**Remarque 1** : En Tunisie, la majorité des entreprises sont des PME (petites et moyennes entreprises).

**Remarque 2** : Avec le développement des technologies, le critère de l'effectif salarié s'avère insuffisant pour classer les entreprises. En effet le fonctionnement de certaines grandes entreprises automatisées ne nécessite que quelques salariés.

- **Le chiffre d'affaires** :

Le chiffre d'affaires mesure la valeur des ventes de produits ou services réalisée par une entreprise pendant une période donnée (généralement l'année).

Exemple : si l'entreprise X produit la quantité  $Q = 1000$  unités vendue au prix 5 D par unité, alors  $CA = P \cdot Q = 5000D$

**Remarque** : le chiffre d'affaires est surtout significatif lorsqu'il est rapporté au chiffre d'affaires total de la branche à laquelle appartient l'entreprise. Il permet ainsi de mesurer la part de marché.

- **Les capitaux propres** (moyens financiers appartenant à l'entreprise).

- **L'Investissement** : en Tunisie, une PME nécessite un investissement inférieur à 1 Million de Dinars (Selon le FOPRODI : fonds de promotion de la décentralisation industrielle).

## II. La classification juridique

Il existe plusieurs formes juridiques d'entreprises.

On distingue d'un côté les entreprises du secteur privé de celles du secteur public.

D'un autre côté, on distingue dans le secteur privé :

- Les entreprises individuelles ;
- Les entreprises sociétaires : elles comprennent les sociétés de capitaux, les sociétés de personnes et les sociétés à responsabilité limitée.

### A. Entreprise individuelle

Elle est créée et gérée par une seule personne. L'entrepreneur est également propriétaire des capitaux utilisés. Dans ce type d'entreprise, la propriété ne se distingue pas du patrimoine de l'entrepreneur (Exemple : artisan, petit commerçant...). En cas de faillite, les biens privés sont éventuellement vendus pour le remboursement des créanciers. Le propriétaire est personnellement responsable des dettes.

## **B. Entreprises sociétaires**

### **1. Les Sociétés de Personnes**

Elle est constituée par l'apport de deux ou plusieurs personnes morales ou physiques. D'un point de vue juridique, la situation est sensiblement la même que dans le cas de l'entreprise individuelle. La responsabilité des associés est engagée de façon solidaire sur la totalité de leurs biens. Les pertes sont proportionnellement assumées ou réparties entre les associés selon les apports de chacun.

a- La Société en Nom Collectif : SNC : Celle ci est construite par deux ou plusieurs personnes appelées associés.

Les associés sont personnellement et solidairement responsables des engagements de la société c'est à dire qu'ils peuvent perdre plus que leurs apports (en cas de responsabilité face aux dettes sur le patrimoine).

Les associés possèdent des parts sociales dont la cession ne peut être réalisée qu'avec l'accord unanime de tous les associés.

b- La Société en Commandite Simple : SCS : Elle préconise un contrat entre les commandités et les commanditaires.

- Les commandités : une ou plusieurs personnes personnellement et solidairement responsables du passif de l'entreprise, assurent les fonctions de chef d'entreprise.

- Les commanditaires : ils ne font qu'apporter les capitaux. Ils n'assurent pas la gestion et leur responsabilité est limitée à leurs apports.

### **2. Les Sociétés de Capitaux**

Elles sont constituées en considération des capitaux apportés par les actionnaires et non pas la personnalité des associés.

a- La Société en Commandite par Actions : SCA : C'est le même fonctionnement que la SCS, avec une différence, l'apport des commanditaires donne lieu à l'émission d'actions pouvant être cédées à des tiers.

b- La Société Anonyme : La forme la plus connue est la société anonyme (SA). En effet, c'est une société constituée entre au moins sept personnes appelées actionnaires.

De même c'est une société dont le capital est divisé en actions.

Les actionnaires ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports. Enfin contrairement aux parts sociales, les actions sont des titres négociables.

### **3. La société à responsabilité limitée (SARL)**

C'est une société de type mixte, c'est à dire située entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.

En effet, elle se rapproche de la société de personnes par l'interdiction de créer des titres négociables, c'est à dire que les parts sociales ne sont cédées qu'avec l'accord de la majorité des associés représentant au moins les trois quarts du capital social.

D'un autre côté, elle se rapproche de la société de capitaux car les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports.

## CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

### Introduction

L'entreprise ne vit pas en autarcie ; Elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité.

Elle entretient des relations constantes avec son environnement. Celui-ci est complexe ; il comprend de multiples facettes et de très nombreuses composantes nationales et internationales.

### SECTION I : Définition et composantes de l'environnement

#### I. Définition

Par rapport à l'entreprise, l'environnement regroupe tous les facteurs sociologiques, culturels, techniques, économiques, naturels et juridiques qui ont une incidence directe ou indirecte sur son évolution présente et future.

Il peut être défini comme l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit et à l'encontre de l'entreprise.

L'entreprise est donc un « système social ouvert, échangeant en permanence des relations avec son environnement et sa vie est conditionnée par sa capacité d'adaptation aux multiples changements qui lui sont dictés aussitôt de près ou de loin par le milieu dans lequel elle s'insère ou s'inscrit. »

De cette définition, il ressort que la relation dialectique entreprise / environnement n'est pas parfaitement équilibrée. L'environnement exerce plus d'effet sur l'entreprise, que cette dernière. Mais peut-être la somme des efforts de toutes les entreprises réunies, aurait de l'influence sur l'environnement. Dans tous les cas, les recherches dans les théories des organisations ont démontré que l'entreprise est le produit de son environnement et c'est lui qui la façonne, remodèle sa structure, la fait adapter et parfois la détruire. La théorie des coûts de transaction à ce titre estime que c'est les prix qui font exister l'entreprise

- Pourquoi étudier l'environnement ?

#### Environnement

#### Entreprise

<i>L'environnement Evolue-----&gt;</i>	<i>Surveiller et suivre le marché</i>
<i>L'environnement change-----&gt;</i>	<i>Adaptation</i>
<i>L'environnement menace-----&gt;</i>	<i>Protection</i>
<i>L'environnement favorise-----&gt;</i>	<i>Encouragement/lancement du produit/S</i>
<i>L'environnement surprend-----&gt;</i>	<i>Prévision</i>
<i>L'environnement est flou -----&gt;</i>	<i>Visualisation</i>

- Pourquoi l'entreprise doit-elle connaître son environnement ?

La connaissance de l'environnement est fondamentale pour assurer un fonctionnement satisfaisant de l'entreprise et atteindre les finalités de performance (rentabilité, pérennité et croissance). *Le gestionnaire doit intégrer l'environnement dans ses réflexions, décisions et actions.* Le gestionnaire doit donc :

- Connaître son environnement : Le gestionnaire doit étudier la nature et les composantes de cet environnement afin de *se familiariser* avec les forces gouvernant le contexte. Il doit essayer de comprendre les mécanismes qui régissent ces forces ;
- Etre sensible à son environnement : le gestionnaire doit détecter les opportunités et les menaces liées à l'environnement général et spécifique. Il doit définir et pondérer tous les éléments qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise ;

- Anticiper l'évolution de son environnement. Pour pouvoir réagir rapidement aux changements de l'environnement, le gestionnaire doit faire un effort d'anticipation sur l'avenir et les possibilités qui peuvent s'offrir à l'entreprise. L'anticipation est souvent difficile et incomplète. Il est impossible de tout prévoir. Les entreprises n'ont pas non plus les mêmes capacités d'adaptation, ni les mêmes chances de survie.
- Veiller à l'équilibre et à l'adaptation à l'environnement : Le gestionnaire doit procéder à des corrections et des révisions des stratégies et des actions en cours. Il doit faire un effort permanent d'adaptation et de créativité pour rester en phase avec l'environnement.

## II. Les composantes de l'environnement

Une fois que nous avons expliqué pourquoi les gestionnaires doivent bien étudier et comprendre leur environnement, nous allons proposer une distinction des différentes composantes de l'environnement :

- Le microenvironnement ou environnement immédiat
- Le macroenvironnement ou environnement général

### A. Le macroenvironnement

Il s'agit de l'ensemble des éléments qui peuvent affecter l'entreprise, mais sur lesquels l'entreprise n'a pas d'influence directe. Elle ne peut ni les changer ni les négliger. Le macroenvironnement comprend essentiellement des normes, des valeurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques, démographiques et légales. Ces normes et ces valeurs constituent des tendances structurelles qui sont sources de contraintes ou d'opportunités pour les entreprises.

#### 1. L'environnement démographique

Le gestionnaire doit connaître les caractéristiques de la population (taille, taux de natalité, âge, sexe, nuptialité, etc.). Certaines caractéristiques ont modifié les stratégies des entreprises (explosion démographique, modification de la famille, baisse de la natalité, mobilité géographique, niveau d'éducation croissant).

#### 2. L'environnement économique

Toute entreprise utilise des capitaux, des matières premières, des équipements et une main-d'œuvre. Elle est soumise à un régime fiscal qui conditionne son activité économique. L'environnement économique est très important pour l'entreprise dans la mesure où les caractéristiques de cet environnement (pouvoir d'achat, prix, épargne crédit) vont déterminer la disponibilité des capitaux, le prix de la main-d'œuvre et sa qualification, l'état des équipements les exigences des clients. La disponibilité des matières premières peut influencer les choix des activités, mais aussi les coûts de l'entreprise ; Ex. : Une entreprise qui importe ses matières premières ou son énergie peut avoir des coûts d'approvisionnement plus élevés qu'une entreprise qui exploite une matière locale. La disponibilité et le prix des moyens financiers peuvent influencer la croissance de l'entreprise ; Ex. : Le développement du crédit à la consommation est un facteur important de la croissance des marchés des entreprises. L'épargne peut aussi déterminer l'évolution de l'activité de l'immobilier. La disponibilité la qualité et le prix de la main-d'œuvre vont déterminer le prix et la qualité des produits finis.

Ex. : En Allemagne, la main-d'œuvre est très qualifiée, en Corée de Sud, elle est bon marché, en Tunisie, elle est moins bien qualifiée, en France, elle est très chère. L'environnement économique global est lié à une modification des structures de dépenses, à l'internationalisation de la concurrence et au surendettement de la population avec certaines pressions inflationnistes.

### 3. L'environnement naturel

Cet environnement concerne deux aspects distincts : l'aspect géographique et l'aspect écologique. L'aspect géographique concerne la pénurie des matières premières, le coût de l'énergie et l'intervention de l'état dans l'exploitation des ressources naturelles. L'aspect écologique concerne l'impact de l'activité industrielle sur l'environnement (Ozone et Effet de Serres). L'entreprise doit veiller à préserver l'environnement et à éviter la pollution afin d'avoir le soutien de l'opinion publique (entreprise citoyenne). A partir des années 1960, on a commencé à s'inquiéter de l'impact de l'activité industrielle sur le cadre naturel. En France, des spécialistes comme *Cousteau* ont sensibilisé l'opinion et favorisé le développement du mouvement écologique. Sous l'effet d'environnement aussi divers que la catastrophe de *Tchernobyl*, les marées noires on a pris conscience de la nécessité de Préserver l'environnement dans lequel on vit. Aujourd'hui le mouvement écologique représente dans de nombreux pays industrialisés une réalité ; un ministère de l'environnement a été créé. Au-delà du mouvement écologique les entreprises doivent se soucier de l'impact de la pénurie des matières premières, du coût de l'énergie, de l'accroissement de la pollution.

### 4. L'environnement technologique

La technologie englobe aussi bien les techniques, les inventions que les connaissances acquises dans tous les domaines. La technologie peut avoir un impact sur la conception des produits sur leur mode de production de commercialisation et de distribution. Les caractéristiques actuelles de l'environnement sont l'accélération du progrès technique, l'innovation permanente, l'augmentation des budgets de recherche et la réglementation croissante de l'exploitation des recherches. L'entreprise qui veut survivre et prospérer doit connaître et suivre le progrès technologique. Le terme technologie exprime l'ensemble des connaissances que nous possédons afin d'accomplir des tâches. Il implique aussi bien les inventions et techniques que la masse de savoir acquise dans tous les domaines.

Un dirigeant d'entreprise doit en avoir conscience. Or savoir ce que la science a découvert et percevoir ce qui pourra être utilisé n'est pas choses faciles car l'environnement technologique évolue très rapidement. Son influence se fait surtout sentir sur les méthodes de conception, de production, de distribution et de commercialisation de biens et services. Toute entreprise qui veut prospérer et continuer à exister dans un environnement continuellement en changement doit suivre les progrès de la technologie. Autrement elle risquerait de voir des concurrents profiter des nouveaux progrès et causer sa perte. Mais cette acquisition de la technologie doit faire l'objet d'un choix rationnel. Car généralement toute acquisition de technologie est un investissement en ressource «capital», et peut se traduire par le rejet d'une partie des rescousses «travail» c à d, les employés. Entre ces deux ressources l'entreprise doit avoir suffisamment d'argumentation car généralement, les pays du tiers monde sont dotés en rescousses «travail». Et que les pays développés investissent dans la technologie, car la ressource «capital» coûte moins cher. Alors si la technologie est profitable pour les pays avancés, il ne le serait pas nécessairement pour les autres. Ainsi l'importation de la technologie, crée un état de dépendance vis à vis des inventeurs de cette technologie.

### 5. L'environnement politico légal

Cet environnement est formé par l'ensemble des lois, des réglementations juridiques et fiscales, et des institutions gouvernementales dont les activités ont un impact sur les activités des entreprises. Selon les orientations et les convictions des pouvoirs publics certains types de lois peuvent être *avantageux* (décision d'allègements des impôts sur les revenus ou diminution des cotisations sociales) ou *contraignants* (limitation des importations des matières premières emploi des étrangers). Les entreprises doivent s'adapter à l'environnement politique et même prévoir

son évolution pour prendre les mesures qui permettent d'aller dans le sens de cette évolution. Il existe une tendance générale à la combinaison de la réglementation (commerce extérieur, taux de change) et de la déréglementation (structure et conduite de certains marchés, privatisation). Certains pays représentent un paradis fiscal, encourage l'investissement étranger, (code d'incitation à l'investissement étranger) d'autres ont suffisamment de capitaux et mettent des entraves sur le financement étranger.

## 6. L'environnement socioculturel

L'environnement social et culturel est formé des attitudes, des désirs, des attentes, du niveau d'éducation, des habitudes des individus. Cet environnement est celui qui forge la personnalité de chaque membre de l'entreprise et sa perception des choses. Il inculque aux individus certaines attitudes et un certain type de comportement avant même qu'ils ne deviennent membre de l'entreprise.

À travers les idées et les attitudes que véhiculent ces derniers, l'environnement social et culturel agit sur l'entreprise. Il agit sur les attentes et les désirs des clients qui influencent les choix et les décisions de l'entreprise. Une entreprise qui envisage d'investir dans un produit ou un service, doit savoir combiner son investissement avec les valeurs sociales du pays en question, ainsi la fabrication de produits spiritueux peut être rejetée par une culture à l'encontre de la consommation de ce produit. Un pays où la culture impose que les gens ont l'habitude de dîner avec la famille ou chez soi serait défavorable au développement du fast-food.

### Le modèle PESTEL

Catégories	Type de facteurs
Politique	Stabilité gouvernementale. Politique fiscale. Régulation du commerce extérieur. Protection sociale.
Economique	Cycles économiques. Politique monétaire. Evolution du PNB. Inflation. Chômage. Taux d'intérêt. Revenu disponible.
Socioculturel	Démographie. Distribution des revenus. Attitude face au travail, au loisir. Niveau culturel. Evolution des styles de vie.
Technologique	Dépenses publiques de R&D. Dépenses privées de R&D. Nouvelles avancées technologiques. Vitesse des transferts technologiques. Taux d'obsolescence.
Ecologique	Lois sur la protection de l'environnement. Retraitement des déchets Consommation d'énergie
Légal	Lois sur les monopoles. Droit du travail Législation sur la santé. Normes de sécurité.

### B. Le microenvironnement

#### ❖ Des relations de proximité :

Le microenvironnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est principalement composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact. Ce microenvironnement repose de ce fait sur des relations de proximité qui sont en rapport direct avec l'activité de l'entreprise. Les principaux acteurs de cet environnement sont :

#### 1. Les clients

Ce sont les personnes physiques et morales qui achètent les produits et les services de l'entreprise, en cherchant à avoir les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai. L'entreprise doit identifier, connaître les caractéristiques de ces consommateurs. Elle doit les rechercher, les solliciter les inciter à acheter ses produits afin d'être rentable. L'entreprise doit pour ce faire utiliser les études de marché, et les moyens de publicité et de promotion des ventes.

## 2. Les fournisseurs

Ce sont ceux qui approvisionnent l'entreprise en biens (matières premières, machines, etc.) et services (transport, nettoyage, assistance, etc.) nécessaires à son activité. L'entreprise doit développer des relations préférentielles avec les fournisseurs afin de bénéficier des meilleures conditions de prix et de délai.

## 3. Les organismes financiers

Ce sont les intermédiaires financiers indispensables à l'activité de l'entreprise. Ils sont des pourvoyeurs de fonds sous forme de crédits nécessaires pour financer les activités. L'entreprise doit développer des relations privilégiées avec ces banquiers pour bénéficier de crédits avec des faibles taux d'intérêt. Les organismes financiers (banques, établissements de crédit..) sont des offreurs de produits financiers et de services pour lesquels les entreprises constituent une clientèle potentielle. Le rôle du secteur bancaire dans la gestion de l'entreprise est multiple : simple conseiller ou partenaire actif, ami ou commerçant, simple fournisseur ou fournisseur privilégié.

## 4. Les concurrents

Ce sont les autres entreprises qui exercent la même activité et offrent les mêmes produits et services. L'entreprise doit connaître les caractéristiques de ses concurrents (produits, prix, innovation, promotion, distribution). Elle doit suivre l'évolution de leurs stratégies afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses. L'objectif est de neutraliser et de rendre obsolètes leurs avantages pour leur prendre des parts de marché. Il est toutefois possible d'établir des relations de coopération ponctuelle avec ces concurrents afin de se partager certaines charges tout en restant concurrents par ailleurs (Ex. : procéder à des achats groupés pour bénéficier de réductions de prix).

La concurrence constitue l'élément central de l'environnement spécifique d'une entreprise. La concurrence est l'ensemble des offreurs d'un bien ou d'un service donné qui essaient de satisfaire le même besoin ainsi que tous ceux qui sont susceptibles de le faire (concurrents potentiels). Par concurrence, nous entendons l'ensemble des offreurs d'un bien ou d'un service donné qui essaient de satisfaire le même besoin ainsi que tous ceux qui sont susceptibles de le faire (potentiels). C'est l'ensemble d'entreprises cherchant à acquérir une part de ce que l'on appelle à tort, le marché et qui est en réalité la demande finale.

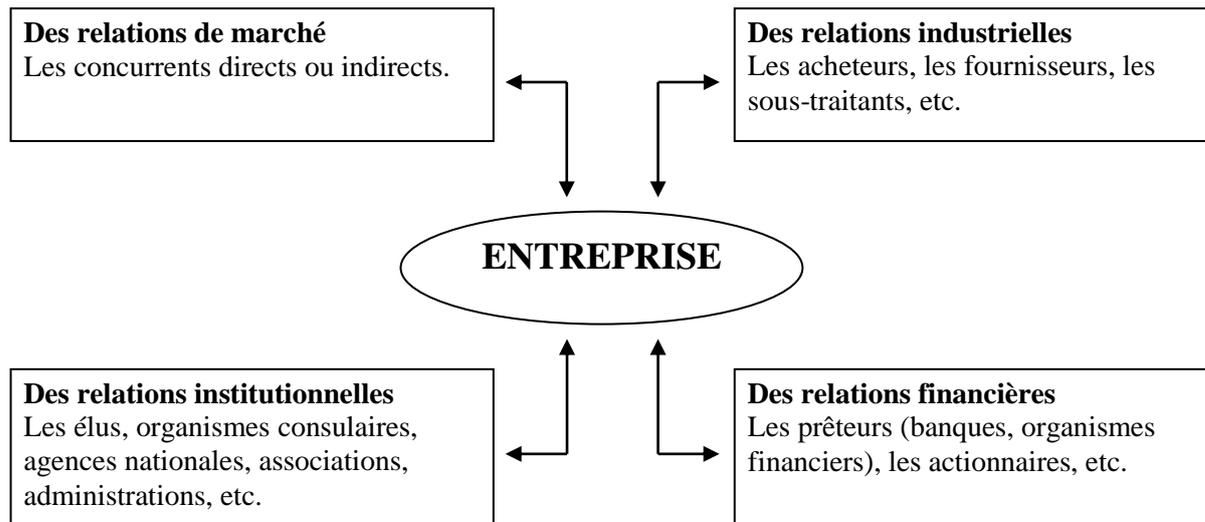
## 5. Les intermédiaires

Toute institution qui participe à la distribution ou à la promotion des produits de l'entreprise auprès du marché final est un intermédiaire.

## 6. Les publics

Kotler et Dubois définissent le public comme étant un groupe ayant un impact réel ou potentiel sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Quelques exemples (les médias, l'administration, les associations)

### Les relations dans le microenvironnement



#### Des influences plutôt directes et interactives :

Il est évident que les influences du macro environnement transparaissent au niveau micro économique, elles s'expriment surtout, à ce niveau, de manière plus pressante pour l'entreprise, à travers des échanges, des transactions. A partir du moment où ses échanges sont en étroite relation avec l'activité de l'entreprise, leur effet se fera ressentir et affectera plus significativement les choix et les actions de l'entreprise. On comprend alors qu'une perte d'une partie de la clientèle pour l'entreprise se traduira brutalement par un manque à gagner. Il est évident que cette perte peut résulter de causes plus générales, changement dans les attentes du client, évolutions des besoins. Mais elles peuvent être aussi le fruit d'une écoute délaissée des clients, d'une attention relâchée de la concurrence ou plus globalement d'un contrôle mal maîtrisé d'un ensemble de relations, en raison notamment d'un environnement complexe ou hostile. Il faut également souligner que, si les entreprises subissent plus directement l'influence des acteurs du microenvironnement, à leur tour elles peuvent également exercer une influence sur eux. Cette interactivité dépendra fortement du système de veille établi par l'entreprise que ce soit au niveau commercial, technologique, social ou institutionnel. Concernant les relations institutionnelles, plusieurs cas de figures sont à envisager : D'un côté les instances gouvernementales et internationales (UE) qui imposent des lois, des normes et de l'autre des acteurs locaux et régionaux (chambres consulaires, groupements professionnels) qui peuvent apporter un soutien indispensable aux entreprises en leur offrant des conseils divers, en réunissant un ensemble d'informations légales, sociales, technologiques et financières.

Ainsi, gérer ses relations de proximité avec différents acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, concurrents, et) permet à l'entreprise de mieux percevoir son environnement, d'anticiper les changements à venir ou d'insuffler de nouvelles orientations. Cela lui permet tout simplement de mieux s'intégrer dans celui-ci. Son efficacité en dépendra. Cela dit, face à la diversité des relations, quels sont plus concrètement les moyens ou les logiques d'action que l'entreprise doit rechercher pour gérer au mieux son intégration dans l'environnement ? En d'autres termes...

