

Cours De Gestion

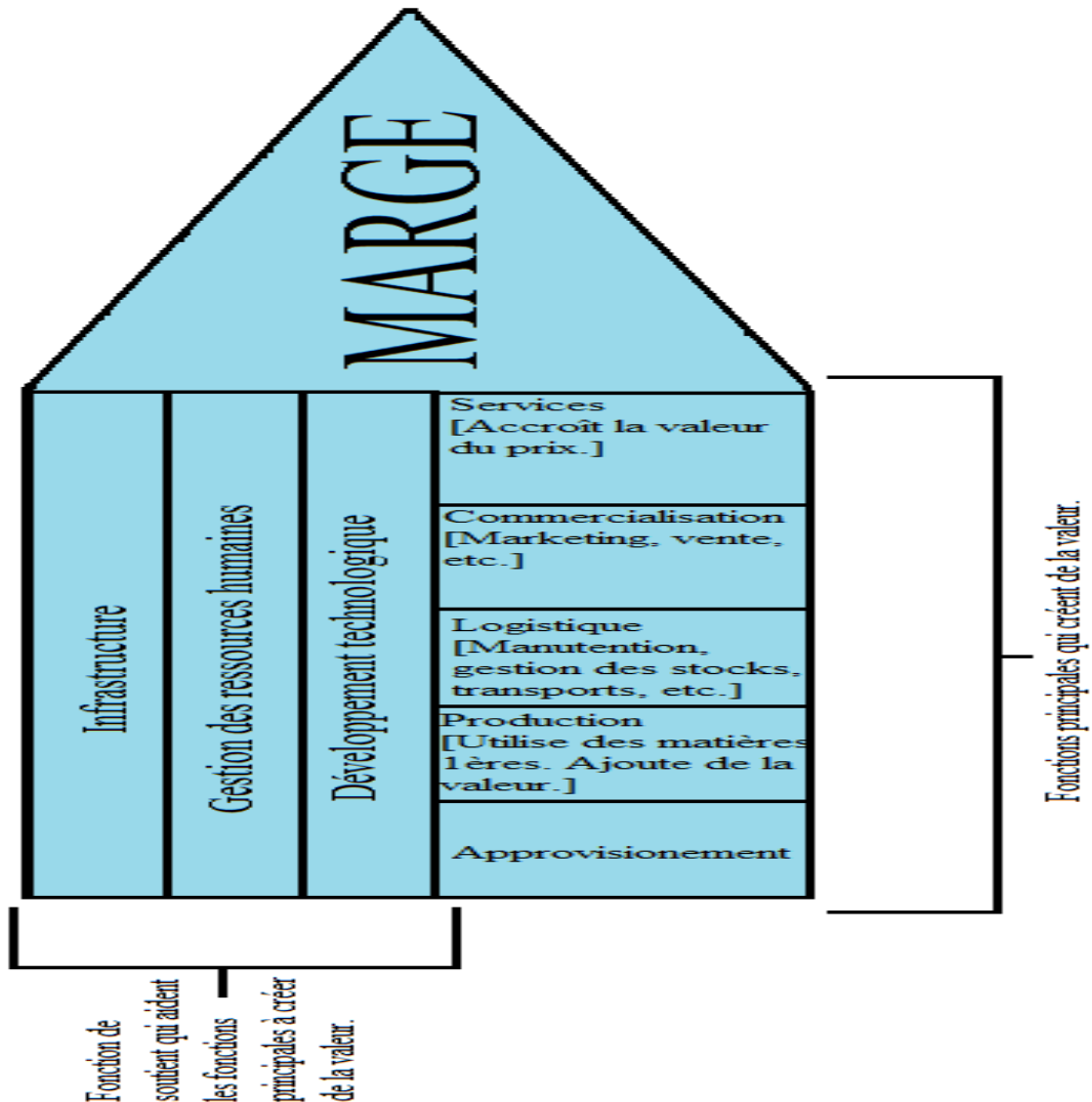
WALID

- Bibliographie :
 - Comprendre l'entreprise, Armand Colin, Alberto & Combemale
 - Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Foucher, Darbelet, Izard, Scaramuzza
- Plan du cours :
 - La fonction commerciale. (Marketing, vente)
 - La fonction production (Logistique, qualité)
 - La fonction RH (Comment les employés sont gérés.)
 - Les fonctions comptabilité, contrôle de gestion, et audit.

Introduction :

Chaîne de valeur de Porter:

[Elle est à l'horizontale normalement, je l'ai mise verticale pour des raisons pratiques.]



- La chaîne de valeur de Porter décrit les différentes étapes pour faire du profit/ aboutir à une marge. Distingue les fonctions primaires d'un côté et les fonctions de soutien.
 - **Fonction primaires :**
 - ❖ Fonction approvisionnement : Achat des matières premières, achat des ressources (souvent des partenariats, choix du fournisseur) Enjeux : avoir les bons matériaux.
 - ❖ Production : fonction maitresse de l'entreprise, production de biens ou services, si produit des biens alors utilise les matières premières que l'entreprise à acheter : importance de l'approvisionnement (pour pas être en rupture de stock).
 - ❖ Logistique : gestion des stocks, acheminement de la marchandise (délais)
 - ❖ Commercialisation : distribution des produits, marketing
 - ❖ Services : SAV, installation du matériel.
 - **Fonction de soutien :**
 - ❖ Infrastructure et système : tout ce que l'entreprise possède, système d'information (tout ce qui permet de faire transité l'information dans l'entreprise, entre les membres de l'entreprises et aussi la façon de stocker les données), de financement.
 - ❖ GRH : gestion du personnels, recrutement, licenciement, formation des salariés, rémunération, bien-être du salariés (stress, motivation, etc.).
 - ❖ Développement technologique : recherche et développement, innovation.
- ✓ Toutes ces fonctions permettent de dégager la marge.