### III. Comment maîtriser les relations dans l'environnement ?

Nous avons vu que l'environnement de l'entreprise pouvait être appréhendé selon différents niveaux de lecture. Sa maîtrise va passer justement par différents niveaux d'analyse. Il est possible de distinguer trois grands leviers d'action selon que l'on privilégie des relations de marché, des relations institutionnelles ou des relations sociétales. Dans la réalité il est bien évident que ces différents niveaux se combinent.

### A. *La maîtrise des relations de marché*

Pour être compétitive sur ses marchés, l'entreprise doit rechercher quelque chose qu'elle sait faire mieux que ses concurrents. Concrètement c'est une compétence (un savoir-faire, des connaissances particulières..) qu'elle détient et qui lui procure un avantage compétitif par rapport à ses concurrents. Cet avantage appelé *avantage concurrentiel*, doit permettre à l'entreprise de créer de la valeur pour elle (c'est-à-dire notamment pour les actionnaires, les salariés, les divers partenaires, en étant rentable) mais également pour ses clients (en satisfaisant leurs attentes, leurs besoins, etc.). Il est clair que cette recherche d'avantage concurrentiel ne va pas de soi pour l'entreprise et qu'elle sera d'autant plus difficile que son environnement sera hostile et turbulent. Aussi pour connaître les sources de création de valeur sur chacun de ses couples produits/marché, l'entreprise doit avant tout bien cerner les attentes des différents marchés qu'elle sert et bien évaluer les différentes ressources et savoir faire nécessaires pour chaque couple produit/marché. Ces distinctions, ces classifications s'opèrent à travers la segmentation. Celle-ci prend deux formes : la segmentation de marché et la segmentation stratégique.

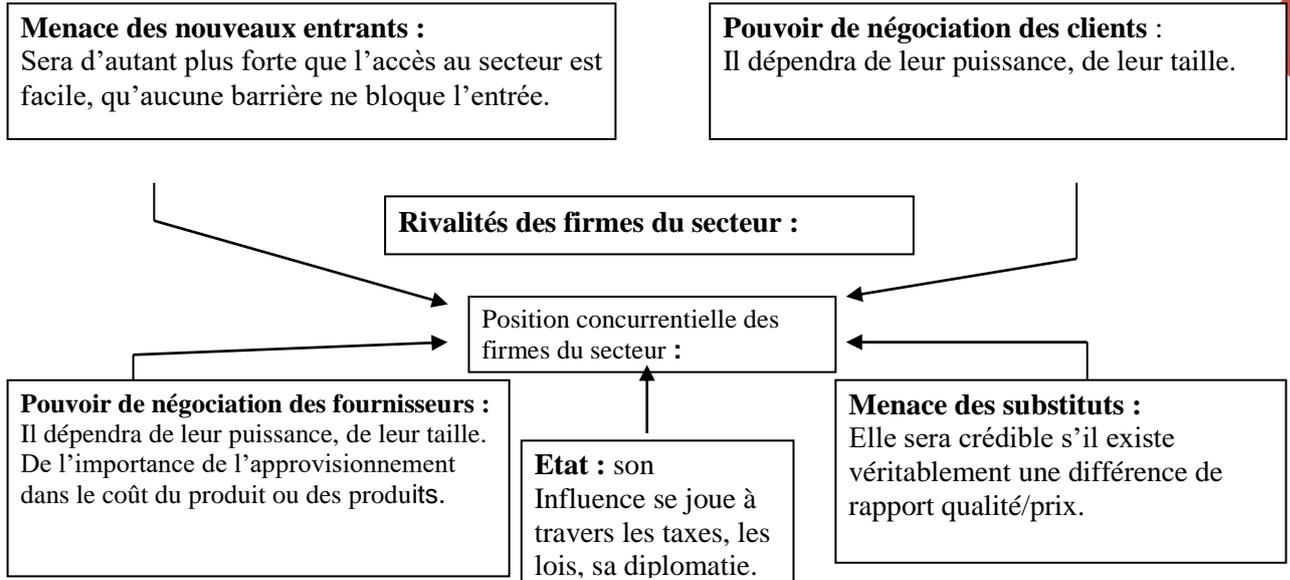
Le découpage de l'entreprise en activités et en marchés homogènes, permet ainsi à l'entreprise de repérer les ressources et les savoir-faire qu'elle sait le mieux maîtriser, les attentes qu'elle sait le mieux satisfaire et ainsi trouver des voies de développement (soit en se spécialisant, soit en se diversifiant, en externalisant une partie de sa production, etc.) qui lui confèrent un avantage compétitif certain.

### B. *La maîtrise des relations industrielles*

Les relations industrielles comprennent l'ensemble des acteurs qui achètent et vendent des biens et des services dans un secteur d'activité donné. Elles font partie de l'environnement immédiat de l'entreprise et peuvent exercer des pressions plus ou moins fortes sur elle. Pour être compétitive l'entreprise devra donc rechercher à se positionner dans cet environnement. Il revient à M.E Porter, économiste industriel américain, d'avoir proposé dans les années quatre-vingt, une analyse assez large des forces qui peuvent exercer des pressions sur les firmes d'un secteur ou d'une industrie (Ces forces vont déterminer l'intensité de la concurrence dans un secteur donné). De ces forces concurrentielles, dépendront les choix stratégiques des firmes en place. Ces dernières pourront chercher soit à s'en protéger soit à agir sur elles.

#### **Les forces agissant sur la position concurrentielle des firmes :**

M. Porter en distingue 5 forces auxquelles nous rajoutons l'Etat qui constitue un acteur non négligeable dans nos économies.



### Pouvoir de négociation des clients

La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution). Le pouvoir des clients est d'autant plus grand que les produits sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution facilement disponibles (coût de changement de fournisseur bas).

### Pouvoir de négociation des fournisseurs

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en termes de coût ou de qualité) impacte directement la marge de manœuvre et la profitabilité des entreprises engagées sur celui-ci. Cette capacité est généralement inversement proportionnelle à celles des clients. Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement de fournisseur et donc le pouvoir de ceux-ci.

### Menace des produits de substitution

Les produits de substitution ne font pas partie du marché, mais représentent une alternative à l'offre. Il peut s'agir de produits différents répondant à un même besoin (ex : téléchargement MP3 / compact-discs), soit de produits influant sur la demande (véhicules électriques / carburants fossiles).

### Rivalité des firmes du secteur

Les concurrents luttent au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de « barrières à l'entrée et à la sortie », du nombre, de la taille et de la diversité des compétiteurs, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits.

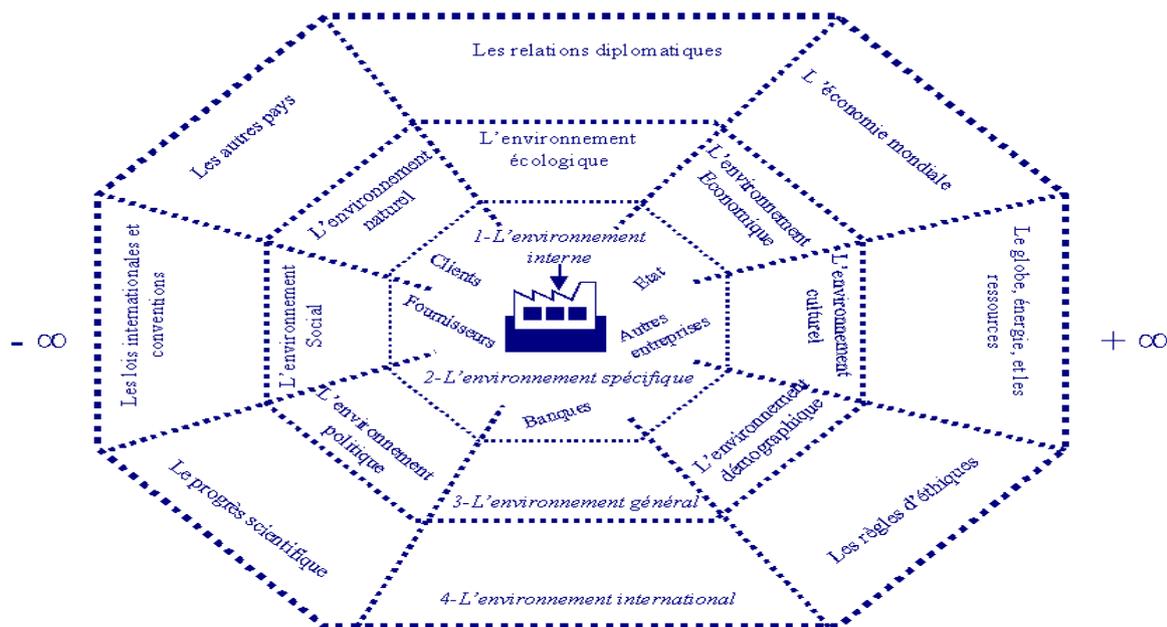
### Menace des nouveaux entrants sur le marché

La menace de nouveaux acteurs sur le marché est d'autant plus importante que les barrières à l'entrée sont faibles. Celles-ci peuvent être de plusieurs natures :

- technologiques (ex : brevet);
- juridiques (ex : taxes d'importation) ;
- économiques (ex : coût d'investissement initial).

**C. La maîtrise des relations institutionnelles**

Comme nous l’avons souligné plus haut, les relations institutionnelles peuvent être un appui pour l’entreprise à travers les informations diverses, les aides et les conseils qu’elles peuvent véhiculer. Il s’agira alors pour les entreprises de rechercher une légitimité auprès de divers organismes (sociaux, économiques, culturels) en menant des actions qui correspondent aux normes et aux valeurs de l’environnement. Cela peut passer par une communication institutionnelle. Celle-ci peut se faire par des actions de parrainage qui consiste à financer des manifestations sportives en contrepartie d’être citée et peut ainsi bénéficier de retombées commerciales. De façon moins intéressée, l’entreprise peut recourir au mécénat qui est un soutien financier (sans que le nom de l’entreprise soit cité d’ailleurs) d’une œuvre culturelle ou d’une cause d’utilité publique (le Téléthon par exemple). Mais l’entreprise peut mener d’autres actions en participant activement au niveau local à divers réseaux autour de projets dits *ad hoc* réunissant divers organismes comme les chambres consulaires, les syndicats professionnels, voire des groupements de consommateurs sur la protection de l’environnement, la recherche de qualité, l’innovation.



**SECTION II : Les mutations de l’environnement**

L’entreprise doit faire face à un environnement en pleine évolution, et ce, aussi bien au niveau national qu’international.

**I. L’environnement international**

Depuis les années 80, une mondialisation de plus en plus marquée de l’économie est à signaler. Ce phénomène, appelé aussi globalisation, se caractérise par une multiplication des échanges, une internationalisation financière et une internationalisation de la production. Toutes ces données modifient sensiblement le champ concurrentiel des entreprises.

L’environnement international actuel se caractérise par :

- l'importance prise par les groupements (blocs) économiques régionaux, notamment l'UE, NAFTA, ASEAN, APEC, MERCOSUR, etc.

EX 1 : UE (1957- traité de Rome), 15 membres, en cours d'élargissement

- Création de la BCE et entrée en vigueur de l'Euro le 2 janvier 1999(12 pays).
- Vague de concentration (fusion – acquisition) des MTN européennes pour avoir une taille critique. Ex : Dresdner bank-Generali ; Air France-KLM (2003).

EX 2 : NAFTA (EU, Canada et Mexique).

- Signature de l'accord de Marrakech (15/4/94) et création de l'OMC, entrée en activité depuis le 1<sup>er</sup> /1/95, afin de veiller sur le libre-échange des b/s entre les pays signataires (125 dont la Tunisie). Règle de l'OMC : clause de la nation la plus favorisée.
- Déréglementation (dérégulation) dans beaucoup de secteurs. Ex : transport aérien, télécoms, banques, etc., ce qui pousse beaucoup d'entreprises à se concentrer. Ex : British Airways en France (Air liberté et AOM). Ex : les accords entre compagnes aériennes (STAR Alliance, Wings, etc.).
- Développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), ce qui s'est traduit par le développement d'Internet, l'apparition de nouveaux métiers et par le développement du commerce électronique. Ce commerce posait quelques problèmes de sécurité des transactions, qui sont, toutefois, en passe d'être résolus.
  - Exemples d'entreprises : Amazon, Autobytel, DELL, FNAC, La Redoute, Les 3 suisses, Ebay, Last minute, Easyjet, Ryanair, etc.
  - 3 millions de connectés en 1994, plus de 600 millions d'abonnés en 2003.
- Changements dans les habitudes de travail : temps partiel, télétravail (35 million aux EU), les 35 heures en France, etc.
- L'internationalisation financière a entraîné un mouvement de capitaux sans précédent à l'échelle mondiale, mais la crise asiatique et la crise financière russe remettent en cause, la liberté de mouvement des capitaux et font apparaître la nécessité de la mise en place de nouvelles règles afin d'éviter financière et économique mondiale.

Tous ces facteurs marquent une perte de souveraineté de plus en plus évidente des États en faveur d'institutions supra- nationales. Ex : l'UE, le FMI, la Banque Mondiale (BIRD), l'OMC, etc., le TPI

Beaucoup de décisions qui étaient prises à l'échelle nationale le sont, aujourd'hui, à l'échelle supranationale ou dans le cadre d'accords internationaux et d'organisations internationales.

Ex 1 : le G8 discute de sujets très divers tels que le crime organisé, le blanchiment d'argent, la propriété intellectuelle, la corruption, etc.

Ex 2 : les accords d'association avec l'UE comportent un volet politique. Ex : Turquie.

## II. L'environnement Tunisien

La Tunisie a choisi l'ouverture progressive de son économie dès 1986 en instaurant le programme d'ajustement structurel (PAS) dont les objectifs étaient l'assainissement des finances publiques (réduire le déficit budgétaire et celui de la balance des paiements, la réduction du taux d'inflation...) et le passage d'une économie administrée à une économie de marché.

Par ailleurs, les pouvoirs publics ont libéré les importations (95% des produits sont libres à l'import) et libéré les prix dans le marché intérieur (au niveau de la production 87% et au niveau de la distribution 85%).

Depuis fin 1993, la convertibilité courante (partielle) du dinar a été mise en place pour faciliter les transactions avec l'étranger.

Les pouvoirs publics ont choisi d'ancrer progressivement l'économie tunisienne dans l'économie mondiale notamment en ratifiant les accords du GATT, en participant à la création de l'OMC en 1994 et en concluant un accord d'association avec l'UE (le 17 juillet 1995) qui a pour objectif final la création à terme d'une zone de libre-échange.

Au niveau des investissements, le principe de la liberté d'entreprise est, aujourd'hui, largement reconnu; ce qui s'est traduit, notamment, par une refonte des lois sur l'investissement (code unique), l'abolition des agréments pour la plupart des activités, la création du guichet unique...

En outre, la Tunisie a engagé dès la fin des années 80 un programme de privatisation des entreprises publiques opérant dans les secteurs concurrentiels et non stratégiques.

Pour ce qui est IDE, les investisseurs étrangers ont la possibilité d'investir, sans autorisation préalable, dans la plupart des activités (sauf dans les services quand la participation étrangère dépasse les 50%)

En 1995, le PAS a été remplacé par une nouvelle stratégie de développement : la mise à niveau intégrale de l'entreprise et de son environnement afin de faire de l'économie tunisienne une économie compétitive capable de rivaliser sur le marché international.

Aujourd'hui, la Tunisie est perçue comme un pays assez libéral garantissant le droit à la propriété, la liberté d'investir et le libre jeu des prix et de la concurrence. Face à la mondialisation, de plus en plus d'entreprises tunisiennes nouent des alliances stratégiques avec des multinationales étrangères. Ex : UBCI-BNP, Astral-akzoNobel, Delice-Danone, Label-Ogilvy, Codepar-SPCD-Unilever, Tunisie Voyage-TUI, Cérès-DDB.

En présentant la conjoncture économique de la Tunisie, nous ne devons pas manquer de donner un aperçu sur un événement historique, qui change entre autres le paysage économique du pays ; il s'agit de la révolution tunisienne.

### **Aperçu sur la révolution tunisienne**

Depuis le 17 Décembre 2010, des manifestations n'ont cessé de grandir en Tunisie, jusqu'au 14 Janvier 2011, jour où la révolution a mis fin à 23 ans de règne du deuxième président du pays. Ces événements n'ont pas épargné la surprise des observateurs, même ceux les plus avertis de ce pays. C'est parce que la Tunisie était considérée comme un exemple de réussite sur le continent africain, caractérisé particulièrement par :

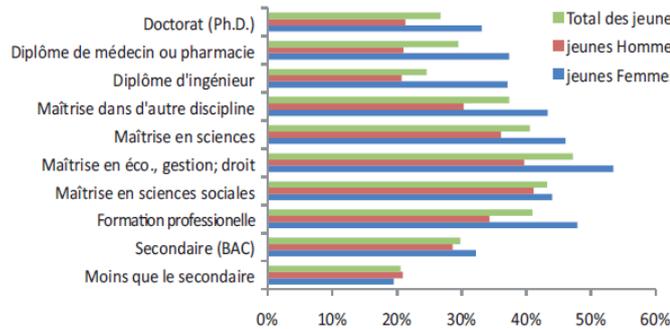
- Un prompt redressement après la crise économique de 2009, marqué par une croissance du PIB de 3,7 % en 2010,
- Une note satisfaisante en matière de progrès en direction des Objectifs du Millénaire pour le Développement<sup>1</sup>,
- Une note satisfaisante par rapport à l'Indicateur de développement humain (98e place sur 182 pays). Et pourtant ...

### **La révolution, Pourquoi ?**

Plusieurs causes ont alimenté la révolution tunisienne, notamment :

<sup>1</sup> Les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) sont huit objectifs adoptés en 2000 à New York par les États membres de l'Organisation des Nations unies (ONU), qui se sont convenus d'atteindre d'ici à 2015.

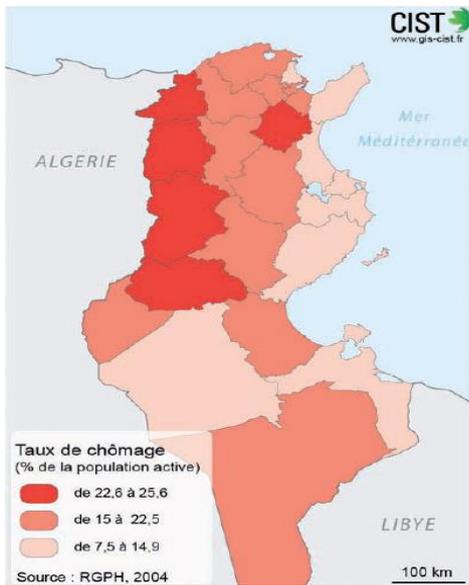
- Un taux de chômage élevé : malgré le progrès économique qu'a connu la Tunisie, on se demande à quoi servent ces performances si les jeunes, qui représentent près de 41 % de la population, n'y ont pas accès. Le taux de chômage a atteint en effet 14,7% en 2010, dont 20% sont des jeunes diplômés (Figure 1). La tendance à la hausse du chômage des diplômés d'université est la conséquence de l'explosion de la population juvénile, du rendement élevé des universités, de l'inadéquation entre la demande et l'offre de main d'œuvre qualifiée, et de la piètre qualité relative de la formation reçue par beaucoup de diplômés<sup>2</sup>.



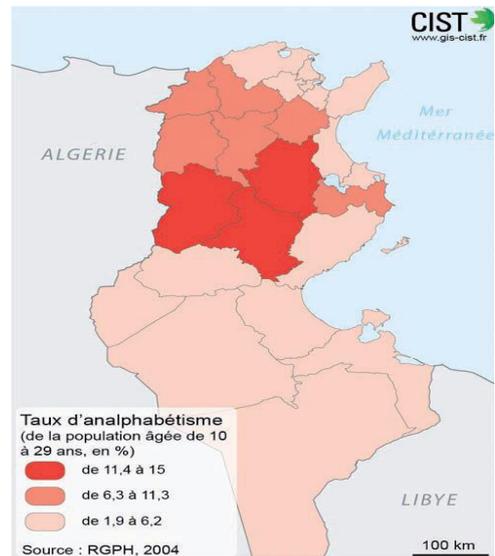
Source : Stampini, M. et A. Verdier-Chouchane (2011), op. cit.

**Fig. 1 : Taux de chômage des jeunes diplômés en Tunisie, par discipline et genre (2007)**

- Une richesse mal partagée : malgré la réduction considérable de la pauvreté et une amélioration des indicateurs sociaux, d'importantes disparités socioéconomiques régionales subsistent. Ce problème était au cœur de l'agitation sociale qu'a connue la région centre-est du pays (Fig. 2, 3, 4,5).

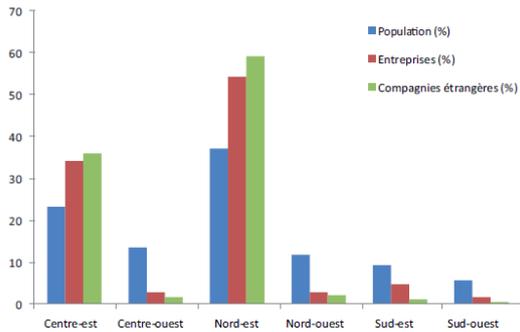


**Fig. 2 : Taux de chômage par région (2004)**



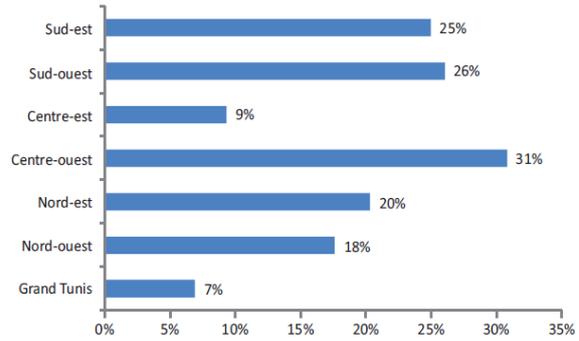
**Fig. 3 : Taux d'analphabétisme (chez les 10 à 29 ans) par région (2004)**

<sup>2</sup> Les rapports du PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves) de l'OCDE montrent que la qualité de l'enseignement secondaire en Tunisie est relativement faible par rapport à un échantillon d'environ 65 pays.



Source : Krifa-Schneider, H., F. Gsouma et H. Hammadou (2009). « Ouverture internationale, croissance et inégalités régionales : le cas de la Tunisie », disponible au site [http://gdri.dreem.free.fr/wp-content/c24-krifa-et-al\\_final.pdf](http://gdri.dreem.free.fr/wp-content/c24-krifa-et-al_final.pdf)

**Fig. 4 : Population et entreprises par région (2000)**



Source : Banque africaine de développement (2010) « Growth, Poverty and Inequality in Selected African Middle Income Countries », polycopié, Département de la recherche sur le développement.

**Fig. 5 : Ventilation de l'indice de pauvreté total, sur la base des dépenses par habitant (en dollars PPP de 2000) et d'un seuil de pauvreté de 3 dollars**

- **Corruption flagrante** : la corruption flagrante au sein des plus hautes instances décisionnelles de la Tunisie a été un facteur déterminant du soulèvement populaire. Celle-ci a facilité au cours des 20 dernières années, le développement d'un empire financier - fondé sur des biens mal-acquis – sans précédent en Tunisie, notamment dans les secteurs des médias, des transports, des banques, des télécommunications, du tourisme, des services aéroportuaires et de la distribution de détail. Ces acquisitions douteuses se sont accélérées pendant le programme de privatisation au début de 2000, tout comme l'octroi de prêts bancaires à de très faibles taux d'intérêt qui ont permis la prédation d'actifs. La Global Financial Integrity Foundation a estimé le coût de la corruption dans le pays à environ 1 milliard de dollars par an.

**La révolution, et après ? Impact sur l'économie**

La révolution est porteuse de grandes promesses pour la Tunisie et ses fruits à plus long terme pourraient bien être importants du point de vue de la croissance économique ainsi que de l'équité et de la cohésion sociale. La situation politique du pays reste toutefois fragile.

Outre les défis de la transition politique, le gouvernement est confronté à court terme à la situation d'urgence immédiate occasionnée par un rétrécissement de la marge de manœuvre financière et des exigences sociales croissantes, tandis que les problèmes liés au chômage des jeunes, aux disparités régionales et à l'exclusion économique ne peuvent rester non résolus.

Si la stratégie appliquée au cours de ces premiers mois de la révolution se poursuit et conduit à des élections libres et sans heurt, le potentiel de croissance économique de la Tunisie est susceptible de se renforcer considérablement, avec l'élimination du boulet que constituent les pratiques prédatrices de corruption, ainsi que la consolidation d'un environnement sociopolitique plus favorable aux libertés individuelles et aux entreprises économiques privées.

**SECTION III : Les exigences de l'environnement actuel et les défis à relever**

Les mutations actuelles de l'environnement mettent les entreprises devant plusieurs défis à relever. L'environnement actuel devient très dynamique et très complexe. Cette complexité qui nécessite de la part des entreprises une grande capacité d'adaptation découle des éléments suivants :

**I. Les mutations technologiques**

Elles exigent de reconsidérer leurs systèmes de production et leurs méthodes de travail. Plusieurs tâches administratives sont aujourd'hui informatisées et plusieurs industries sont totalement

robotisées (l'industrie automobile par exemple). Ce qui a conduit plusieurs entreprises à fournir un grand effort de formation et de recyclage de leur personnel. Le défi technologique fait que les progrès technologiques très rapides incitent les entreprises à reconsidérer en permanence leurs modes de conception, de production et d'organisation. La robotisation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les biotechnologies sont les résultats d'un progrès technique important qui doit être connu, suivi et adapté par les entreprises. Pour faire face au défi technologique, l'entreprise doit :

- Faire un effort important de formation et de recyclage de ses salariés pour les rendre capables de maîtriser les nouvelles technologies ;
- Construire un système de veille technologique efficace pour détecter et adopter les nouvelles inventions ;
- Augmenter ses budgets de recherche et développement afin d'améliorer la qualité de ses produits et créer des nouveaux.

## II. Le développement de la concurrence

Le développement de la concurrence fait que plusieurs entreprises fabriquent le même produit. Par conséquent, le client peut choisir. La compétitivité est alors devenue une bataille que chaque entreprise essaye de gagner en offrant le meilleur rapport qualité/prix. La concurrence peut s'exercer aussi bien entre entreprises appartenant au même pays qu'entre des entreprises de différents pays. Le défi concurrentiel : fait qu'il faut accepter que la rivalité entre les entreprises qui se disputent les mêmes clients constitue l'élément le plus puissant de la concurrence. Chaque entreprise s'efforce d'obtenir la plus grande part de marché et de prendre l'avantage sur ses concurrents. Les clients ont de plus en plus les possibilités de choix. Pour attirer ces clients et gagner leur fidélité, l'entreprise doit offrir des produits innovants et au meilleur rapport qualité/prix. La concurrence s'intensifie lorsque chaque entreprise cherche à améliorer sa position sur le marché en réduisant les prix, en lançant des nouveaux produits, en faisant plus de publicité, en améliorant la qualité, en développant les services après vente. Les consommateurs ont aussi un pouvoir qui tend à s'élargir grâce aux associations de défense des consommateurs. Ils deviennent difficiles à satisfaire et demandent des produits de qualité et aux meilleurs prix. Ils défendent aussi la qualité de l'environnement dans les mouvements écologiques.

## III. L'internationalisation des marchés

L'internationalisation des marchés fait que les frontières de l'entreprise et les marchés sur lesquels elle peut commercialiser ses produits dépassent le cadre national. Par exemple, les entreprises Tunisiennes peuvent conquérir le marché européen ; certaines l'ont déjà fait. De même, plusieurs entreprises étrangères commercialisent leurs produits en Tunisie, comme Peugeot et Renault. Cette internationalisation des marchés constitue aussi bien un avantage qu'une contrainte pour l'entreprise. Elle représente un avantage dans la mesure où elle offre à l'entreprise la possibilité de multiplier et de varier sa clientèle, de vendre plus et par conséquent d'augmenter son chiffre d'affaires. Elle représente une contrainte dans la mesure où elle développe la concurrence et poussent les entreprises qui n'améliorent pas leur production et n'investissent pas assez pour présenter sur le marché des produits de qualité se trouveront dépassées par les concurrents et risquent de disparaître. Le défis international fait que la globalisation de l'économie a permis d'abolir les barrières du commerce international, d'où une plus libre circulation des biens et services d'un pays à l'autre. Le phénomène de mondialisation exerce des nouvelles pressions sur les gestionnaires qui doivent planifier et organiser leur entreprise à l'échelle mondiale plutôt qu'à l'intérieur d'un pays. Les entreprises Tunisiennes doivent d'une part conquérir des marchés étrangers (européen, africain, américain), et d'autre

part se préparer à affronter la concurrence des entreprises étrangères qui commercialisent leurs produits en Tunisie.

#### **IV. Le changement du rapport entreprise/consommateur**

De nos jours, les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Le développement économique et social qu'a connu le monde ces deux dernières décennies a fourni au consommateur la possibilité de choisir entre plusieurs produits et a créé chez lui d'autres besoins. Par conséquent, il n'est plus aussi facile qu'avant pour les entreprises de satisfaire les besoins des consommateurs; d'où le recours à la publicité et aux autres techniques du marketing. En effet, pour réussir, les entreprises ne doivent plus simplement produire pour vendre, mais elles doivent créer les besoins et convaincre les consommateurs potentiels de l'utilité et de la qualité de leurs produits. Auparavant, le consommateur allait vers l'entreprise. Il acceptait ce qu'elle lui offrait, car il n'avait pas le choix. De nos jours, c'est à l'entreprise d'aller chercher et trouver sa clientèle avant que les concurrents n'envahissent le marché. Les situations de monopole sont de moins en moins nombreuses, la concurrence est, de plus en plus, rude. Pour survivre et prospérer, il faut savoir agir plus vite et mieux que les autres. Et c'est le client qui, à travers son comportement, désigne les meilleures entreprises sur le marché.

#### **V. Le défi social**

L'évolution des mentalités et des attitudes constitue un autre défi pour l'entreprise. Cette évolution accompagne une transformation des styles de vie, des comportements et des priorités des individus. Les nouvelles valeurs sociales mettent l'accent sur l'épanouissement personnel à tous les niveaux. L'entreprise doit tenir compte de ces nouvelles valeurs aussi bien dans ses relations avec ses salariés que dans ses relations avec ses clients. Concernant les salariés, la vision du travail se transforme. Les salariés demandent de plus en plus un travail moins pénible, moins routinier plus intéressant, plus autonome, et plus enrichissant intellectuellement et matériellement. Ils demandent à participer aux décisions, à être informés et à être associés aux prévisions et aux choix des orientations de l'entreprise. Concernant les clients, le défi social se présente dans l'accroissement continu des niveaux de vie et d'éducation. Les clients sont alors plus exigeants, ayant des goûts variables et sophistiqués, et jugeant l'entreprise sur la base de critères de citoyenneté et d'éthique (respect des valeurs morales, respect de l'écologie, contribution au progrès social, le respect de l'être humain, la non exploitation de la main-d'œuvre des pays pauvres, la non exploitation du travail des enfants). (Concept de l'entreprise citoyenne).

Les divers défis auxquels l'entreprise doit faire face rendent l'environnement incertain, imprévisible et complexe. L'entreprise ne peut plus connaître parfaitement son environnement. Il existe toujours une part d'incertitude. Afin de minimiser les risques liés à cette incertitude, les entreprises doivent :

- Adopter des modes d'organisation souples et flexibles. Tout en développant les compétences et l'autonomie de décision des salariés, pour qu'ils puissent répondre rapidement aux changements imprévisibles et urgents.
- Adopter des stratégies de diversification qui permettent aux entreprises de répartir les risques ; ou au contraire orienter tout leur savoir-faire sur leur compétence critique (activité principale) et collaborer avec des sous-traitants les activités périphériques ;
- Négocier et collaborer avec les concurrents et les autres partenaires de l'environnement spécifique sous forme d'alliances et d'entreprises réseaux ;
- Accepter des modifications permanentes, des mises à niveau et des restructurations de leurs modes de fonctionnement, d'organisation, et changer leurs préférences et cultures.

## **VI. L'incertitude croissante de l'environnement**

Le développement de la concurrence et la multiplicité des éléments qui forment l'environnement rendent celui-ci incertain. L'entreprise ne peut pas connaître parfaitement son environnement quelles que soient les recherches et les efforts qu'elle entreprend en vue de le prévoir, un certain degré d'incertitude le caractérisera toujours. Ainsi, afin de minimiser cette incertitude, les entreprises :

- limitent les risques par diversification des activités,
- négocient avec les concurrents ou
- acceptent une modification de leurs préférences et de leurs cultures.

## CHAPITRE III : LE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE

Le marché en tant que sous-système de l'environnement de l'entreprise constitue une variable composite cruciale à effet direct sur la réussite ou l'échec de l'entreprise à atteindre son objectif. Ce marché appelé aussi par les Anglo-saxons « *Market* » a meublé tout un courant de recherches pour finir par se placer au centre de la gestion moderne : C'est l' *Optique Marketing*.

### SECTION I : L'analyse du marché

Avant de se lancer dans son étude, il convient de commencer par définir ce qu'on entend par « *marché* ».

#### I Définition du Marché

La définition la plus connue du marché est de *nature économique*. Elle le considère comme étant le lieu de rencontre entre l'offre et la demande. En revanche et selon *l'optique marketing* ; le marché est la demande précise dont l'entreprise cherche à satisfaire les besoins à travers son ou ses produits.

La connaissance qu'a l'entreprise de son marché est cruciale dans la détermination de sa stratégie marketing et des actions qu'elle va mettre en œuvre. A titre d'exemple, si une entreprise lance un nouveau produit et pronostique un volume de ventes très supérieur à celui qu'elle réalisera réellement, les conséquences pourraient néfastes et même remettre en cause sa survie.

L'entreprise peut se tromper sur la nature même du marché concerné : le jus de fruits au lait Danao (DANONE) par exemple, lors de son lancement en France en Avril 1998, visait les adultes par un produit dérivé de jus de fruits frais. En fait, le succès est venu avec le recadrage ultérieur de la cible qui est devenue : les enfants attirés par une boisson différente à base de lait.

Plusieurs caractéristiques peuvent définir le marché. Les plus utilisées sont : le type de produit offert, les catégories d'acheteurs, les modalités et les objectifs de consommation.

#### *Nature du marché*

L'approche la plus évidente pour l'entreprise dans la définition de son marché est de se baser sur son produit : le marché du café soluble, le marché des eaux pétillantes, etc., par exemple ; Cela correspond d'ailleurs à la structure classique des divisions marketing articulées autour des chefs de produit.

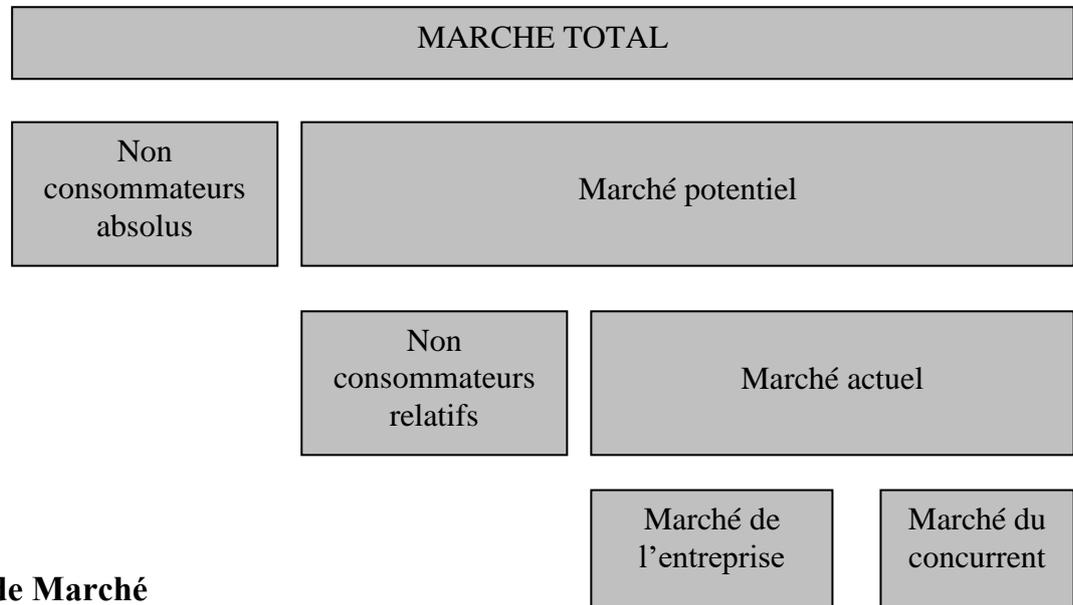
Cependant, l'entreprise doit considérer la logique du consommateur pour déterminer qui sont réellement ses concurrents. D'un point de vue technique par exemple, le savon et le gel douche sont des produits différents mais qui sont substituables l'un à l'autre par rapport au besoin du consommateur de se laver.

Par ailleurs, certains produits requièrent pour leur usage la consommation de produits liés (imprimante et cartouche, etc.).

Cerner le marché visé en fonction des consommateurs, exige tout d'abord de distinguer entre quatre catégories d'individus :

- ***Les consommateurs actuels*** : ils utilisent d'ores et déjà le produit = **marché actuel du produit** ;
- ***Les consommateurs potentiels*** : ils utilisent des produits similaires ou concurrents ou vont les consommer dans un avenir proche; Ils sont susceptibles de devenir des clients actuels.

- **Les non consommateurs relatifs** : ils ne sont pas utilisateurs du produit mais sont susceptibles de modifier leur comportement pour le devenir (les adolescents sont perçus comme des consommateurs potentiels de biens d'équipement);
- **Les non consommateurs absolus** : ces personnes ne consommeront jamais le produit soit pour une raison physique (handicap) soit par conviction (interdit alimentaire).



## II L'étude de Marché

Pour décider de sa politique marketing et en mesurer l'impact, l'entreprise collecte et analyse de nombreuses informations tant quantitatives que qualitatives à travers les études de marché.

En effet, l'étude de marché n'est autre qu'une démarche de recherche d'informations assurée par l'entreprise face à un problème donné.

Selon la situation et les besoins, l'étude de marché pourrait ainsi :

- **décrire** les habitudes de consommation, le processus d'évaluation produit, l'évolution de son marché en termes d'attentes des consommateurs et aussi des politiques marketing de la concurrence et toute modification de certains facteurs de l'environnement, etc.,
- **expliquer** les causes profondes d'un problème tels les baisses des ventes, l'échec du lancement d'un nouveau produit, etc., ou/et
- **prévoir** le futur en procurant ainsi au gestionnaire une aide à la décision comme lors du lancement d'un produit ou du choix d'une campagne de communicationnelle, etc.

Une fois le problème de l'entreprise auquel est censée répondre l'étude de marché est bien et correctement formulé, on procède dans l'étude de marché à une collecte d'informations (parfois à travers des sondages quantitatifs réalisés et parfois à travers des entretiens individuels ou collectifs qualitatifs et ce auprès d'un échantillon représentatif du marché cible). Ces informations ou données collectées sont par la suite analysées (soit par des traitements statistiques, soit par des analyses de contenu) pour apporter les éléments de réponses au problème initialement posé.

## III Segmentation-Ciblage-Positionnement

Les études de marché qui permettent de comprendre, d'expliquer et de mesurer les comportements des consommateurs, offrent la possibilité de découper le marché en plusieurs groupes de consommateurs homogènes présentant un profil voisin. C'est à partir de cette

technique appelée « **segmentation** » que l'entreprise va choisir **sa cible** et y élaborer son **positionnement**.

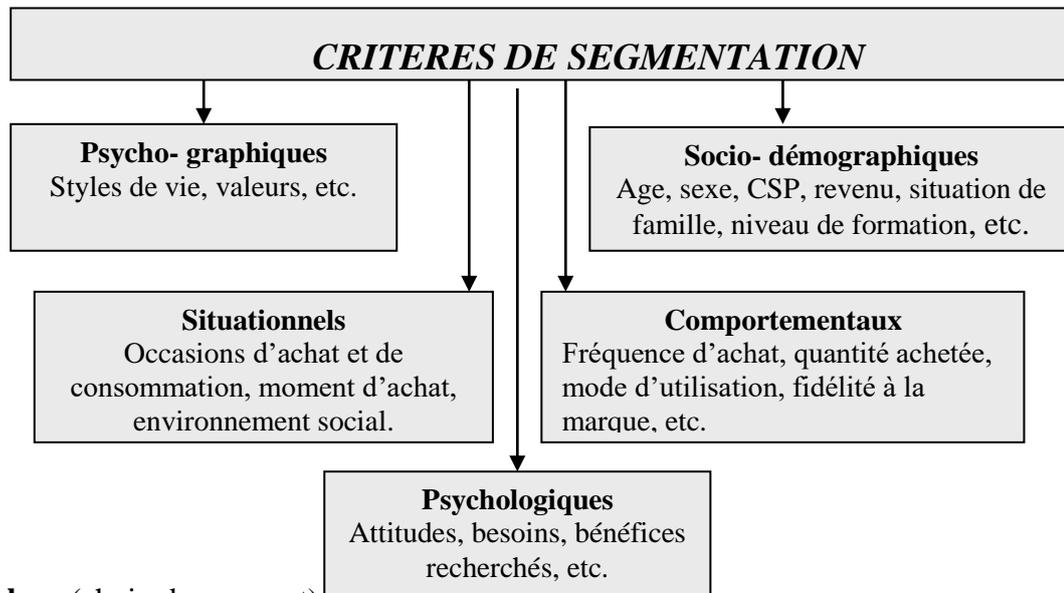
### 1. La segmentation du marché

Une entreprise qui décide d'intervenir sur un marché donné, ne peut s'adresser à tous ses consommateurs en raison de leur nombre et surtout de l'hétérogénéité de leurs attentes et de leur comportement d'achat. En conséquence, elle doit découper le marché en sous-ensembles homogènes à échelle interne et hétérogènes entre eux appelés : C'est la segmentation. Ces sous-ensembles étant nommés des « segments de marché ».

Chaque segment de part ses spécificités, exige une politique marketing respective adaptée.

Pour segmenter son marché, l'entreprise l'analyse à travers des études qualitatives et/ou quantitatives. Elle choisit par la suite les critères de segmentation qui lui permettent de regrouper en segments de marché les consommateurs qui présentant des profils ou comportements plus ou moins similaires.

Les critères de segmentation doivent être pertinents, facilement mesurables ou identifiables, et pratiques. L'entreprise peut combiner plusieurs critères de segmentation pour définir des sous-ensembles homogènes de consommateurs (figure ci-dessous).



### 2. Le ciblage (choix du segment)

Partant du fait que l'entreprise peut difficilement répondre de manière efficace aux besoins de tous les consommateurs d'un marché donné avec un seul et même produit et ayant découpé au préalable le marché en plusieurs groupes de consommateurs intra-homogènes et inter-hétérogènes, il s'agit maintenant pour l'entreprise de choisir quel segment desservir : c'est le ciblage.

Ce choix n'est pas libre ; Il se fait sur la base de certaines données internes à l'entreprise (ressources, savoir faire et objectif de l'entreprise, etc.) mais aussi externes (potentiel et volume de chaque segment, ciblage de la concurrence, etc.).

### 3. Le positionnement

Une fois le choix du ou des segment(s) cible(s) arrêté, l'entreprise doit concentrer ses efforts marketing sur ce segment et y préparer une stratégie spécifique. En effet, elle n'est généralement pas la seule à cibler ce ou une partie de ce segment et doit par conséquent savoir défendre son droit de site et avoir ainsi sa part de marché.

Pour se faire, elle doit savoir différencier son ou ses produit(s) de celui ou ceux de la concurrence à travers un élément distinctif (prix le plus bas, différenciation par la qualité, le nom de marque, etc.). On dit que l'entreprise élabore le positionnement de son produit sur la carte de l'offre concurrentielle. Le positionnement d'un produit ou d'une marque est censé répondre à la question : qu'est ce qui distingue ce produit de ses concurrents dans l'esprit de mon consommateur spécifique ?

Le positionnement repose ainsi sur trois éléments majeurs : *les attentes de la cible*, le *positionnement des produits concurrents* (comment les consommateurs perçoivent-ils les produits concurrents), et les *atouts du produit*.

Le positionnement doit évidemment être clair ou simple (un ou peu de caractéristiques), original (pas de concurrents avec le même), crédible (tient compte des réels points forts et faibles du produit) et pertinent (correspondant réellement aux attentes de la cible).

Le positionnement doit aussi offrir à l'entreprise des perspectives de ventes suffisantes.

La formulation du positionnement peut être liée à différents éléments non exclusifs :

- **Les caractéristiques distinctives** du produit tels que le prix, la performance ou la qualité, qui peuvent être, par ailleurs, comparés avec la concurrence ; Exp : « Darty, le plus bas Prix » ou « Si vous trouvez moins cher, on vous rembourse la différence ».
- **Les avantages apportés par l'usage du produit** : par exemple, l'eau minérale Evian se positionne en partie sur la santé et la vitalité avec les slogans tels que « Evian, source de jeunesse », alors que le positionnement de Contrex est plutôt la beauté ou la minceur
- **Les situations d'usage et les types d'usager** : par exemple, les lingettes démaquillantes Nivéa pour les femmes actives toujours en déplacements ;
- **Les valeurs ou les symboles** : Exemple, le prestige et la distinction des montres Rolex,
- **L'imaginaire** : Exemple, lors des messages publicitaires concernant les consoles de jeu vidéo Xbox ou Playstation.

En soulignant les traits saillants du produit ou de la marque, le positionnement visé par l'entreprise doit correspondre à celui perçu (décodé) par le consommateur.

Le positionnement entrepris par l'entreprise a un effet direct sur les décisions d'achat de ses consommateurs cibles. Son élaboration va désormais garantir la cohérence et la synergie des quatre variables du marketing-mix : politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

## SECTION II : L'action sur le marché : le Marketing Mix

### Définition du marketing mix

Le Marketing Mix est l'art de choisir, doser et combiner parmi un ensemble de moyens disponibles, qui permettent à l'entreprise d'atteindre au moindre coût les objectifs fixés.

Le marketing-mix consiste pour l'entreprise en un dosage optimum et cohérent des différentes politiques menées en matière de produit, de prix, de distribution et de communication auprès de son segment cible et ce compte tenu du positionnement choisi. On dit alors que l'entreprise définit sa stratégie de marketing-mix.

### I La Politique de Produit

#### 1. Définition du produit

On appelle un produit ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin. Il peut s'agir de produits tangibles (objets physiques) ou intangibles (services, idées).

## 2. Le cycle de vie d'un produit

Tout produit a un cycle de vie qui comporte quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. A chacune de ces phases correspond une politique produit à adopter par l'entreprise.

**a. Phase de lancement** : Durant cette première phase, le produit présente généralement des imperfections auxquelles l'entreprise doit y remédier. La croissance des ventes est généralement faible et le profit généralement négatif ou nul ; Ceci est dû aux coûts élevés de lancement subis par l'entreprise. En conséquence, la concurrence est faible (pour les nouveaux produits) et la distribution limitée.

A ce stade, l'entreprise adopte une stratégie marketing qui vise à faire connaître le produit et favoriser l'essai. Pour cela, elle met l'accent sur les campagnes de publicité et de promotion.

**b. Phase de croissance** : Si le produit réussit et survit à la phase de démarrage, les ventes de l'entreprise augmentent et elle commence à réaliser un bénéfice. En effet, suite à l'augmentation des quantités produites et vendues (apparition de nouveaux consommateurs), les coûts unitaires vont diminuer et les coûts de promotion diminuent relativement. Durant cette même phase, les concurrents attirés par le profit, entrent dans ce marché.

La stratégie marketing à adopter durant cette phase, est d'acquérir une plus grande part de marché à travers une amélioration des caractéristiques du produit, un maintien des dépenses promotionnelles et/ou une légère baisse des prix et ce dans l'ultime objectif d'attirer plus de consommateurs.

**c. Phase de maturité** : Le marché potentiel étant satisfait, il devient saturé et les possibilités de ventes diminuent. En effet, cette phase se traduit par un ralentissement de la croissance ; les bénéfices et les ventes atteignent leur maximum et la pression concurrentielle devient forte.

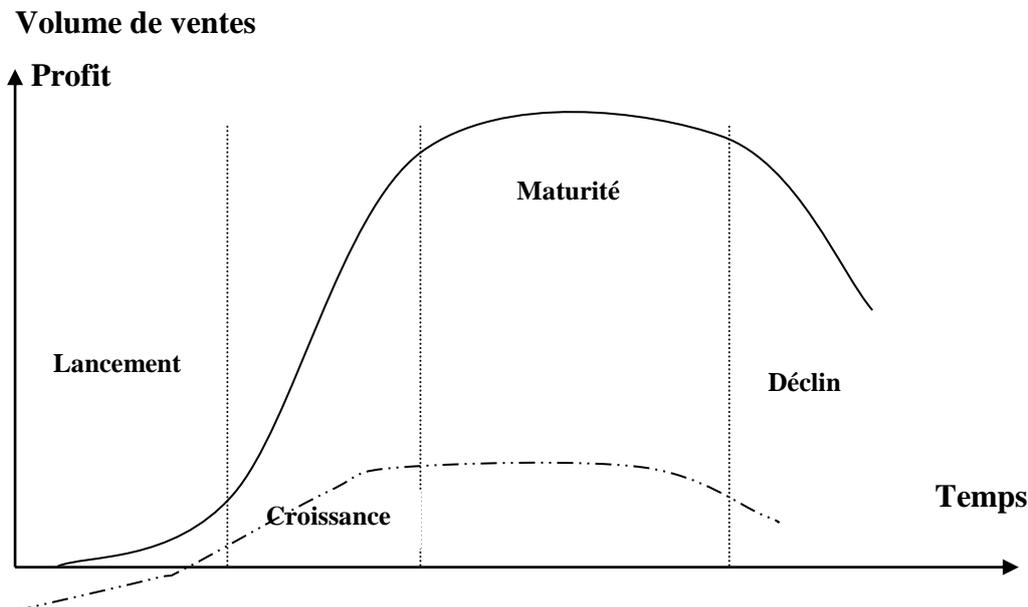
Durant cette phase, plusieurs stratégies s'offrent à l'entreprise :

- Modification de son marché : il s'agit dans ce cas de pénétrer de nouveaux segments, gagner les clients d'un concurrent, etc.
- Modification du produit : l'entreprise procède, dans ce cas, à une amélioration de la qualité de ses produits, d'une de leurs caractéristiques, de leur style, etc.
- Modification du Mix : l'entreprise diminue ses prix, élargit sa gamme, étend son circuit de distribution, change de moyens de communication, augmente le nombre et la qualification de ses vendeurs, etc.

**d. Phase de déclin** : Durant cette phase, les ventes et les bénéfices baissent, de nouveaux produits apparaissent. Dans tel cas, l'entreprise doit adopter une stratégie d'abandon.

Schématiquement, le cycle de vie se présente comme suit :

**LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT**



**3. La gestion d'un produit**

« Gérer un produit » consiste pour le responsable marketing à choisir les attributs de ce produit, la gamme, la marque ainsi que le conditionnement.

**a. Les attributs du produit** : comportant sa qualité, ses caractéristiques (modèle de base et options) et le style ou design (aspect esthétique) ;

**b. La gamme de produit** : la gamme de produits est l'ensemble des produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent à la même clientèle, se vendent sur les mêmes points de ventes ou ont la même zone de prix.

Les éléments constitutifs d'une gamme sont : **les produits leaders** c'est à dire ceux qui sont à l'origine de la réputation de l'entreprise classés comme étant les plus lucratifs ; **les produits d'appel ou d'attraction** c-à-d. ceux ayant pour rôle d'attirer les clients et de faire vendre les produits leaders ; enfin **les produits complémentaires** ou accessoires (classeur et feuilles de classeur).

**c. La marque** : c'est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments, servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou groupe de vendeurs et à le différencier des concurrents.

**d. Le conditionnement (packaging)** : Le conditionnement d'un produit a deux objets.

D'un côté **technique et pratique**, le packaging permet, d'une part de vendre le produit avec des quantités bien déterminées, d'autre part de le protéger avant de le faire parvenir au consommateur final.

D'un côté **communicationnel**, le conditionnement joue un rôle de *vendeur* puisqu'il valorise ou dévalorise le produit dans l'esprit du consommateur à travers sa forme, son graphisme, ses couleurs, son style, etc. De ce fait, il constitue un instrument d'action commerciale fort efficace mise à la disposition du producteur.

## II La Politique de Prix

Le prix constitue un marketing-mix important pour l'entreprise pour plusieurs raisons ; En effet, non seulement il a une grande influence psychologique sur le consommateur mais aussi il est associé à la qualité du produit ainsi qu'à sa gamme d'appartenance et enfin il constitue l'élément essentiel de la détermination du résultat de l'entreprise.

### 1. Les objectifs et contraintes de la fixation du prix

#### *a. Les objectifs*

- La survie : dans un environnement concurrentiel défavorable, l'objectif majeur d'une entreprise serait de survivre. Elle aura tendance à diminuer ses prix afin de maximiser ses ventes.
- La rentabilité : dans ce cas, l'entreprise aura tendance à fixer un prix qui lui permettra de maximiser le profit à court terme.
- La croissance : certaines entreprises dont l'objectif principal est la croissance, estiment que l'augmentation du volume des ventes entraîne une réduction des coûts. Ces entreprises adoptent souvent un prix bas au départ.
- La recherche de l'image : certaines entreprises ont pour principal objectif de défendre leurs images en adoptant une politique de prix élevé. Ces entreprises préfèrent rester leader en qualité et non en volume. Pour cela, elles fixent des prix élevés.

*b. Les contraintes* : Dans sa fixation de prix, l'entreprise doit tenir compte des contraintes institutionnelles (l'état, la conjoncture), les contraintes concurrentielles et les contraintes imposées par les intermédiaires.

### 2. Les différentes politiques de fixation de prix d'un nouveau produit

Le lancement d'un nouveau produit amène l'entreprise à choisir entre deux politiques : La politique d'écrémage de la demande et la politique de pénétration du marché.

#### *a. La politique d'écrémage de la demande :*

Elle consiste à fixer un prix relativement élevé dans le but de maximiser à court terme la rentabilité du nouveau produit. La préoccupation première de l'entreprise est de dégager rapidement des profits, pas nécessairement grâce à de grands volumes de ventes.

Cette politique est pratiquée quand l'entreprise est en mesure d'offrir des produits dont l'innovation est significative en termes de différenciation par rapport à la concurrence.

Elle peut être aussi appliquée à un produit dont la production est limitée et de très bonne qualité (des marques de renom). Dans ce cas, l'entreprise joue sur le snobisme des consommateurs.

Enfin, elle est adoptée lorsque l'entreprise a une capacité financière limitée au départ. Les marges bénéficiaires découlant de la vente de ce produit, lui permettront de réaliser d'importants bénéfices et vont lui servir à financer ses investissements et développer sa production.

Notons cependant, que cette politique est susceptible d'encourir à l'entreprise un risque de blocage de ventes si elle n'est pas correctement adoptée, résultant principalement de l'installation de la concurrence sur le marché avec des prix plus compétitifs.

#### *b. La politique de pénétration du marché :*

Dans cette politique, l'entreprise adopte une démarche inverse à celle de l'écrémage. En effet, la politique de pénétration du marché consiste à occuper une place importante sur le marché à

travers d'importantes quantités vendues grâce à la pratique des bas prix censés séduire les clients potentiels.

Pour ce faire, l'entreprise a généralement recours à des politiques de promotion de ventes et de publicité intense.

Cette politique a l'avantage de permettre à l'entreprise d'acquérir une position de force sur le marché (Part de Marché Quantité) et de décourager par conséquent, l'arrivée de nouveaux concurrents.

De ce fait, l'entreprise attache plus d'importance à la maximisation du volume de vente qu'à la maximisation de la rentabilité à court terme. Néanmoins, cette politique présente des inconvénients, notamment, le fait qu'elle nécessite d'importants investissements initiaux et un volume important de stock.

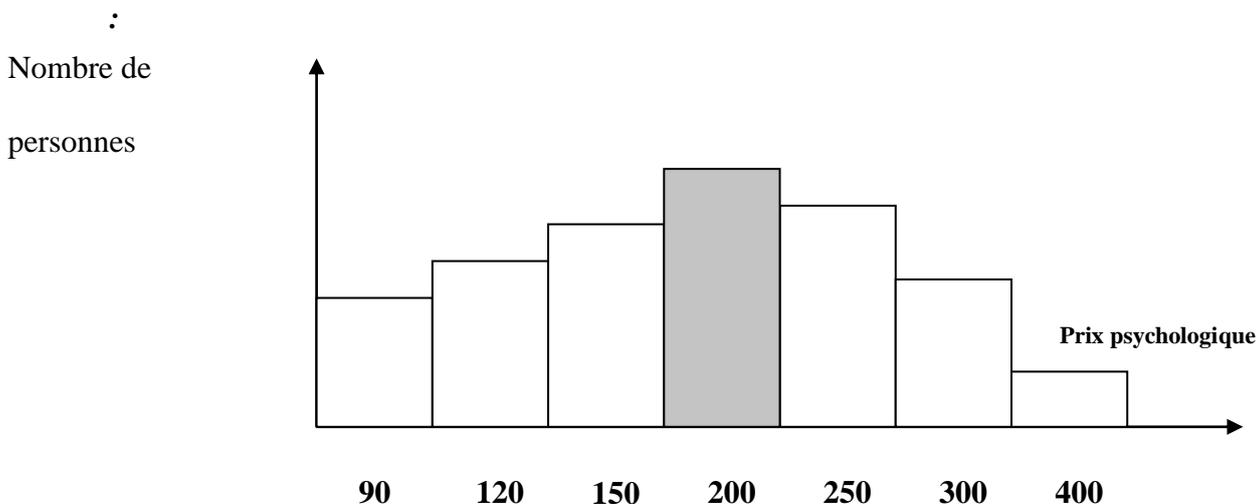
### 3. Approches de fixation des prix

La fixation des prix par l'entreprise peut se faire de quatre manières différentes :

#### a. À partir de l'analyse de la demande

La prise en considération de la demande dans la fixation de prix consiste à analyser l'attitude du consommateur à l'égard du prix. Sous sa forme la plus simple, il s'agit de déterminer le prix le plus acceptable par la majorité des clients potentiels.

Certains responsables marketing réalisent des enquêtes auprès des clients potentiels afin de déterminer le prix attendu appelé aussi prix psychologique. *Exemple*



Pour cet exemple : En dessous de 200 dinars, le produit est considéré de mauvaise qualité.

Au-dessus de 200 dinars, il est perçu comme étant trop cher.

Pour 200 dinars, la clientèle serait la plus importante. Cette valeur constitue donc le prix cible. Cependant, un prix optimal pour le consommateur peut ne pas l'être pour l'entreprise et ce, pour deux raisons : Le prix fixé par l'entreprise doit prendre en considération ses coûts, et les prix des concurrents.

*b. À partir des coûts* : Il s'agit d'ajouter une marge au coût de revient.

$$\text{Prix de vente} = \text{coût de revient} + \text{marge}$$

*c. À partir des prix de la concurrence* :

La connaissance des prix de la concurrence peut orienter la politique de prix de l'entreprise. Selon que l'entreprise fabrique un produit de qualité égale inférieure ou supérieure à la qualité du produit de la concurrence, elle peut fixer des prix respectivement égaux, inférieurs ou supérieurs. Le prix exprime ainsi un positionnement concurrentiel du produit.

**d. À partir du prix du marché :**

C'est le prix moyen des offres faites sur le marché. Les différents intervenants tendent à fixer leurs prix à des niveaux très voisins de celui-ci. Cette pratique est courante dans des marchés concurrentiels avec des offres très peu différenciées.

**III La Politique de Distribution**

La grande majorité des biens manufacturés ne sont pas vendus directement par leur producteur mais par des entreprises commerciales, des réseaux de revendeurs, etc.

La distribution recouvre l'ensemble des intervenants se situant entre le producteur et le consommateur final. Elle comporte les actions qui visent à mettre le produit à la disposition du consommateur dans de bonnes conditions : le bon produit au bon endroit, au bon moment et en bonnes quantités.

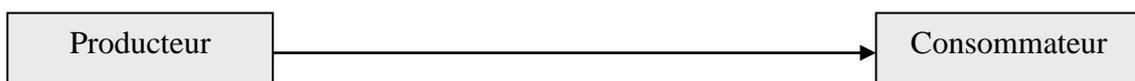
La qualité de la politique de distribution d'une entreprise conditionne en grande partie son succès. C'est pourquoi ses choix prennent une importance cruciale.

**1. Les circuits de distribution**

Un canal de distribution regroupe l'ensemble des intermédiaires commerciaux entre le producteur et le consommateur dont les caractéristiques sont semblables (détaillants, grossistes, centrales d'achat). L'ensemble des canaux utilisés par l'entreprise correspond à son circuit de distribution.

On peut classer les différentes politiques de distribution en fonction de la longueur du circuit de distribution qu'il utilise, c'est-à-dire en fonction du nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final. Dans ce cadre on distingue :

**a- Circuit ultra court dit direct :** c'est un circuit qui ne comporte aucun intermédiaire :



**b- Circuit court :** Il comporte un seul intermédiaire :



**c- Circuit long :** utilise au moins deux intermédiaires :



**2. Le choix du circuit de distribution**

Le choix du circuit de distribution le plus approprié dépend de plusieurs facteurs :

**a. Les facteurs liés au marché :** On y trouve essentiellement :

- *Les clients* : leur degré de concentration ou de dispersion, leurs habitudes d'achat, etc.

- *Les circuits de distribution existants* : le nombre de grossistes, les types de détaillants (Commerçants traditionnels, grandes surfaces, etc.)

**b. Les facteurs liés au produit :**

- *Le prix du produit* : plus le prix est élevé, plus le circuit doit être court ;
- *L'élasticité de la demande* au prix du produit : dans le cas où les clients sont sensibles à la variation du prix, il convient de choisir une distribution peu coûteuse ;
- *Le volume* : le poids ou la valeur du produit : si le rapport (valeur/encombrement) est faible, il convient pour l'entreprise de passer par des intermédiaires bien équipés pour le stockage et la manutention;
- *La banalité* (nombreux points de vente) *ou l'originalité du produit* (magasin de luxe) ;
- *Le caractère périssable du produit* : choisir un circuit suffisamment rapide.

**c. Les facteurs propres à l'entreprise :**

- La situation financière : permet-elle un circuit coûteux ?
- La situation de trésorerie : la recherche de détaillants pouvant payer au comptant
- Leurs objectifs et leurs politiques commerciales sont-ils compatibles avec ceux de l'entreprise ?

**3. Les stratégies de distribution**

En termes de stratégies de distribution, toute entreprise a le choix entre trois niveaux d'intensité de distribution, distincts en termes premièrement de degré de contrôle qu'a le producteur sur la commercialisation de sa marchandise et deuxièmement de degré de couverture du marché. On distingue ainsi :

**a. La distribution intensive :** L'entreprise cherche à maximiser le nombre de points de vente qui distribuent son produit. C'est une stratégie adaptée aux biens de grande consommation ou de consommation courante (avec des prix unitaires faibles et dont les achats sont fréquents).

Les avantages de cette stratégie résident dans la forte notoriété permise par la très large diffusion du produit et donc la couverture du marché et dans l'obtention d'un chiffre d'affaires important.

Par contre, les coûts de distribution sont élevés et l'absence de contrôle du réseau entraîne des difficultés à construire une image auprès des consommateurs.

**b. La distribution sélective :** L'entreprise sélectionne uniquement certains magasins spécialisés. Ce choix est généralement dicté par des produits qui requièrent un contexte de vente particulier (image, forte technicité, articles de mode, besoin de conseil).

Cette stratégie permet de contrôler le réseau de distribution (absence de grossistes) et de renforcer le positionnement des produits. Toutefois, la couverture du marché est plus restreinte.

**c. La distribution exclusive :** L'entreprise vend ses produits chez un ou un nombre très restreint de points de vente avec lesquels elle signe un contrat d'exclusivité. Ceci lui permet de bien contrôler son image de qualité et/ou de technicité (exemple : Cartier, Boss, etc.).

Dans ce cas, le circuit de distribution est strictement contrôlé par l'entreprise tant au niveau des coûts qu'au niveau de l'image (haut de gamme). Cependant, cette politique de

distribution conduit l'entreprise à gérer un certain nombre de tâches supplémentaires liées à la distribution et limite fortement le degré de sa couverture du marché.

#### 4. Les techniques de vente

Outre le choix de la stratégie de distribution qui suppose un circuit direct, court ou long de distribution, la commercialisation du produit nécessite l'intervention de ce qu'on appelle *Force de Vente* et ce une fois le produit atteint son lieu de rencontre avec le consommateur final.

L'intervention et l'organisation de cette force de vente est différente selon qu'il s'agisse de vente directe avec ou sans vendeurs ou qu'il s'agisse de vente à distance :

LA VENTE DIRECTE	
<p><b>Avec vendeur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>vente traditionnelle</i> : rôle actif du vendeur au lieu de vente ;</li> <li>- <i>vente à domicile</i> ;</li> <li>- <i>vente domiciliaire</i> : réunions de consommateurs au domicile de l'un d'entre eux.</li> </ul>	<p><b>Sans vendeur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>vente en libre service</i> : grâce aux techniques du merchandising (expliquez ce concept) le client choisit seul ses articles ;</li> <li>- <i>vente en libre service assisté</i> : possibilité de demander conseil auprès d'un vendeur dans un contexte de vente en libre service ;</li> <li>- <i>vente automatique</i> par des distributeurs.</li> </ul>
LA VENTE A DISTANCE	
<p><b>Vente par correspondance :</b> Les clients effectuent leur choix dans un catalogue et passent leur commande par courrier, téléphone, Minitel ou Internet (la Redoute, les 3 Suisses)</p>	<p><b>Le télé-achat :</b> Des produits sont proposés lors d'émissions télévisuelles par des animateurs. Les clients passent commande par courrier, téléphone, minitel ou Internet (M6 boutique)</p>

Le choix d'une technique de vente appropriée dépend essentiellement de la nature du produit commercialisé.

### IV La Politique de Communication

Si l'entreprise met en œuvre une politique de communication, ce n'est pas simplement pour informer de la disponibilité de son produit sur le marché, mais aussi pour influencer les attitudes et le comportement des différents publics auxquels elle s'intéresse (clients, consommateurs potentiels, distributeurs, actionnaires, opinion publique, etc.).

Dans ce paragraphe, nous considérons que la politique de communication est principalement orientée vers le consommateur.

#### 1. Les objectifs et les niveaux de la politique de communication

Lorsque l'entreprise communique, elle transmet des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude<sup>3</sup>, à travers trois objectifs principaux et deux niveaux.

**a. Les objectifs de la politique de communication :** peuvent être : informer, persuader et faire acheter :

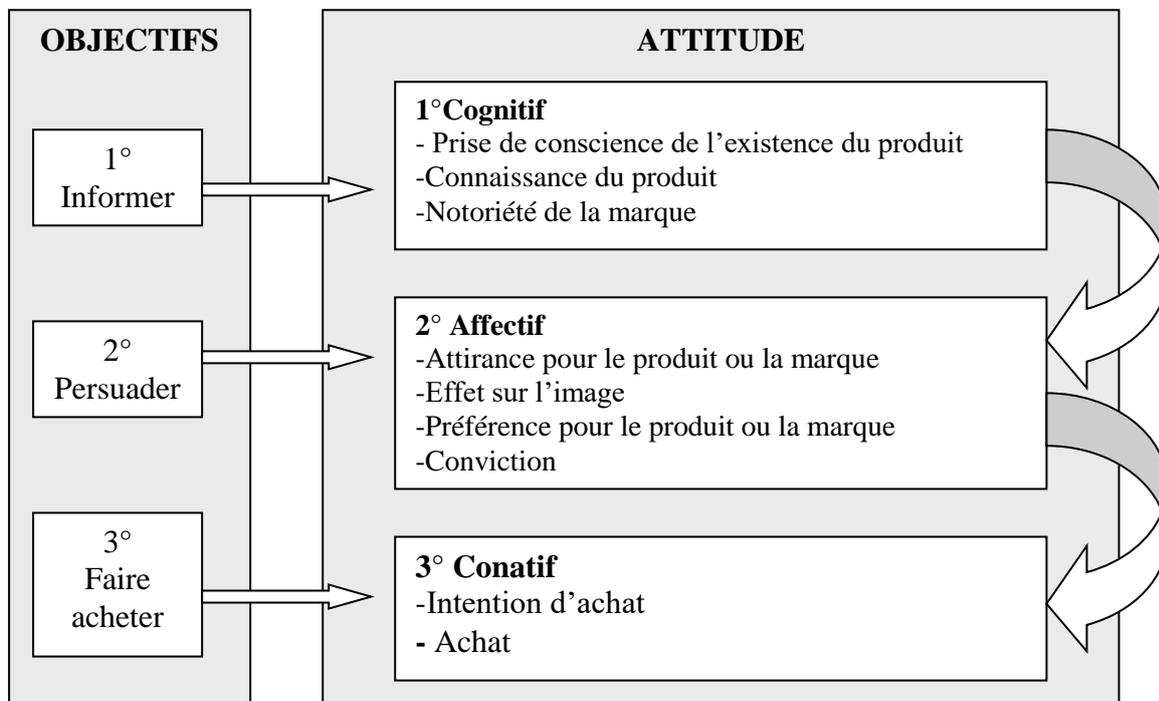
- *L'objectif d'informer* de la communication consiste à agir sur les connaissances des consommateurs, donc sur la composante cognitive de l'attitude. L'entreprise peut informer le

<sup>3</sup> Attitude est un concept central de l'analyse du comportement du consommateur. Elle peut être définie comme une prédisposition de l'individu à évaluer favorablement ou défavorablement un objet et à réagir vis-à-vis de ce dernier. La structure de l'attitude se compose de trois éléments : cognitif, affectif, conatif.

consommateur de la disponibilité d'un produit sur le marché, de ses caractéristiques ou tout simplement entretenir sa notoriété.

- *L'objectif de persuader* consiste à faire aimer ou préférer le produit par le consommateur. En conséquence, il agit sur la composante affective de l'attitude. Cet objectif permet de différencier le produit lorsque les consommateurs ne perçoivent pas de différence significative entre les produits en concurrence sur le marché, notamment en agissant sur l'image perçue. Il permet également d'accentuer la valeur du produit en lui attribuant des dimensions de prestige, de haut de gamme, et par là même de justifier un prix élevé, ou de modifier son positionnement.
- *L'objectif de faire acheter* : l'objectif final de la communication est d'accroître les ventes (ou faire acheter). Cet objectif qui implique la stimulation de la décision d'achat du consommateur, signifie que la communication doit agir sur l'intention de comportement du consommateur. Or l'intention de comportement relève de la composante conative de l'attitude.

Nous présentons le schéma suivant reprenant d'une part les différents niveaux de l'attitude du consommateur à l'égard d'un produit donné et d'autre part et respectivement les objectifs possibles d'intervention communicationnelle :



#### Les objectifs de la communication

En fonction de ses objectifs, l'entreprise peut agir sur les trois niveaux de l'attitude ou se concentrer sur un seul.

#### ***b. Les niveaux de la politique de communication***

L'entreprise peut communiquer à deux niveaux : Soit en mettant en valeur son propre niveau en tant qu'institution (communication institutionnelle), soit en valorisant ses produits et/ou ses marques (communication produits et/ou marques).

- *La communication institutionnelle* peut avoir plusieurs objectifs dont la construction d'une image valorisante conforme aux projets de l'entreprise, la définition de son périmètre d'activité, la transmission aux marchés financiers des signaux concernant ses résultats et son développement, la diffusion à l'opinion publique et aux consommateurs de ses valeurs et de ses actions sociales, ou la valorisation et la motivation de son personnel. Ainsi, l'entreprise

ne s'adresse pas seulement aux consommateurs mais aux différents types de publics et elle communique sur des thèmes variés (par exemple, Danone communique sur la Fondation Danone pour la santé et la nutrition).

- *La communication des produits et des marques* est très fréquente, elle vise à stimuler les ventes, à faire connaître un produit ou à entretenir sa notoriété, à créer ou à modifier l'image de marque, à positionner ou à repositionner le produit ou la marque.

Une politique de communication globale d'entreprise est la combinaison cohérente et équilibrée de ces différents niveaux de communication.

## 2. Les principaux moyens de la communication

Il existe cinq grands modes de communication définissant le mix des communications (parfois appelé mix promotionnel ou mix communicationnel).

- La publicité** : est l'un des outils majeurs permettant à une entreprise de transmettre des informations persuasives à ses marchés. Kotler et Dubois appellent publicité « toute forme de communication non interactive utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel ».
- La promotion des ventes** : C'est un ensemble de techniques destinées à stimuler la demande à court terme, en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectué par les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux (Kotler & Dubois).
- Les relations publiques** : Il s'agit de toute action (événement, manifestation) ayant pour but d'améliorer l'image d'un produit ou d'une entreprise.
- La vente** : Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire.
- Le marketing direct** : tout contact postal, téléphonique, télématique ou autre qui sollicite au moyen d'un message spécifique une réponse auprès de clients ou prospects.

### Quelques outils de communication :

PUBLICITE	PROMOTION DES VENTES	RELATIONS PUBLIQUES	VENTE	MARKETING DIRECT
Messages : Presse, Radio, TV, Cinéma, Brochures, Posters, Annuaire, etc.	Jeux et concours Loteries, Primes, Echantillons, Stands, Bon de réduction, Remises, Animations, etc.	Dossier de presse, Communiqués, Séminaires, Rapports annuels, Mécénat <sup>4</sup> , Parrainage <sup>5</sup> , Journaux internes, Evénements, etc.	Démonstration, Réunions de vente, Essais, Foire et salons	Vente face à face, Catalogue, Mailing, Télémarketing <sup>6</sup> , téléachat <sup>7</sup> , Messagerie électronique, Fax, Répondeur, etc.

<sup>4</sup> **Mécénat** (patronage) : moyen de communication institutionnelle caractérisé par une contribution financière (et/ou technique) discrète à une action culturelle, scientifique, sociale ou d'intérêt général, qui permet d'entretenir ou d'améliorer à moyen/long terme, l'image de l'entreprise mécène.

<sup>5</sup> **Parrainage** : Mécénat

<sup>6</sup> **Télémarketing** : Marketing téléphonique : Forme de vente personnelle dans laquelle le téléphone est utilisé soit par le vendeur pour présenter un produit, soit par l'acheteur pour obtenir des informations ou acquérir un produit.

<sup>7</sup> **Télé-achat** : V.T.V. achat



Le cycle d'exploitation comprend l'ensemble des opérations réalisées par l'entreprise pour produire des biens et des services en vue de les échanger ; les trois phases de ce cycle sont : la phase d'approvisionnement, la phase de production et la phase de commercialisation.

Le cycle d'exploitation de l'entreprise engendre trois types de besoins de financement :

- Le besoin de financement des stocks ;
- Le besoin de financement des crédits clients : Cela correspond à la durée du crédit séparant la vente de l'encaissement car il est rare que les clients payent au comptant ;
- Le besoin de financement de la trésorerie : toute entreprise doit disposer en permanence de liquidité en banque et en caisse, ou d'éléments facilement transformables en liquidité (bon de caisse, titre de participation, etc.) pour pouvoir faire face à l'ensemble de ses besoins de trésorerie.

## II Les moyens de financement

Pour couvrir ses besoins, l'entreprise a recours à deux types de moyens de financement : les moyens de financement des investissements et les moyens de financement des exploitations.

### 1. Les moyens de financement des investissements :

Les investissements de l'entreprise sont généralement financés par :

#### - Le Capital

C'est l'ensemble des fonds mis de façon permanente à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires ou associés sous forme d'apport en numéraire ou en nature, soit au moment de la création de l'entreprise, soit lors des augmentations ultérieures de capital.

Dans les sociétés, les associés ou actionnaires reçoivent en contre partie de ces apports, des titres appelés parts sociales (société de personnes ou SARL) ou actions (SA).

Le développement de l'activité de l'entreprise peut l'amener à faire appel à ses associés pour financer ses investissements, elle procède alors à une augmentation du capital (demander aux associés de faire de nouveaux apports).

#### - L'Autofinancement

L'autofinancement est la capacité de l'entreprise à financer elle-même ses investissements sans avoir recours à des capitaux étrangers. La capacité d'autofinancement, aussi appelée marge brute d'autofinancement ou cash flow, mesure la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources internes de trésorerie afin de financer d'une part l'investissement de croissance et de maintien et d'autre part d'assurer une rémunération aux bailleurs de fonds.

Dans la pratique, le bénéfice net de l'entreprise sert à rémunérer la participation des actionnaires aux capitaux de l'entreprise. Chacun reçoit une part proportionnelle à sa participation au capital. C'est ce qu'on appelle dividende. La partie non distribuée des bénéfices (réserves) contribue à l'autofinancement global ou brut de l'entreprise.

*Autofinancement brut = Réserves + Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions*

*Autofinancement net = Réserves*

*Autofinancement de maintien = Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions*

*CAF = Cash Flow = Capacité d'autofinancement = Bénéfice net + Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions*

*Bénéfice net = Réserves + Dividendes*

- Les Emprunts à Moyen et Long terme

Les emprunts à long et moyen terme sont à la disposition de l'entreprise pendant une durée supérieure à un an. Ils font partie des capitaux permanents et sont destinées à compléter ou à remplacer les capitaux propres dans le financement des immobilisations.

Les dettes à long terme peuvent être contractées à travers l'emprunt obligataire ou auprès d'organismes financiers spécialisés.

L'emprunt obligataire est un emprunt à long terme, contracté par une société anonyme et dont le montant est divisé en fractions égales représentées par des titres appelés obligation souscrites par différents prêteurs.

- Le Crédit Bail ou Leasing

Le crédit bail ou leasing est une technique de crédit par laquelle un prêteur offre à un emprunteur la location d'un bien, assortie d'une promesse unilatérale de vente qui peut se dénouer par le transfert de la propriété à l'emprunteur. Il s'agit donc d'une location avec option d'achat à terme.

**2. Les moyens de financement de l'exploitation**

Pour financer ses besoins d'exploitation, l'entreprise peut se procurer des ressources financières à court terme. Ces ressources peuvent provenir du crédit fournisseurs, des crédits bancaires, des créanciers divers et de l'affacturage.

- Le Crédit Fournisseurs

Les entreprises règlent généralement leurs achats à crédit. Les fournisseurs leurs accordent des délais de règlement qui varient selon les domaines d'activité de 30 à 80 jours et parfois plus.

Durant ce délai, l'entreprise dispose d'un moyen de financement gratuit (ex ; Le financement des stocks, etc.).

- Le Crédit Bancaire à Court terme

Il peut prendre diverses formes :

- L'escompte ou crédit de mobilisation : c'est un procédé qui permet à l'entreprise de mobiliser les créances sur ses clients. Ces créances sont représentées par des effets à recevoir (traites ou billets à ordre). L'entreprise endosse la traite à l'ordre de son banquier qui lui verse la somme qui correspond au montant de l'effet diminué d'un agio.
- La facilité de caisse : C'est l'autorisation donnée par une banque à une entreprise, lui permettant d'avoir un compte courant débiteur pendant quelques jours par mois pour un montant maximum déterminé.
- Le découvert : il a une durée plus longue que la facilité de caisse, de quelques mois à un an (entreprises exportatrices).

- Les Créanciers Divers

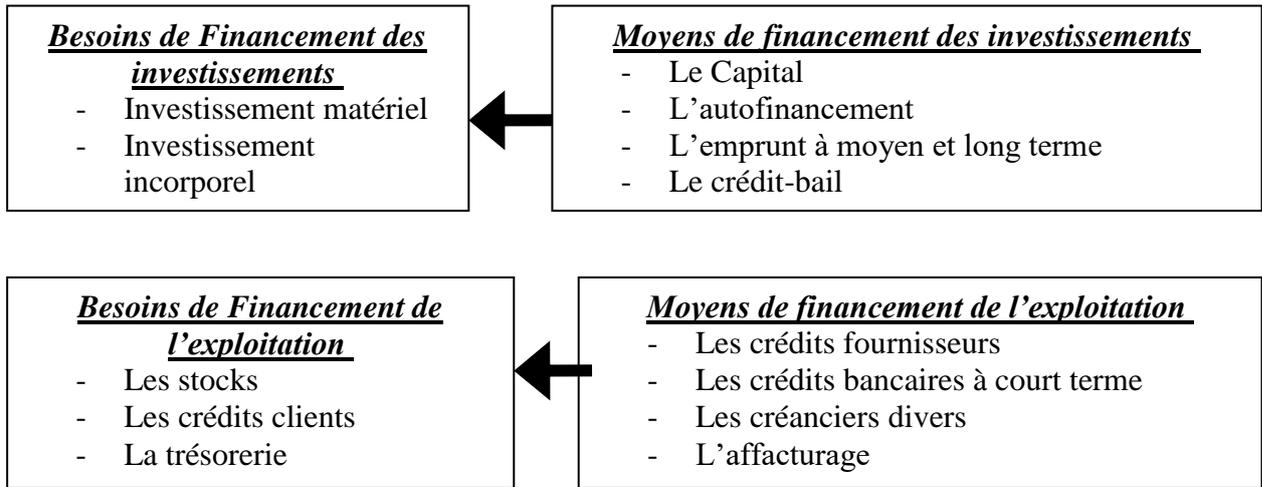
Cette catégorie de dettes à court terme comprend des sommes dues et non réglées à la fin de l'exercice, il s'agit essentiellement : des salaires dus au personnel, des impôts dus à l'Etat, etc.

- L'Affacturage

C'est une technique de gestion financière par laquelle un organisme spécialisé gère les comptes clients d'entreprises, et cela en acquérant leurs créances, tout en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur les débiteurs insolubles.

**Schéma récapitulatif**

Pour combler ses besoins de financement l'entreprise dispose de différents moyens appropriés pour chaque type de besoins.



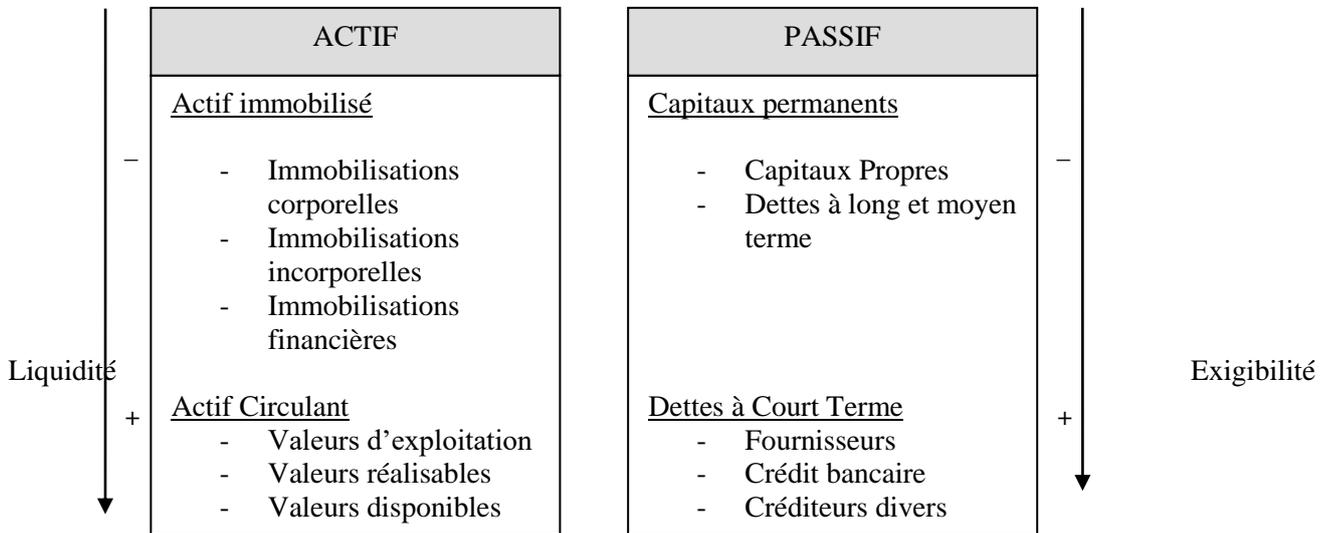
## SECTION II : L'analyse financière

L'analyse financière a pour objet la recherche et l'interprétation permettant d'apprécier la situation financière réelle de l'entreprise.

### I La notion d'équilibre financier

#### 1. Le bilan financier

Le bilan financier est obtenu après traitement des informations issues du bilan comptable.



#### La règle d'équilibre financier minimum

L'équilibre financier minimum suppose que l'entreprise arrive à financer la totalité de ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents et ses actifs circulants par les dettes à court terme. Cette règle implique donc, l'égalité suivante :

$$\text{Capitaux permanents} = \text{Actif immobilisé}$$

$$\text{Dettes à court terme} = \text{Actif circulant}$$

**2. La notion de fond de roulement**

Le **fond de roulement** est constitué par l'excédent dégagé lors du financement des actifs immobilisés par les capitaux permanents. Cet excédent permet de financer une partie de l'actif circulant.

ACTIF		PASSIF
<u>Actif immobilisé</u>		<u>Capitaux</u>
<u>Actif</u>	F.R	<u>Permanents</u>
<u>Circulant</u>		<u>Dettes à court terme</u>

On remarque à partir du schéma que le fond de roulement peut être calculé de deux manières différentes : à partir du bas du bilan et à partir du haut du bilan.

Fond de Roulement = Capitaux Permanents – Valeurs immobilisées  
 Fond de Roulement = Actif Circulant – Capitaux Provisoires (Dettes à Court terme)

Le fond de roulement constitue, en termes d'équilibre financier, la marge de sécurité de l'entreprise. Cette marge vise à harmoniser d'un côté la liquidité des emplois et de l'autre côté l'exigibilité des ressources. La notion de fond de roulement est donc un indicateur important de la structure financière de l'entreprise.

- Si le FR est supérieur à 0 → cette situation peut être perçue comme favorable en terme de stabilité puisqu'elle signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à ses échéances.
- Si le FR est égal à 0 → l'équilibre financier de l'entreprise est minimum. La stabilité de l'entreprise est assurée mais cette situation est très fragile parce que la marge de sécurité est nulle.
- Si le FR est inférieur à 0 → une partie des valeurs immobilisées est financée par des dettes à court terme. Cette situation financière apparaît déséquilibrée et le risque d'instabilité est très élevé.

**3. La notion de besoin en fond de roulement**

L'exploitation de l'entreprise nécessite l'engagement permanent de certains fonds. Les dettes à court terme ne suffisent pas à couvrir le besoin de financement de l'exploitation. La différence entre les besoins cycliques (Stocks et créances sur clients) et les ressources cycliques (crédits fournisseurs), représente le besoin en fond de roulement.

BFR = Stocks + Créances sur client – Crédits fournisseurs

Pour avoir une structure financière équilibrée l'entreprise doit couvrir les besoins en fond de roulement par les ressources stables (permanentes) de l'entreprise. Le besoin en fond de roulement doit être inférieur au fond de roulement et ce pour éviter le déséquilibre financier.

$$\text{BFR} < \text{FR}$$

#### 4. La notion de trésorerie

La différence entre le FR et le BFR détermine la trésorerie.

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Résoudre le problème de trésorerie consiste à avoir au moment voulu des disponibilités suffisantes pour pouvoir faire face aux exigences immédiates.

L'existence d'un fond de roulement positif peut contribuer à la résolution du problème de trésorerie.

Lorsque Le fond de roulement est supérieur au besoin en fond de roulement la trésorerie de l'entreprise est positive et le problème de disponibilité ne se pose pas. Dans le cas contraire, l'entreprise fait face à un problème de trésorerie et la stabilité financière de l'entreprise est menacée.

### II L'Analyse financière par la méthode des ratios

Le calcul et l'interprétation des ratios financiers permettent à l'entreprise d'évaluer et de préparer un jugement sur son équilibre financier.

L'analyse des ratios doit faire référence à des normes (grandeurs de référence et de comparaison). Il existe deux types de normes :

- Les normes internes : l'entreprise peut faire une comparaison avec les valeurs réalisées pour les années précédentes et analyser l'évolution de l'entreprise.
- Les normes externes : l'entreprise effectue une comparaison avec des entreprises témoins (considérées comme les plus performantes).

Les principaux ratios auxquels l'entreprise se réfère pour évaluer sa situation financière sont :

#### 1. Les Ratios de Structure

On distingue : les ratios de structure de l'actif (ratio d'immobilisation, ratio d'âge des immobilisations), les ratios de structure du passif (ratio d'endettement, ratio du levier financier, ratio d'autonomie financière), les ratios de synthèse (ratio du FRN, ratio de couverture du BFR par le FRN, ratio de liquidité générale, ratio de liquidité réduite, ratio de liquidité immédiate).

Dans le cadre de ce cours nous allons nous intéresser aux deux ratios les plus importants :

##### - Le Ratio de Liquidité Générale

Les ratios de liquidité nous renseignent sur la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à terme (remboursement des dettes à court terme).

$$\text{Actif circulant} = \text{V.d'Exploitation (Stocks)} + \text{V.Réalisables (Clients, Comptes rattachés)} + \text{V.Disponibles (Liquidités)}$$

Réalisation de l'actif → C'est la transformation des éléments de l'actif en liquidités

Le ratio de liquidité générale est aussi appelé le ratio de FR.

$$\text{RLG} = \text{Ratio de FR} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

*Interprétation :*

Si  $\text{RLG} > 1 \Rightarrow \text{AC} > \text{DCT} \Rightarrow$  l'entreprise dispose d'assez de liquidité pour financer ses dettes à court terme et la situation est bonne en terme d'équilibre financier.

Si  $RLG = 1 \rightarrow AC = DCT \rightarrow$  l'entreprise est en situation d'équilibre financier mais fragile.

Si  $RLG < 1 \rightarrow AC < DCT \rightarrow$  l'entreprise est en situation de déséquilibre financier.

*N.B :*

L'interprétation de ce ratio ne doit pas être dans l'absolu, une analyse plus approfondie des composantes de chaque variable doit être effectuée, ainsi un  $RLG > 1$  peut dénoter d'une situation financière fragile. Si par exemple, les valeurs disponibles représentent la plus grande partie de l'actif circulant (les valeurs disponibles représentent de l'argent infructueux).

- Ratio d'Endettement

Le ratio d'endettement indique le pourcentage des dettes dans le total du passif de l'entreprise.

$$\text{Ratio d'Endettement} = \text{Dettes Totales} / \text{Total Passif.}$$

Pour pouvoir interpréter ce ratio, il faut savoir évaluer l'effet de levier.

Effet de levier : plus l'entreprise s'endette, plus elle est rentable  $\rightarrow$  lorsque les dettes augmentent  $\rightarrow$  les ressources augmentent  $\rightarrow$  la rentabilité de l'investissement augmente  $\rightarrow$  les bénéfices augmentent  $\rightarrow$  les dividendes augmentent. Mais il existe deux limites à l'endettement :

- Lorsque les coûts (CF) deviennent supérieurs à la rentabilité des investissements rendus possibles grâce à ce recours à l'endettement.
- Les normes bancaires traditionnelles : l'endettement à long et moyen terme est plafonné par les banques. En effet, lorsqu'il devient supérieur aux capitaux propres, la capacité d'emprunt de l'entreprise est saturée. Les dettes à long et moyen terme doivent être toujours inférieures ou égales aux capitaux propres. Dans le cas où l'entreprise atteint son plafond et a, encore, besoin d'endettement, elle doit recourir à une opération d'augmentation du capital.

**2. Les Ratios de Gestion**

Les ratios de gestion sont aussi appelés les ratios d'activité ou de rotation. On distingue : ratio de rotation des crédits clients, ratio de rotation des dettes fournisseurs, ratio de rotation des stocks et ratio de rotation des actifs.

- Ratio de Rotation des Actifs

Le ratio de rotation des actifs mesure le degré d'efficacité et de rapidité d'utilisation de l'ensemble des actifs mis à la disposition de l'entreprise pour réaliser un certain niveau d'activité (mesuré par le chiffre d'affaire).

$$\text{Ratio de Rotation des Actifs} = \text{Ventes (Chiffre d'affaire hors taxes)} / \text{Actif Total}$$

- Ratio de Rotation du Stock de Marchandises

Le ratio de rotation du stock de marchandises sert à mesurer le nombre de fois où le stock de marchandises a été renouvelé pendant l'année. Il permet de juger de la qualité de gestion des stocks (plus ce ratio est élevé, mieux c'est pour l'entreprise.)

$$\text{Rotation du Stock de Marchandises} = \text{Coût d'achat des marchandises vendues (CAMV)} / \text{Stock moyen}$$

$$\text{CAMV} = \text{SI} + \text{Achats} + \text{Frais sur achats} - \text{Stock final}$$

$$\text{Stock Moyen} = (\text{Stock Initial} + \text{Stock Final}) / 2$$

### 3. Les Ratios de Rentabilité

Les ratios de rentabilité expriment le rapport entre d'un coté, les résultats obtenus et de l'autre coté les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour arriver à réaliser ces résultats.

Les résultats peuvent être évalués par : CA, EBE (excédent brut d'exploitation), VA ou BN.

Les moyens utilisés se mesurent par les éléments du bilan.

Il s'agit du taux de marge brute, taux de marge nette, rentabilité économique et de la rentabilité des capitaux propres (ou rentabilité financière).

- Le Ratio de Rentabilité Economique (ROA=Return On Assets)

Le ratio de rentabilité économique ou de rentabilité générale sert à évaluer les résultats réalisés par l'entreprise par rapport à la mise en œuvre de l'ensemble des actifs.

$$\text{Ratio de Rentabilité Economique} = \text{Résultat} / \text{Actif total}$$

Donc le ratio de rentabilité économique peut être exprimé ainsi : CA/AT, EBE/AT ou BN/AT.

- Ratio de Rentabilité Financière (ROE= Return On Equity)

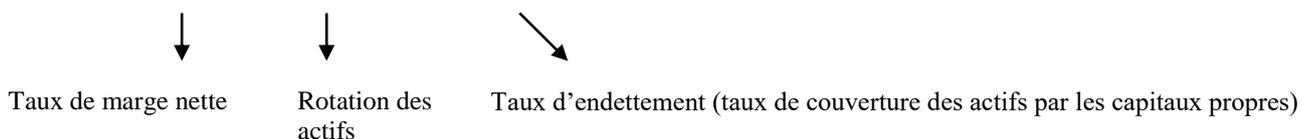
Le ratio de rentabilité financière mesure les bénéfices obtenus sur les fonds apportés par les associés.

$$\text{Ratio de Rentabilité Financière} = \text{Bénéfice Net (Résultat Net)} / \text{Capitaux Propres}$$

Si ce ratio est faible et surtout s'il est inférieur au taux de rémunération de l'argent sur le marché monétaire, l'entreprise aura des difficultés à attirer de nouveaux actionnaires avec des perspectives de rendement aussi faible et disposera donc de peu de fonds propres pour financer ses investissements.

Ce ratio peut être décomposé ainsi :

$$\text{RRF} = \text{RN/CA} * \text{CA/AT} * \text{AT/C. Propres}$$



Cette décomposition permettra à l'entreprise de connaître l'incidence de sa politique commerciale (taux de marge nette), sa politique industrielle (rotation des actifs) et sa politique d'endettement (taux d'endettement) sur sa rentabilité financière.

## CHAPITRE V : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

### Introduction : La fonction achat & la fonction gestion des stocks

Pour fonctionner normalement, la plus part des entreprises recourent à des agents extérieurs afin de s'approvisionner en matière première : marchandises ou autres éléments indispensables pour l'exercice de leurs activités. Il s'agit de la fonction approvisionnement de l'entreprise.

La fonction approvisionnement peut être divisée en quatre principales opérations :

Enregistrement → Achat → Réception et contrôle des marchandises → Stockage  
et contrôle des besoins



Relèvent de la fonction ACHAT

Relèvent de la GESTION DES STOCKS

La fonction approvisionnement engendre ainsi deux activités intimement liées : la fonction achat et la gestion des stocks.

La fonction achat : constitue la première opération de la fonction approvisionnement. Elle est chargée de la sélection des fournisseurs et de la recherche de nouveaux produits. Elle est également chargée de la négociation avec les fournisseurs et du suivi des commandes.

Son rôle consiste à mettre à la disposition de l'entreprise, au moment approprié et dans les conditions requises, une quantité suffisante des matières nécessaires.

La gestion des stocks : l'expérience montre que la livraison des marchandises par les fournisseurs n'est pas toujours régulière, ni satisfaisante (variation des prix, de la qualité etc.). Pour surmonter ces problèmes et continuer sans rupture, l'entreprise doit constituer des stocks afin de disposer des matières et des produits dont elle aurait besoin, en quantité et qualité suffisante et au moment voulu.

### SECTION I : La gestion des achats

Dans la gestion des achats, les deux principales questions qui se posent au gestionnaire portent sur le choix des produits qu'il faut gérer avec attention et sur le choix des fournisseurs.

#### I. Quels sont les approvisionnements importants pour l'entreprise ?

Le nombre de référence (de produits) à gérer est souvent très grand. Il peut être inutile voire même impossible de consacrer autant de temps et d'énergie à chacun des produits existant. L'importance et la nature des approvisionnements seront en grande partie conditionnées par les activités de l'entreprise. On peut distinguer le cas d'une activité commerciale, industrielle et le cas des autres activités intermédiaires.

##### - Cas des activités commerciales :

L'objet de l'activité commerciale est d'acheter puis de vendre des marchandises. La maîtrise et le suivi du prix et du coût d'achat des marchandises sont particulièrement importants. En effet, le premier indicateur de performance de l'activité commerciale est la marge commerciale qui est réalisée sur un produit ou sur l'ensemble de l'activité. De ce fait il est impossible d'évaluer immédiatement l'influence du prix d'achat sur la rentabilité de l'entreprise en calculant un taux de marge commerciale.

##### - Cas des activités industrielles :

L'objet de l'activité industrielle est d'acheter des matières premières et de les transformer pour fabriquer des produits finis. Au cours du processus de production l'entreprise peut être amenée à acheter un grand nombre d'autres produits plus ou moins vitaux pour la production : fournitures diverses, eau, produits chimiques, produits d'entretien, air comprimé, composants divers, emballages, etc. Le coût d'approvisionnement de ses consommations constitue un élément du coût de production des produits finis.

- **Cas des autres consommations intermédiaires :**

L'ensemble des consommations intermédiaires de l'entreprise, même s'il s'agit de services, peut faire l'objet d'une gestion particulière pour en maîtriser le coût et la qualité.

Il s'agit de tous les services extérieurs auxquels l'entreprise ait recours pour son activité (entretien et réparation, prime d'assurance, transport de biens et de personnes, personnel intérimaire, etc.). Cependant, ces charges sont très nombreuses et la difficulté réside dans l'identification de celles qui sont les plus importantes pour l'entreprise.

## II. Comment évaluer le degré d'importance des approvisionnements ?

Les critères pour évaluer le degré d'importance des approvisionnements dans une entreprise peuvent être qualitatifs (rareté du produit, difficulté de l'acheter ou de le transporter, risques qui menacent la source d'approvisionnement, volatilité du prix, impact écologique, etc.) ou quantitatifs. Dans ce dernier cas, les approvisionnements auront une importance d'autant plus grande pour l'entreprise qu'ils représentent un engagement financier important :

- A partir de la comptabilité financière, il est possible de calculer la part de certains approvisionnements (marchandises, matières premières, fournitures, etc.) dans l'ensemble des charges et dans le chiffre d'affaires. Lorsque ces taux augmentent, cela indique que le poids des approvisionnements pèse de plus en plus dans les charges et sur la rentabilité. Ces indicateurs permettent d'attirer l'attention du gestionnaire sur les approvisionnements les plus importants au niveau des coûts
- À partir de la comptabilité de gestion, il est possible de comparer les produits entre eux en prenant en compte les quantités achetées et la valeur de ces achats. Dans de nombreux cas, il est possible de se rendre compte qu'une petite quantité de produits représente une valeur très importante. Il faut donc consacrer ses efforts à la gestion de ces produits.

Il existe deux méthodes principales qui permettent l'évaluation de l'importance des approvisionnements : **la méthode des 20-80 et la méthode ABC.**

Ces méthodes sont des grilles de lecture indicatives pour évaluer l'importance relative des produits dans l'activité de l'entreprise. L'objectif est de répartir les approvisionnements dans des groupes qui mériteront plus ou moins d'attention en fonction de leur importance financière. Les calculs sont les mêmes dans les deux méthodes. Seules les analyses sont différentes.

Dans la méthode des 20-80, les produits sont répartis en deux groupes :

- groupe 1 : 20% des quantités achetées représentent 80% de la valeur des achats → produits à gérer avec beaucoup d'attention ;
- groupe 2 : 80% des quantités achetées représentent 20% de la valeur des achats → produits à gérer de façon plus souple.

Dans la méthode ABC, les produits sont répartis en trois groupes :

- groupe A : 10% des quantités achetées représentent 60% des achats → gestion précise, régulière et attentive ;

- groupe B : 30% des quantités achetées représentent 30% des achats → gestion allégée et contrôles plus ou moins fréquents ;
- groupe C : 60% des quantités achetées représentent 10% des achats → peu de contrôle et suivi ponctuel.

**Application de la méthode des 20-80**

Dans une entreprise artisanale, les approvisionnements concernent 10 produits. La comptabilité de gestion donne les quantités achetées et la valeur des achats pour chaque produit pour le mois écoulé. A partir de ces informations, l'analyse par la méthode des 20-80 est réalisée en trois étapes :

- 2- Calcul de la part de la quantité d'un produit (PQ) dans la quantité totale des achats et la part de sa valeur (PV) dans la valeur totale des achats.

Q : quantité achetée en unité pour chaque produit ;

PQ : part de la quantité achetée par produit dans le total des achats :  $Q / TQ \times 100$  (en %) ;

V : valeur achetée en milliers de dinars pour chaque produit ;

PV : part de la valeur achetée par produit sur le total des achats :  $V / TV \times 100$  (en %)

Produit	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Total
Q	51	90	33	60	36	30	24	132	84	60	600
PQ	8,5	15,0	5,5	10,0	6,0	5,0	4,0	22,0	14,0	10,0	100
V	20	20	260	140	40	220	12	60	20	8	800
PV	2,5	2,5	32,5	17,5	5,0	27,5	1,5	7,5	2,5	1,0	100

- 3- Classement décroissant des produits en fonction des parts de la valeur achetée (PV), et calcul des pourcentages cumulés croissants au niveau des PV et des PQ :

CV : pourcentage cumulé croissant des PV (en %) ;

CQ : pourcentage cumulé croissant des PQ (en %).

Produits	A3	A6	A4	A8	A5	A2	A9	A1	A7	A10	Total
PV	32,5	27,5	17,5	7,5	5,0	2,5	2,5	2,5	1,5	1,0	100
CV	32,5	60,0	77,5*	85,0	90,0	92,5	95,0	97,5	99,0	100	-
PQ	5,5	5,5	10,0	22,0	6,0	15,0	14,0	8,5	4,0	10,0	100
CQ	5,5	10,5	20,5*	42,5	48,5	63,5	77,5	86,0	90,0	100	-

- 4- Identification des deux groupes de produits selon la méthode des 20-80 :

- **Groupe 1** : 20,5% des quantités représentent 77,5% de la valeur totale des achats. Ce sont les produits A3, A6 et A4. Ces produits doivent être gérés avec beaucoup d'attention ;
- **Groupe 2** : (complément du groupe 1) 79,5% des quantités représentent 22,5% de la valeur des achats. La gestion des produits A8, A5, A2, A9, A1, A7 et A10 peut être plus souple.

Appliquer la méthode ABC sur cet exemple ?

### III. Stratégie d'approvisionnement et choix du fournisseur

Le choix du fournisseur peut avoir une grande influence sur le prix, la régularité et la qualité des approvisionnements. Plus les produits sont importants, plus l'entreprise aura tendance à mettre en place des structures pour maîtriser son approvisionnement. Le recours à des fournisseurs reste néanmoins la modalité la plus courante à utiliser.

#### - *Les différentes stratégies d'approvisionnement*

Trois stratégies d'approvisionnement peuvent être mises en œuvre en fonction de l'importance du produit pour l'entreprise et de l'investissement qu'elle est prête à réaliser pour contrôler son approvisionnement.

*L'intégration en amont* : C'est une stratégie qui permet à l'entreprise d'assurer elle-même son approvisionnement. Elle est utilisée notamment lorsque les produits sont déterminants pour son activité et qu'ils ont une influence directe sur ses performances. Cette opération peut être réalisée par la création d'une nouvelle fonction dans l'entreprise, soit en absorbant un fournisseur soit en prenant une participation significative dans le capital d'une autre entreprise.

*Le partenariat* : Afin de limiter les investissements tout en gardant un certain contrôle sur ses approvisionnements en produits déterminants, l'entreprise peut mettre en place des relations de partenariat avec ses fournisseurs. L'objectif de cette stratégie est de contrôler la qualité du travail réalisé par les fournisseurs. Ainsi, l'entreprise peut proposer, négocier ou imposer à ses fournisseurs un cahier des charges comprenant des exigences aussi bien techniques et financières qu'environnementales et sociales et réaliser des audits opérationnels sur place pour en vérifier le respect. Elle est moins coûteuse que l'intégration.

*La négociation* : L'entreprise a recours à la négociation lorsque les produits à acheter sont peu importants. Les négociations peuvent être menées dans deux esprits différents. Lorsque l'objectif est d'obtenir les meilleures conditions de vente possibles sans tenir compte des intérêts des fournisseurs, la négociation est distributive et les relations s'inscrivent dans le court terme. Par contre, une négociation intégrative permet de créer des relations de confiance qui privilégient la durée et la sécurité. Les deux parties ont alors le même poids dans la négociation et les intérêts des deux sont pris en compte.

#### - *Procédure de choix et d'évaluation des fournisseurs*

Les procédures de choix des fournisseurs peuvent être mises en œuvre en fonction de l'importance des contrats :

- Recherche classique des fournisseurs pour les contrats peu importants (recherche libre des fournisseurs potentiels, prise de contact personnalisée, évaluation libre des réponses et choix libre des réponses),
- Procédure de l'appel d'offre pour les contrats importants (publication par voie de presse de l'offre, envoi du cahier des charges aux entreprises candidates, évaluation des devis et des propositions et choix justifié de la meilleure offre)

L'évaluation des fournisseurs repose sur cinq étapes :

- La définition des critères sur lesquels les fournisseurs devraient être évalués : prix, qualité, délai de livraison, délai de paiement ;

- La définition du poids respectif qu'on souhaite donner à chacun des critères, par ex : on accorde au prix une pondération (1), à la qualité une pondération (2), au délai de livraison une pondération (1) ;
- Définition d'une échelle de notation qui permettra de noter chaque fournisseur sur chacun des critères ;
- Calculer pour chaque fournisseur sa note pondérée par critère, puis sa note globale ;
- Sélectionner le fournisseur qui présente le prix pondéré le plus faible.

**Application**

Une entreprise accorde aux critères de choix des fournisseurs les coefficients suivants :

Prix = 1

Qualité = 1 (c1)

Délai de livraison = 0,75 (c2)

Aléas (retard) = 1,5 (c3)

Les offres réalisées par les fournisseurs sont comme suit :

Fournisseurs	Prix unitaire	Qualité	Délai	Aléas
<b>A</b>	190	Mauvaise	50j	Dépassement 70%
<b>B</b>	220	Très bonne	60j	Dépassement 65%
<b>C</b>	210	Excellente	40j	Respecte ± rigoureusement les délais
<b>D</b>	210	Bonne	30j	Dépassement 90%
<b>E</b>	247,2	Moyenne	60j	Dépassement 50%
<b>F</b>	220,5	En dessous de la moyenne	50j	Dépassement 40%

A la lumière de ces données les responsables de l'entreprise ont accordé les notes aux fournisseurs pour leurs différents critères.

Fournisseurs	Qualité n1	Délai n2	Aléas n3
<b>A</b>	4	14	6
<b>B</b>	16	12	8
<b>C</b>	18	15	16
<b>D</b>	14	16	0
<b>E</b>	10	12	10
<b>F</b>	8	14	12

Pour déterminer le ou les meilleurs fournisseurs, on doit calculer pour chacun des fournisseurs, le prix pondéré et choisir les fournisseurs ayant le prix pondéré le plus faible.

- Calcul du prix pondéré pour chacun des fournisseurs :

$$P = \frac{px}{T}$$

Avec P : le prix pondéré, px : le prix proposé par le fournisseur et T : le total des diviseurs.

- Calcul du total des diviseurs pour chacun des fournisseurs :

$$T = 1 + \frac{\sum_{i=1}^t ni.ci}{100}$$

Avec, i = le critère ; n = la note ; t = nb de critère (le prix n'est pas considéré comme critère) et 1 = coefficient du prix.

Fournisseur	Prix unitaire $px$	Note pondérée Qualité $n1c1$	Note pondérée Délai $n2c2$	Note pondérée Aléas $n3c3$	Total des diviseurs $1 + \sum ni.ci/100$	Prix pondéré $px/T$
<b>A</b>	190	4	10,5	9	1,235	153,84
<b>B</b>	220	16	9	12	1,37	160,58
<b>C</b>	210	18	11,25	24	1,53	137,25
<b>D</b>	210	14	12	0	1,26	166,66
<b>E</b>	247,2	10	9	15	1,34	184,47
<b>F</b>	220,5	8	10,5	18	1,365	161,53

## SECTION II : La gestion des stocks

**Définition :** Un stock est un ensemble d'objets en attente d'utilisation à un moment donné dans un endroit déterminé. Il peut s'agir d'un stock de production concernant essentiellement les matières premières, produits semi-finis, emballages commerciaux, etc. destinés à être intégrés aux produits au cours du processus de production ou d'un stock de production concernant des produits finis destinés à la vente.

### I. Les fonctions remplies par les stocks

Les objectifs de la constitution d'un stock tournent autour de quatre principales fonctions :

- **Fonction Régularité :** c'est grâce à la constitution du stock que la fabrication pourrait fonctionner régulièrement, bien que les approvisionnements soient de nature intermittente ou irrégulière. Le stock assure ainsi, le fonctionnement continu d'un système de production et évite notamment les ruptures.
- **Fonction Economique :** correspond à la situation où l'utilisateur achète les produits en quantité plus ou moins importante que ses besoins immédiats ; l'objectif est de réduire les différents coûts liés à la gestion du stock et à l'approvisionnement. Par exemple, le fournisseur peut proposer des remises sur les quantités demandées ou bien la répartition des frais de transport sur une quantité plus importante.
- **Fonction Anticipation :** dans ce cas le but de la constitution des stocks est essentiellement spéculatif, c'est-à-dire que l'entreprise détient des stocks importants quand elle prévoit des augmentations des coûts des matières premières.
- **Fonction Sécurité :** les stocks permettent de faire face aux imprévus tels que l'allongement du délai de livraison, les pénuries, etc.

#### Les inconvénients des stocks :

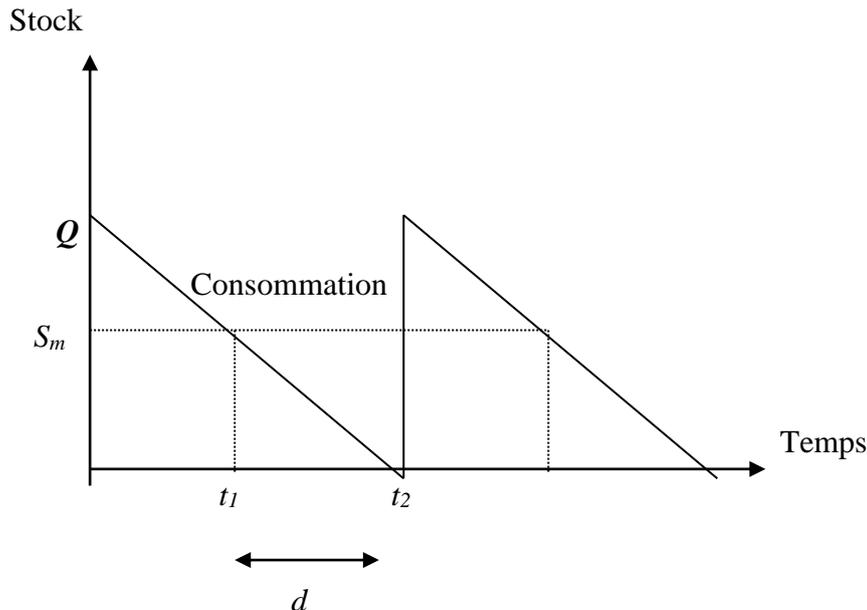
- Pour les financiers, les stocks sont un mal nécessaire car ils immobilisent une proportion des ressources de l'entreprise, d'autant plus qu'à leurs propres valeurs s'ajoutent celles des locaux, des assurances contre les vols, les incendies, etc.
- L'incertitude ou l'éventualité de détérioration ou d'obsolescence du stock.

## II. Les composantes et l'évolution d'un stock

**Le stock maximum** : il correspond à la quantité à ne pas dépasser afin d'éviter le sur-stockage et les coûts inutiles.

**Le stock minimum** : il correspond au niveau de déclenchement de la commande, ce qui correspond à la quantité de marchandise à consommer pendant le temps correspondant au délai d'approvisionnement.

Quand la consommation de l'article est régulière et que le délai de livraison est respecté par le fournisseur, le stock minimum peut être présenté schématiquement de la manière suivante :



Q : quantité de marchandise disponible en début de période ;

t<sub>1</sub> : moment de déclenchement de la commande ;

t<sub>2</sub> : moment de livraison de la commande ;

d : délai de livraison

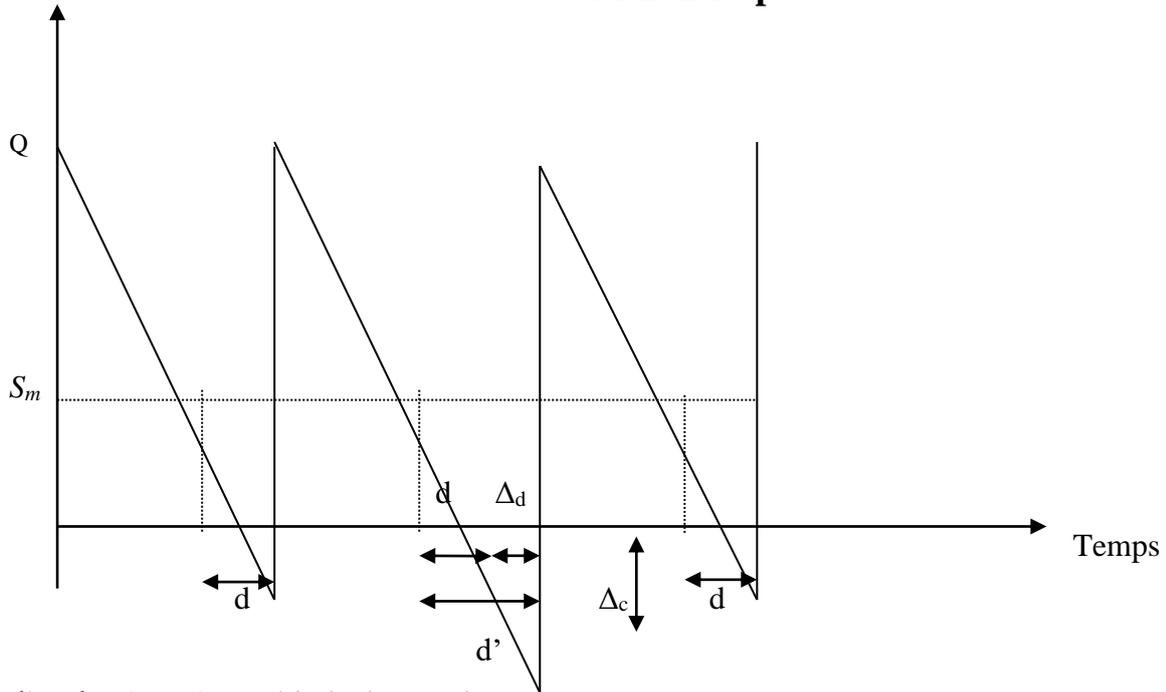
$$S_m = C \times d$$

C : Consommation moyenne par unité de temps (jour, semaine, mois, etc.).

**Le stock de sécurité** : dans la pratique, les délais de livraison sont rarement respectés par les fournisseurs et la consommation de l'entreprise est souvent irrégulière et tend en général à augmenter. C'est pourquoi l'entreprise est tenue de constituer une réserve dans laquelle elle peut puiser en cas de nécessité : il s'agit du stock de sécurité. Il permet d'éviter les problèmes relatifs à la rupture de stock.

La situation de rupture de stock, quand il n'existe pas de stock de sécurité, peut être représentée comme suit :

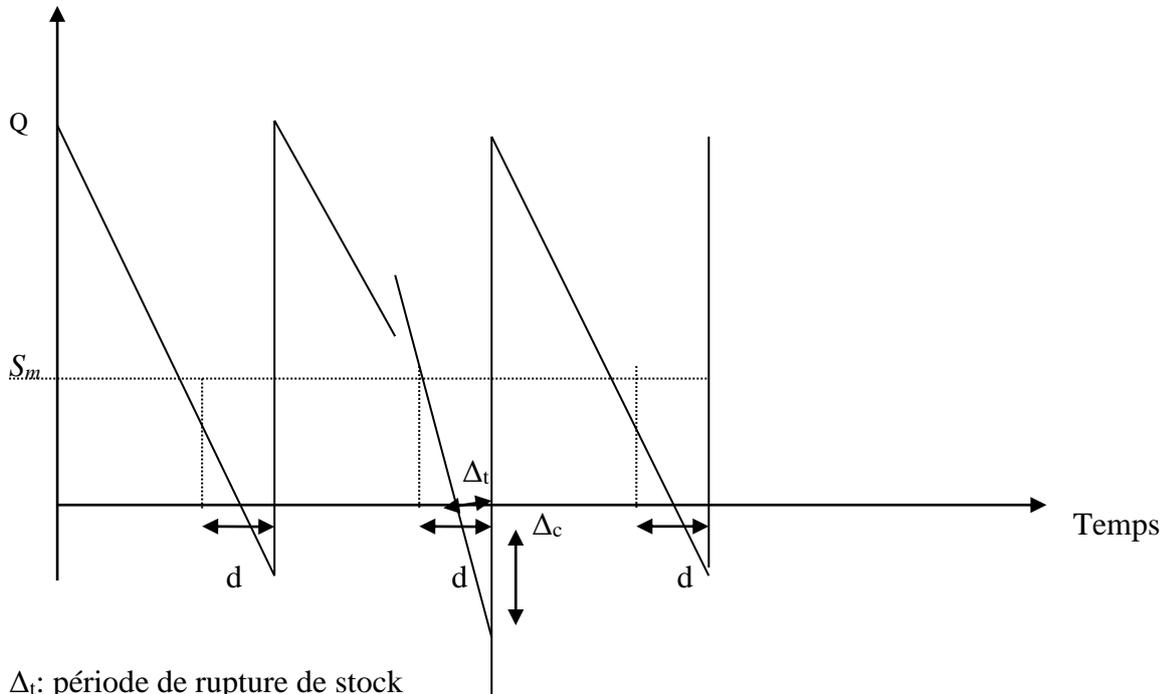
**Cas de délai non respecté**



$d' = d + \Delta_d$  ,  $\Delta_d =$  période de retard

$\Delta_c =$  quantité manquante, consommation habituelle de l'entreprise pendant une période équivalente à  $\Delta_d$

**Cas de consommation irrégulière**



$\Delta_t$ : période de rupture de stock

$\Delta_c$  : la quantité manquante qui correspond à la consommation de l'entreprise pendant  $\Delta_t$

**Stock de sécurité :**  $S_s = C \times A$

A, période aléatoire exprimée en unité de temps.

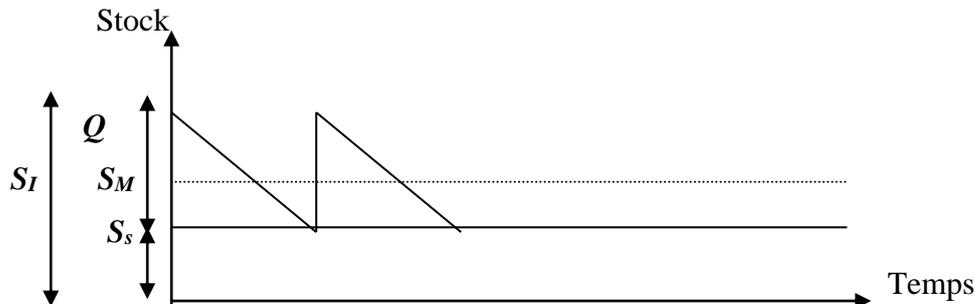
**Stock minimum:**  $S_m = C \times (d + A)$

$$S_m = C \times d + S_s$$

$d$ , délai de livraison

**Le stock initial** : Il correspond à la quantité de marchandise disponible dans l'entreprise au début d'une période donnée :

$$S_I = Q + S_s$$



**Le stock moyen** : il correspond au stock dont dispose continuellement et en moyenne l'entreprise.

$$S_M = Q/2 + S_s \quad Q : \text{quantité commandée}$$

**Le stock actif** :  $Q$  : correspond à la quantité de produit équivalente à la demande pendant une période d'approvisionnement donnée.  $Q = S_I - S_s$

### III. Les différents coûts impliqués par la gestion des stocks

On distingue trois types de coûts dans la gestion des stocks : le coût de détention ou de stockage, le coût de passation ou de lancement d'une commande et le coût de rupture.

- **Le coût de détention** :

Il comprend deux catégories de frais :

- Les frais financiers relatifs aux coûts d'immobilisation du capital ou intérêts bancaires.
- Les frais de conservation physique des stocks qui sont liés aux coûts de manutention, aux coûts du fonctionnement du stock (loyer, éclairage de surveillance, etc.), le coût d'assurance, le coût de détérioration.

- **Le coût de passation** : Il correspond à toutes les dépenses engendrées par la passation de la commande à un fournisseur. Il comprend deux types de frais distincts :

- Les frais liés à la négociation avec les fournisseurs qui englobent les frais de recherche des fournisseurs, d'information sur les fournisseurs, la sélection, le contact, etc.
- Les frais liés à la commande proprement dite qui comprennent le suivi des commandes, la réception de la marchandise, frais du personnel du service achat, frais de transport, etc.

Le coût de passation de la commande est généralement fixe et indépendant de la quantité demandée.

- **Le coût de rupture** :

Il représente le manque à gagner de l'entreprise lorsqu'elle ne peut répondre à la demande car il n'y a plus de marchandises ou de matières premières disponibles. Il est difficile

d'évaluer ce coût car une rupture de stock peut jouer sur les parts de marché mais aussi sur l'image de l'entreprise.

#### IV. Les modalités d'approvisionnement

Afin que les ateliers disposent en temps voulu, de pièces ou matières nécessaires à leurs activités tout en rendant minimale la somme des dépenses, le responsable des approvisionnements doit savoir :

- Quelles quantités faut-il commander ?
- Quand faut-il commander ?

##### - Quelles quantités faut-il commander ?

Pour choisir la quantité optimale ( $qo$ ) à commander, l'objectif est de minimiser le coût total de stockage pour l'entreprise ( $CT$ ) qui est égal à la somme des coûts de rupture, de passation ( $Cp$ ), et de détention ( $Cd$ ) (possession) sur une période. Le modèle de Wilson permet de trouver cette quantité optimale à acheter.

Une application simple de ce modèle permet d'illustrer ce raisonnement en travaillant à partir des deux coûts (coût de détention et de passation) qu'il est facile de connaître.

##### Le modèle de Wilson :

Hypothèses :

H1 : la demande est régulière pendant l'année et constante en unité de temps ;

H2 : le délai d'obtention entre la commande et l'entrée en magasin est connu et constant ;

H3 : le prix ou le coût de l'article est connu ou fixe, il est indépendant de la quantité demandée ;

H4 : la rupture de stock est exclue ;

H5 : le coût de passation de la commande est connu et fixe ;

H6 : le coût de détention (stockage) est proportionnel à la valeur stockée, il est connu en permanence.

##### **On appelle :**

$D$  : La demande (consommation) annuelle du produit A (en unité) ;

$Cp$  : Le coût de passation d'une commande (en dinar) ;

$Cd$  : Le coût de détention du stock (en % de la valeur du stock moyen)

$Pu$  : Le prix unitaire du produit A (en dinar) ;

$qo$  : la quantité optimale à commander pour minimiser le coût annuel de stockage ;

$N$  : le nombre de commandes à passer pendant l'année :  $N = \frac{D}{qo} \rightarrow qo = \frac{D}{N}$

On peut donc calculer :

- Le coût de passation total pour l'année :  $C_{pt} = N \times Cp = \frac{D \times Cp}{qo}$
- Le stock moyen pour l'année qui est égal à la moyenne entre le stock maximal après une livraison ( $qo$ ) et le stock minimal (0, si la livraison intervient juste avant la rupture de stock), donc  $= (qo + 0)/2$  ;

- Le coût de détention total sur l'année :  $Cdt = \frac{Cd \times pu \times qo}{2}$
- Le coût de stockage total à minimiser :  $CT = Cpt + Cdt = \frac{D \times Cp}{qo} + \frac{Cd \times Pu \times qo}{2}$

La solution optimale peut être obtenue par le modèle de Wilson. On doit donc annuler la dérivée seconde de la fonction coût de stockage total, on obtient pour la quantité optimale la formule suivante :

$$qo = \sqrt{\frac{2 \times D \times Cp}{Pu \times Cd}}$$

**- A quelle date faut-il commander ?**

La résolution de ce problème peut être réalisée à partir de tableaux ou de graphiques. Les dates de commandes sont en fait la résultante de trois facteurs :

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

On peut également calculer la période d'approvisionnement qui rend minimum le coût d'approvisionnement total de l'article acheté ( $po$ ). Son calcul se fait par une formule mathématique à partir du modèle de Wilson.

$$po = \frac{12}{N}$$

La formule de Wilson nous donne le nombre de commandes à passer pendant l'année :

$$N = \sqrt{\frac{D \times Pu \times Cd}{2Cp}}$$

$$\text{Ainsi, } po = \frac{12}{N} = \frac{12}{\sqrt{\frac{D \times Pu \times Cd}{2Cp}}} = 12 \sqrt{\frac{2Cp}{D \times Pu \times Cd}}$$

**Les avantages et les limites du modèle de Wilson**

**Avantages :**

- Simplicité de la démarche théorique ;
- Facilité d'emploi ;

**Limites :**

- Peu réaliste, le modèle ne prend pas en considération certains paramètres tel que l'aspect trésorerie qui est négligé ;

- Généralement, les frais de fonctionnement du service achat qui sont fixes, ne sont pas proportionnels au nombre de commandes passées.

### Application du modèle de Wilson

Il s'agit de calculer la quantité optimale  $qo$  à commander pour minimiser le coût de stockage total sur une année pour un produit X et la période de réapprovisionnement optimale  $po$  séparant deux commandes. Les données concernant cette entreprise sont les suivantes :

La demande annuelle $D = 120$ unités par an	Le prix unitaire $Pu = 100$ DT.
Le coût de passation $Cp = 200$ DT par commande	Le coût de détention $Cd = 30\%$

1- Calcul de la quantité optimale à commander et qui minimise le coût de stockage est :

$$qo = \sqrt{\frac{2 \times D \times Cp}{Pu \times Cd}}$$

$$qo = \sqrt{\frac{2 \times 120 \times 200}{100 \times 0,3}} = 40 \text{ unités}$$

2- Calcul de la période optimale de réapprovisionnement séparant deux commandes :

$$N = \sqrt{\frac{D \times Pu \times Cd}{2Cp}} \quad N = \sqrt{\frac{120 \times 100 \times 0,3}{2 \times 200}} = 3 \text{ fois}$$

$$po = \frac{12}{N} = 4 \text{ mois}$$

3- Calcul du coût de stockage total correspondant à la quantité optimale  $qo$  :

$$CT = Cpt + Cdt$$

$$CT = \frac{D \times Cp}{qo} + \frac{Cd \times Pu \times qo}{2} = 1200 \text{ DT.}$$

$$Cpt = \frac{D \times Cp}{qo} = 600 \text{ DT.}$$

$$Cdt = \frac{Cd \times pu \times qo}{2} = 600 \text{ DT.}$$

## CHAPITRE VI : LA FONCTION PRODUCTION

### SECTION I : Qu'est ce que la production ?

La fonction Production représente une séquence basique dans l'activité et l'évolution d'une entreprise donnée. Par production, on désigne l'ensemble du processus de transformation des inputs en des outputs. C'est aussi les techniques les procédés, l'expertise, le savoir-faire acquis ou appris d'unité. La production devra être optimisée dans le sens de la maximisation des quantités produites et d'une minimisation des coûts et des délais de fabrication.

#### I. Objectifs de la fonction production

On retient 4 objectifs essentiels, à savoir la qualité, le délai, la flexibilité et le coût. L'on peut affirmer ici que la notion de qualité a pris une place prépondérante dans la description des objectifs de la production. L'essor de la notion de qualité dans cette dernière décennie a permis de la reclasser d'un simple objectif (produit respectant certaines normes quantitatives et qualitatives) à un élément déterminant dans le management.

- **Qualité** : c'est une notion large mais on peut la prendre comme étant l'aptitude d'un produit (ou d'un service) à respecter des critères de fonctionnalité, d'utilité et de conformité afin de satisfaire les besoins des consommateurs. Les références en matière de qualité peuvent être fournies par des organes externes comme l'ISO (international standards organisation) qui conserve une nomenclature détaillée des normes de qualité.

- **Délai** : c'est le respect du calendrier de fabrication et des dates de livraison des produits fabriqués

- **Coût** : l'entreprise doit utiliser, d'une manière rationnelle et efficace, l'ensemble des moyens financiers, et humains nécessaires à la phase de la production. Cela se fait par l'ordonnement des étapes de la production pourvue que le coût unitaire soit minimum. Le but est d'aboutir à un coût de revient raisonnable et plus tard un prix de vente compétitif.

- **Flexibilité** : c'est la faculté d'adaptation de la fonction production à des éventuels perturbations de la demande et à des changements dans la technologie utilisée.

#### II. Processus et politiques de production

La production comprend des étapes successives et inter-dépendantes allant de la fabrication jusqu'au contrôle de la fabrication. En même temps, il existe une panoplie de politiques (choix) de production devant l'entreprise. Le choix d'une politique de production dépend des besoins de chaque entreprise.

##### A. Politiques de production

Il y a 4 types de politiques :

- **La sous-traitance** : consiste à confier à une autre entreprise une ou plusieurs étapes de la production. La sous-traitance met en relation deux parties, le donneur d'ordre et l'exécutant. Le rôle du sous-traitant se limite à la simple réalisation des tâches qui lui sont confiées, sans avoir le droit de proposition. La sous-traitance est expliquée par la saturation de la capacité de production, la recherche de la spécialisation du sous-traitant et par la flexibilité (l'entreprise conserve ainsi sa capacité de production ordinaire)

- **L'impartition** : dans ce cas, l'entreprise délègue à une autre entreprise une activité qu'elle pourrait réaliser elle-même. Contrairement à la sous-traitance, l'impartition repose sur le partage

du pouvoir entre le donneur d'ordre et l'exécutant. La marque pourrait être détenue par la deuxième entreprise.

- L'intégration :

C'est lorsque l'entreprise inclut dans son portefeuille une activité externe et qu'elle décide de la faire elle-même. On parle surtout d'intégration en amont quand l'entreprise se charge de fournir en interne les matières premières nécessaires à la fabrication.

- La localisation :

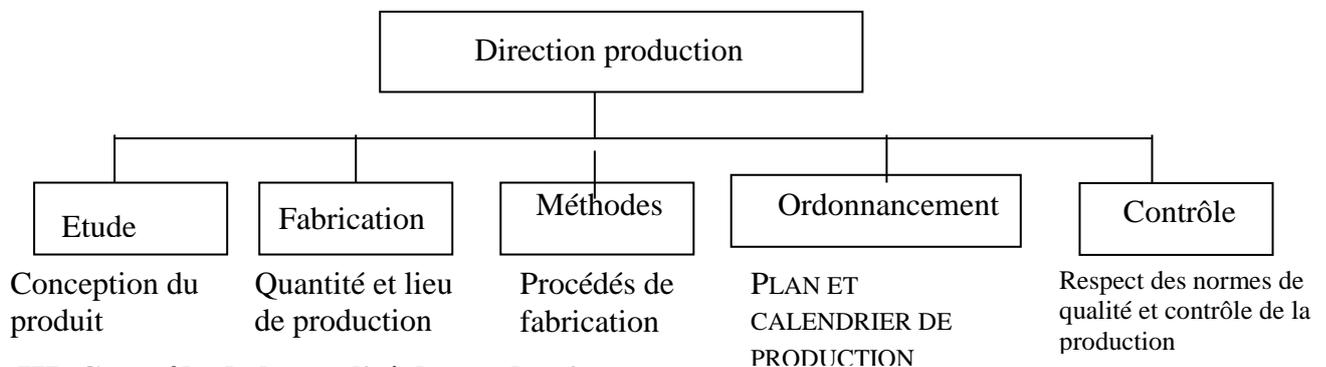
S'applique dans le cas où l'entreprise gère plusieurs unités de production en même temps. La localisation consiste à organiser la répartition de l'activité entre les unités en fonction de la capacité de chacune d'elle et des besoins de production. On parle de délocalisation quand l'entreprise choisit de transférer le lieu de la production.

**B. Processus de production**

On peut ordonner les étapes du processus de production de la manière suivante :

- La définition du produit : il s'agit de décrire les caractéristiques et les fonctions du produit.
- Détermination des besoins de production : on détermine ici les moyens nécessaires, permettant d'atteindre les objectifs de la production. A ce stade on choisit la politique de production à adopter (l'éventualité de la sous-traitance, de l'impartition où même de l'intégration peut être envisagée).
- Choix du mode de fabrication : Il s'agit d'établir le « planning » des opérations et de choisir le mode de production (système continu, système en série, système sur commande ou unitaire)
- Choix du mode de livraison : comment seront livrés les produits des unités de production vers les clients.

Sur le plan organisationnel, on peut schématiser la fonction production comme suit :



**III. Contrôle de la qualité de production**

La qualité des produits et du processus de production a une influence déterminante sur la satisfaction des clients et sur l'image de l'entreprise. L'approche classique du contrôle de la qualité a pour objectif de vérifier que la qualité répond à certaines normes techniques alors qu'une approche plus volontariste inscrit l'entreprise dans une démarche de qualité totale.

➤ **L'approche classique du contrôle de la qualité**

La contrôle classique de la qualité s'assure que les produits proposés par l'entreprise (biens ou services) respectent certaines normes techniques. La vérification intervient généralement après la production et a pour objectif d'écartier les produits non conformes. Des sondages sont par exemple réalisés en bout de chaîne et, si les anomalies restent dans des limites définies à

l'avance, la production continue en l'état. Plusieurs niveaux de normes peuvent être pris en compte :

- Les produits doivent respecter les normes techniques définies par le bureau d'étude en fonction de l'attente et du degré d'exigences des clients ;
- Certains produits doivent respecter les normes NF obligatoires qui les concernent. Ces normes édictées par l'Afnor (association française de normalisation), assurent aux consommateurs une utilisation sans danger et sans risque des produits normalisés (hygiène, sécurité, compatibilité avec d'autres matériels) ;
- D'autres normes, d'origine externe, peuvent être appliquées volontairement par l'entreprise pour différencier ses produits de ceux des concurrents. La norme NF environnement distingue ainsi les produits les plus respectueux de l'environnement.

➤ **La gestion de la qualité**

L'engagement dans une démarche de qualité totale intéresse toutes les fonctions et correspond à une vision globale de l'entreprise pour répondre le mieux possible aux demandes des clients. Que ce soit au niveau de la production, de la distribution, de la communication ou de l'administratif, chacun doit faire son possible pour satisfaire le client. Cette approche de la qualité peut se décliner en une infinité d'objectifs : zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai, zéro stock, zéro pollution, zéro corruption, zéro conflit social, zéro accident de travail, etc.

Seuls des contrôles externes permettent de garantir aux parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers, actionnaires, assurances, administrations, société mère, riverains, associations diverses, etc.) que le système de gestion et les produits de l'entreprise respectent certaines caractéristiques. Ainsi, l'obtention d'un label par un produit ou d'un certificat par une entreprise est conditionnée par l'application d'un cahier des charges préétabli dont le respect est vérifié par des auditeurs externes indépendants. Il existe une multitude de certifications possibles en fonction de l'objet du contrôle et de la nature de l'activité.

**Exemples de certifications des entreprises et des produits**

Objet	Activité	Exemples de référentiel
Système qualité	Tous secteurs	ISO 9000
	Automobile	AQAP 110
	Télécommunication	TL 9000
	Santé	EN 46000
Système sécurité	Tous secteurs	OHSAS 18001
Système environnemental	Tous secteurs	ISO 14000 et SMEA
Gestion sociale	Tous secteurs	SA 8000
Produits	Produits industriels	NF et NF environnement
	Produits agro-alimentaires	NF Agro et Label rouge
	Services	NF services

**SECTION II : L'optimisation de la production**

Pour réaliser son activité de manière efficace, le responsable de la production utilise un ensemble de techniques parmi lesquelles :

- Les modèles d'ordonnancement : la méthode PERT (technique d'élaboration et de contrôle des programmes). Elle permet de minimiser les temps en traçant un réseau permettant de déterminer l'ordre d'exécution des tâches à accomplir d'une manière efficace.

- La technique de programmation linéaire : qui permet de déterminer la combinaison optimale des ressources disponibles limitées.
- L'analyse des coûts : dont l'objet est le calcul des coûts globaux, des marges et des résultats.

### Calcul et analyse des coûts

L'analyse des coûts et le calcul global du prix de revient, des marges et des résultats, se présente comme suit :

- Le prix de revient d'un produit est le total des coûts de ce produit parvenu au stade final de livraison (achats, fabrication, distribution, etc.)
- Un coût est constitué par le total des dépenses rapporté à un moment donné pour un produit donné.
- Le coût d'achat = prix d'achat + frais/achat (transport, approvisionnement, stockage)
- Le coût de fabrication = ensemble des charges mises en œuvre pour la transformation des matières premières en produits finis (main œuvre, énergie et amortissement des équipements)
- Le coût de production = coût d'achat + coût de fabrication
- Le coût de distribution = ensemble de dépenses relatives à la commercialisation.
- $PR = \text{coût d'achat} + \text{coût de fabrication} + \text{coût de distribution}$
- La marge = prix de vente – coût
- Résultat = Pvente- Previent = marge bénéficiaire
- Les critères d'affectation des coûts par fonction et par produit :
  - Coût par produit : ce sont les charges qui concernent uniquement un produit. Le calcul des coûts par produit est souvent difficile car il n'existe pas de critères clairs de répartition des charges indirectes.
  - Coût par fonction : concerne les fonctions de l'entreprise comme l'approvisionnement, la production, etc.

#### A. Coûts directs et coûts indirects

Dans les entreprises produisant plusieurs produits, il existe des charges concernant uniquement chaque produit, ce sont les charges directes. Parallèlement à ces charges, il existe d'autres charges qu'on ne peut pas imputer directement à un produit, ce sont les charges indirectes. La répartition de ces charges indirectes entre les produits nécessite la définition des clefs de répartition.

Le coût de revient = charges directes + charges indirectes. Certaines entreprises préfèrent calculer la marge sur coûts directs pour prendre des décisions en matière de production.

$$M/CD = PV - \text{Coûts directs}$$

#### B. Coûts fixes et coûts variables

Les coûts fixes ou coûts de structure sont indépendants des quantités produites et du niveau de l'activité. Ils peuvent augmenter brusquement lorsque la production s'élève au delà d'un certain seuil (exemples : loyers, administration). Pour les coûts variables, ils dépendent des quantités produites. Ils sont généralement proportionnels aux quantités produites.

$$CV = V \times Q$$

avec  $Q$  = quantité produite  
 $V$  = coût variable unitaire  
 $C V$  = coût variable

Les coûts variables peuvent augmenter plus rapidement que la quantité produite. Cela peut avoir lieu quand l'entreprise a recours aux heures supplémentaires qui coûtent plus cher que les heures normales de travail.

→ **Calcul du seuil de rentabilité (notion du point mort)**

La connaissance du rapport  $CF / CV$  est décisive pour la gestion de l'entreprise. Plus ce rapport est élevé, plus l'entreprise est sensible à la régression de la demande puisqu'on ne peut pas réduire les charges fixes lorsque les recettes diminuent. Ainsi, les coûts fixes constituent une masse de frais qu'il faut supporter quel que soit le volume d'activité. Les coûts fixes sont couverts par la différence entre le chiffre d'affaires ( $PV \times Q$ ) et le coût variable ( $V \times Q$ ) appelé marge sur coûts variables ou bénéfice brut

$$\begin{aligned} \text{Marge}/CV &= CA - CV \\ &= (Pv \times Q) - (V \times Q) = Q (Pv - V) \end{aligned}$$

La marge sur coût variable unitaire  $M/cv$  unitaire =  $Pvu - Cvu$

La  $M/cv$  permettra de couvrir les coûts fixes et de réaliser plus tard un bénéfice. Il existe donc un niveau de production qui permet à l'entreprise de réaliser une  $M/cv$  juste nécessaire pour couvrir les coûts fixes. On appelle ce niveau de production le point mort ou seuil de rentabilité.

Le seuil de rentabilité ou CA critique peut se définir comme le CA pour lequel la marge est égale au total des charges fixes.

$$M/cv = CF$$

$$M/cv = (Pvu - Cvu) \times Q$$

$$Q \times (Pvu - Cvu) = CF$$

$$Q^* = \frac{CF}{Pvu - Cvu} \quad \text{ou} \quad \frac{CF}{M / Cvu}$$

-  $Q^*$  est le point mort

- CA critique correspondant au point mort est

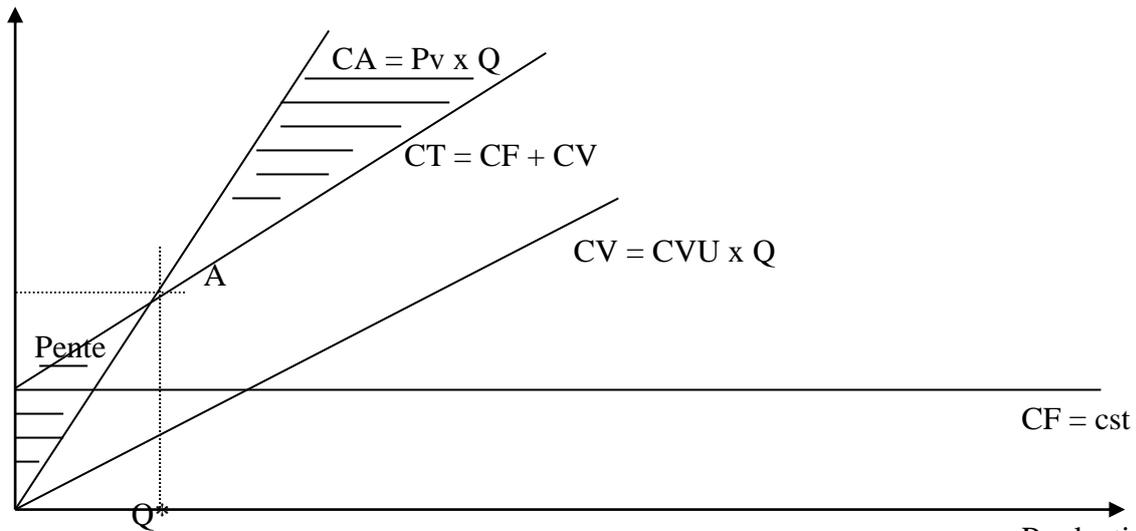
$$\begin{aligned} CA^* &= Pvu \times Q^* \\ &= Pvu \times \frac{CF}{Pvu - Cvu} \\ &= \frac{Pvu \times CF}{Pvu - Cvu} \end{aligned}$$

Le seuil de rentabilité indique quel est le volume de vente nécessaire pour n'entraîner ni perte ni profit. Il permet de déterminer la marge de sécurité de l'entreprise c-à-d dans quelle mesure elle peut réduire son niveau d'activité sans toucher à sa rentabilité.

Schéma :

Formulation basée sur l'égalité  $CA = CT$

Coûts : C.A



- $CA = P_{vu} \times Q$  : fonction linéaire de q dont la représentation graphique est une droite passant par l'origine et ayant pour pente  $P_{vu}$
- $CV = C_{vu} \times Q$  fonction linéaire de q dont la représentation graphique est une droite passant par l'origine et ayant pour pente  $C_{vu}$
- $CF$  est une constante
- $CT = CV + CF$  avec A le seuil de rentabilité. Il délimite la zone du profit et la zone la perte.
- Indice de sécurité  $Is = \frac{CA - SR}{CA}$  avec SR seuil de rentabilité

Formulation basée sur l'égalité  $CA = CT$

Il exprime de quel pourcentage l'activité de l'entreprise peut diminuer sans entraîner de perte

$$Is = \frac{P.vu \times Q - \frac{P.vu \times CF}{P.vu - C.vu}}{P.vu \times Q}$$

**C. coût global, coût marginal et coût moyen**

- *Coût global* : c'est la somme de tous les coûts. Les coûts supportés par une production est une fonction linéaire de la quantité produite.

$$CG = f(Q) = C_{vu} \times Q + CF.$$

- *Coût moyen* : c'est le coût unitaire moyen supporté par l'entreprise pour la production d'une unité

$$CM = \frac{CT}{Q} = \frac{f(Q)}{Q} = \frac{C_{vu} \times Q + CF}{Q} = C_{vu} + \frac{CF}{Q}$$

Le coût moyen est généralement décroissant et inversement proportionnel à la quantité produite. Les coûts fixes sont constants et indépendants de la quantité produite. Par conséquent, toute augmentation des quantités produites entraîne une diminution du coût unitaire fixe et donc du coût moyen.

- *Coût marginal* : est le supplément de coût engendré par la production d'une unité supplémentaire. Si pour  $Q^0$  le coût global est  $C^0$  et si le coût devient  $C1$  pour produire  $Q1$  alors  $Cm = \Delta C / \Delta Q = C1 - C^0 / Q1 - Q^0$

Mathématiquement le  $Cm$  est :  $Cm = \partial Ct / \partial Q$

## CHAPITRE V : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« Le propre de la ressource humaine n'est pas seulement d'être inépuisable, mais de se nourrir d'elle-même. Plus on l'exploite, plus on l'approfondie, plus elle se développe et s'enrichit. Là est sa dimension unique par rapport à toutes les autres richesses de la nature » François Perroux.  
L'homme est la principale richesse de l'entreprise. Ceci explique l'intérêt accordé, de plus en plus, à l'homme dans l'entreprise. Les théoriciens ont contribué à la transformation qu'a connue la fonction sociale : passage d'une simple fonction administrative à une gestion des ressources humaines (GRH).

### SECTION I : LA FONCTION PERSONNEL

#### **I- Définition de la fonction personnel :**

La gestion du personnel est la fonction dont l'objet est de concevoir, planifier, coordonner et contrôler l'ensemble des éléments et des processus interdépendants qui visent l'utilisation efficiente des membres de l'entreprise et l'assurance de sa continuité en tant que groupe social soumis à des pressions internes et externes.

La fonction ressources humaines s'attache alors à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes) à travers un ensemble de structures, de programmes et actions. Elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique voir même à leur possible convergence.

#### **II- Rôles de la fonction personnel :**

La fonction gestion des ressources humaines se divise en deux sous fonctions : une fonction Administrative du Personnel (opérations quotidiennes, rémunération, etc.), une fonction Gestion du Personnel (planification, prévision, et développement des hommes au sein de l'entreprise).

Ses rôles consistent essentiellement à assurer :

- **L'acquisition d'un personnel** qualifié qui nécessite la constitution d'une gestion prévisionnelle et l'établissement de plans de recrutement et de sélection.
- **La conservation du personnel** qualifié qui implique l'adoption d'une politique d'accueil et d'intégration de l'individu dans l'organisation, d'une administration équitable des rémunérations, des conditions de travail favorables et de mécanismes adéquats d'évaluation du personnel, de promotion et de sanction.
- **Le développement du personnel** qui nécessite la mise en place de programmes de développement individuel et organisationnel précédés d'une évaluation objective du potentiel du personnel.
- **Le maintien d'un service du personnel de qualité** par l'acquisition de personnes compétentes pour la gestion du personnel.

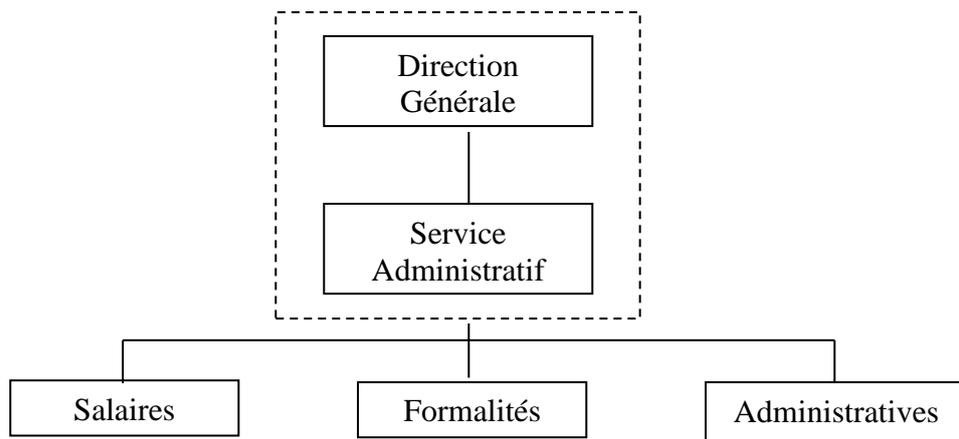
Mais il est à remarquer que le rôle et l'objectif de la fonction du personnel varient selon la taille et les objectifs de l'entreprise.

#### **III- Organisation du service personnel :**

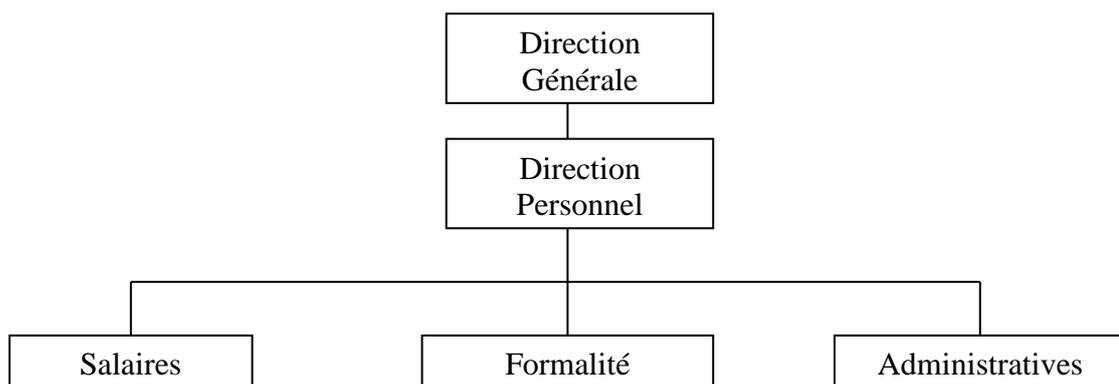
L'organisation du service représentant la fonction personnel est très variable en fonction des entreprises. Elle dépend de la taille de l'entreprise, de son activité, des conceptions de la direction, de l'historique et de la culture de celle-ci, ainsi que de la qualification des employés et de leurs taux de syndicalisation.

Parmi ces facteurs, l'élément « taille » est particulièrement déterminant :

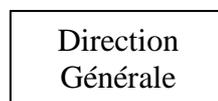
-Dans les petites entreprises : les affaires concernant le personnel sont généralement prises en charge par la direction générale, assistée par un service comptable ou administratif au niveau de la gestion courante (salaires, formalités, administratives, etc.).

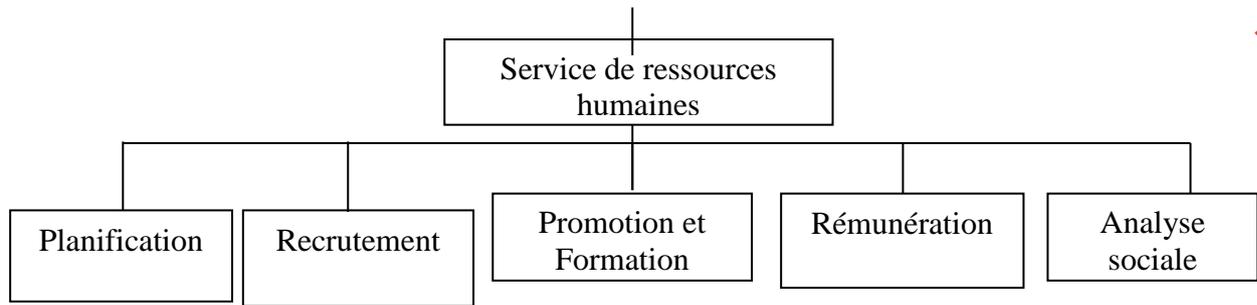


-Dans les entreprises moyennes : les problèmes du personnel sont traités par une unité spécialisée ou par la direction administrative.



-Dans les grandes entreprises : on trouve une direction du personnel organisée, elle même, en services chargés d'un seul aspect du rôle de la fonction personnel (planification, recrutement, promotion et formation, rémunération, etc.).





## **SECTION II : LES DIFFERENTES ACTIVITES DE LA FONCTION PERSONNEL**

### **I- La gestion prévisionnelle :**

On peut distinguer deux opérations distinctes : La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et la gestion prévisionnelle des carrières<sup>8</sup> (GPC)

- La GPRH est une fonction de prévision de mobilité (recrutement, promotion, licenciement, départs à la retraite, etc.) des ressources. Cette activité cherche à estimer par anticipation l'évolution des effectifs disponibles et les besoins prévisionnels de l'entreprise en vue de corriger les écarts éventuels.

La GPRH s'appuie sur des données statistiques, les renseignements livrés par le service social, les réquisitions des responsables de services et sur les programmes d'expansion de l'entreprise.

- La GPC est une activité de planification de cheminement objectif des carrières et des compétences. Un plan de carrière est un programme d'avancement au travail, il permet de construire des chemins à poursuivre par le détenteur d'un poste afin d'améliorer sa situation professionnelle.

La GPC est importante parce que les conséquences d'une carrière réussie ou manquée sont étroitement liées à l'image de soi, à son identité et à la satisfaction que l'on retire de sa carrière et de sa vie. Le plan de carrière ne doit être ni trop long (démotivant) ni trop court (plafonnement rapide de la carrière).

L'existence de gestion prévisionnelle suppose que l'entreprise prend soin de ses employés, et qu'elle réalise des efforts pour transformer les ressources humaines en un **capital humain**.

\*L'analyse des postes (ou emplois) est un processus qui consiste à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail afin de déterminer la finalité ainsi que les responsabilités et les exigences relatives au détenteur du poste (le profil) : les habiletés, les exigences, les comportements, les compétences et les caractéristiques physiques. Cette analyse permet d'améliorer la sélection lors d'un recrutement.

### **II- Les activités courantes de la fonction personnel :**

Parmi les activités courantes de la fonction gestion des ressources humaines on cite : le recrutement, l'évaluation du personnel, la promotion, la formation et la rémunération.

<sup>8</sup> La carrière est la séquence des postes de travail occupés par une personne au cours de sa vie active

## **1- Le recrutement**

C'est la recherche qualitative et quantitative de candidats en vue de sélectionner la personne qui répond le mieux aux exigences du poste. Le ou les candidats sélectionnés intégreront l'entreprise en assurant l'adéquation entre les aptitudes de l'individu et les exigences du poste. L'opération de recrutement comprend principalement les étapes suivantes : l'identification du besoin de recrutement, l'analyse de poste, la prospection, la sélection et l'intégration.

+ L'identification du besoin de recrutement : remplacement suite à un départ ou évolution de l'activité (nouveau poste).

+ L'analyse du poste : établir le profil de celui qui occupe le poste. On peut consulter l'analyse du poste si elle est effectuée ou bien c'est le moment opportun de le faire.

+ La prospection ou la recherche de candidatures : la prospection peut être interne ou externe. Il est préférable de diversifier les sources de candidatures pour améliorer la sélection.

\*la prospection interne : affichage dans l'entreprise, mailing interne, consultation des plans de carrières... Elle présente l'avantage d'être peu coûteuse et d'offrir la possibilité de recruter quelqu'un qui connaît déjà l'entreprise.

\*La prospection externe : candidatures spontanées, organismes spécialisés (BNEC), annonces, relations personnelles (coopération), les universités, les forums emploi...

+ Le tri des candidatures : le tri se fait sur la base du CV et de la lettre de motivation. Le tri des candidatures est considéré comme une présélection.

+ La sélection : les candidats retenus sur la base du CV et de la lettre de motivation peuvent avoir des entretiens et subir des tests de sélection (test psychotechnique, test d'intelligence,...).

+ L'intégration des candidats retenus : les candidats retenus doivent être intégrés au sein de l'entreprise. C'est une étape très importante pour réussir le recrutement.

## **2- L'évaluation du personnel et la promotion**

### **a- L'évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel peut être définie comme un processus par lequel on arrive à juger les performances passées et présentes ainsi que le potentiel futur des différents membres de l'entreprise. Cette activité de la gestion du personnel peut avoir lieu avant et après l'activité le recrutement.

Avant le recrutement, elle permet de sélectionner les candidats et de retenir ceux qui conviennent le mieux aux besoins de l'entreprise et ce par l'utilisation des entretiens directs et des tests psycho techniques.

Après le recrutement, elle permet de détecter les besoins de formation, de déterminer la valeur de chaque membre de l'entreprise et d'attribuer les récompenses (promotion) en fonction des mérites.

A cette phase l'évaluation est réalisée par le supérieur hiérarchique en utilisant divers techniques d'évaluation dont on peut citer :

- **L'évaluation libre** réalisée par le supérieur hiérarchique immédiat qui tente de détecter les points forts et les points faibles de l'employé.
- **L'utilisation d'échelles de notation** adaptées à chaque catégorie de personnel.
- **Le recours à des entretiens d'évaluation périodiques** entre le supérieur et le subordonné qui traiteront de l'emploi et les objectifs réalisés.
- **L'établissement d'un bilan professionnel** qui constitue un dossier d'appréciation conçu par des professionnel de gestion des ressources humaines et qui établi un bilan de l'exercice des fonctions et la réalisation des objectifs.

### **b- La promotion**

La promotion conduit à analyser la possibilité de confier le poste supérieur vacant à un collaborateur de l'entreprise qui présente les capacités requises pour ce poste. La promotion se réfère au plan de carrière poursuivi. Elle est généralement une opération qui suit l'évaluation du personnel. Elle sert à matérialiser le perfectionnement des aptitudes et l'efficacité des individus. Elle constitue une récompense pour les plus efficaces des employés ainsi qu'une source de motivation.

La nécessité de la promotion résulte du fait qu'elle permet à l'employé d'occuper un nouveau poste qui exige plus d'efforts et lui permet de progresser et de faire preuve de plus de compétences.

### **3- La formation**

La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

La formation professionnelle vise donc à :

- Donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à des nouvelles fonctions dans l'entreprise.
- Motiver le personnel de l'entreprise.
- Améliorer la communication et les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.

Toutefois le processus de la formation professionnelle est composé de 4 étapes à savoir :

- **L'identification du besoin de formation** dans l'un des postes de l'entreprise.
- **La mise en place des activités de formation** en précisant la durée des séances de formation ainsi que la sélection des formateurs.
- **Le choix des outils de communication** qui doivent être en mesure d'intéresser et de retenir l'attention des participants.
- **Le contrôle** qui vise à assurer la fiabilité et l'efficacité de chacune des étapes et à procéder aux ajustements nécessaires.

### **4- La rémunération**

#### **a- Définition de la rémunération**

La rémunération est la contre partie monétaire du service rendu par l'employé à l'entreprise, elle est formée par le salaire de base, les primes, les charges sociales, les frais de formation et d'apprentissage, les heures supplémentaires, etc.

La rémunération constitue souvent le principal poste de dépense de l'entreprise et participe également à l'équilibre social de l'organisation. En effet, pour l'entreprise, la détermination de la rémunération devrait satisfaire deux conditions : minimiser ses effets sur les coûts de production et maximiser son impact sur le comportement des salariés.

La gestion de la rémunération doit respecter trois types d'équilibres pour être cohérente :

- **L'équilibre financier** (le rapport entre la masse salariale et la solvabilité de l'entreprise).
- **L'équilibre social interne** (le système de rémunération doit être juste, équitable, pour ne pas être porteur de conflit).
- **L'équilibre social externe** (le rapport entre les salaires de l'entreprise et ceux du marché du travail).

#### b- La structure des rémunérations

Elle correspond aux éléments constituant la rémunération des salariés :

<p><b>PARTIE FIXE</b> Rémunération garantie, déterminée contractuellement et évoluant souvent avec l'ancienneté.</p>	<p><b>PARTIE VARIABLE</b> Rémunération non garantie, déterminée contractuellement et variant en fonction de la performance individuelle</p>	<p><b>PARTIE PERIPHERIQUE</b> Compléments de rémunération, déterminée contractuellement ou non : heures supplémentaires, primes exceptionnelles, avantages en nature (tarifs préférentiels, voiture, etc.),</p>
--	---	---

La structure des rémunérations dépend de la taille de l'entreprise, du type de fonction (part variable importante pour les commerciaux), de la position hiérarchique et de l'environnement de l'entreprise (environnement fortement concurrentiel et en croissance : partie variable importante pour inciter les commerciaux à développer les parts de marché).

Au-delà du recrutement, de la rémunération, de la promotion et de la formation, d'autres activités relèvent de la fonction personnel. Ces activités sont soit d'ordre administratif, soit d'ordre organisationnel et motivationnel.