- Historique de l'offre et de la demande :
 - La première grande période qu'on distingue est celle d'avant 1950. Ce qui caractérise cette période c'est la pénurie de biens, les ménages ne sont pas encore bien équipés, il y a donc une forte demande en biens d'équipements. Il faut réussir à produire le plus vite possible pour satisfaire cette demande. Les entreprises ont donc mis en place des chaînes de montage car ça réduit les coûts. En terme de GRH l'enjeu est de motiver les salariés notamment avec le salaire, en augmentant leur rémunération [Ford et les 5\$/J]. La seule question à cette époque est ou je vais vendre, pas comment je vais vendre car écouler ses stocks était quasi sûr.
 - La deuxième grande période, va des années 1960 à 1975 où on arrive à une situation d'abondance; il y a de plus en plus d'entreprises sur le marché donc chaque entreprise doit faire face à une concurrence accrue. Pour se détacher de la concurrence les entreprises vont faire de la "différenciation"; c'est aussi la période où on va développer les innovations technologiques pour se distinguer de la concurrence. Et comme il y a beaucoup de concurrents on va commencer à faire des pubs, des catalogues, affiches, c'est donc le début de la publicité.
 - La troisième grande période, à partir de 1975 est caractérisée par une situation de saturation du marché (Inverse de la 1^{ère} grande période.); ça veut dire que presque tous les ménages sont équipés notamment en électroménager, informatique donc c'est une demande de renouvellement de matérielle qui est par conséquent beaucoup plus faible que celle des années 50. L'offre est donc largement supérieure à la demande, les entreprises produisent plus que la demande réelle des ménages. La difficulté est donc maintenant de vendre les produits, donc comment motiver le consommateur pour qu'il achète mes produits -> marketing. Le marketing est donc devenu une fonction centrale dans l'entreprise d'aujourd'hui; on essaie de faire connaître ses produits, son entreprise de façon générale, donner une bonne image. On connaît aujourd'hui l'importance des marques donc l'entreprise essaie de se faire un nom.
- ✓ **Voilà l'évolution de l'offre-demande dans les grandes périodes pour toutes les fonctions.**

1^{ère} Partie : La Fonction commerciale.

D) Evolution de la fonction commerciale.

Définition: La fonction commerciale c'est la fonction qui permet d'écouler la production de l'entreprise et donc de vendre les produits pour faire un chiffre d'affaire le plus élevé possible.

- On voit une double évolution de la fonction commerciale dans le temps.
 - Deux différences principales opposent la conception traditionnelle du marketing et la conception moderne:
 1. Son rôle est passé de secondaire à primordial.
 2. Son domaine d'activité était étroit et s'est élargi, devenu beaucoup plus dense qu'avant.

Le but est de satisfaire le client, la difficulté est de savoir "Qu'est-ce que le client attend?". Ce n'est pas forcément ce qu'il attend consciemment, il faut deviner qu'elles sont les besoins potentielle des clients ; les téléphones portables par exemple, vu qu'ils n'existaient pas, les clients ne sentaient pas le besoin d'en avoir mais une fois qu'ils sont apparu, ils sont devenu essentiel. Ceux qui font du marketing créent un besoin chez les clients potentiels.

- Au début du 20^{ème} siècle :
 - Le service commercial apparait dans les grandes entreprises.
 - Développement de la publicité et de la communication: Catalogues, affiches, etc.
- Evolution récente du marketing:
 - **1ere période:** Avant 1950, comment distribuer mon produit, comment atteindre le consommateur, la problématique était donc comment acheminé la marchandise car les transports n'étaient pas aussi développé qu'aujourd'hui.
 - **2ème période:** A partir de 1950, on va commencer à développer une relation avec l'acheteur, un contacte privilégié avec celui-ci, on va chercher à attirer la clientèle mais aussi la fidélisé. On va donc développer des bases de données, pour mieux connaitre les clients et les ciblés dans les publicités.
 - Développement d'une dimension internationale avec la globalisation de l'économie, est-ce qu'on va s'installe à l'étranger pour produire? Ou en France? Ou on va vendre.
 - ❖ Il y a deux stratégies:
 - Vendre les mêmes produits qu'on vendait en France à l'étranger à l'identique donc étendre son offre national à l'international; produits standard
 - Tenir compte des goûts locaux, donc adapté son produit au pays ciblé; plus compliqué mais l'avantage est que le produit plaira plus→ **Stratégie d'adaptation.**

- Le marketing (ou mercatique) aujourd'hui:
 - Occupe une place centrale dans l'entreprise.
 - Conditionne la survie de l'entreprise.
 - Distinction vente/reflexe marketing.
 - Importance de la marque.
 - Naissance du marketing relationnel, du "one to one", du marketing émotionnel et du marketing vert, etc.
 - L'impact de la montée en puissance du marketing sur l'organisation.
 - Elargissement vers toutes les structures même non commerciales.

Marketing relationnel: Le fait d'essayer de créer une relation avec le client; et le fait de bien connaître le client; c'est donc le fait de personnaliser le marketing, créer une relation personnel avec le client.

Marketing émotionnel: C'est très récent, c'est l'idée que plutôt de vendre un produit on va vendre de l'émotion à un client, faire des animations dans les centres commerciaux, des coins détente, choix des musiques pour qu'il se souvienne surtout de l'émotion à l'achat; mise en contexte du produit.

Marketing vert: Tous ce qui concerne l'environnement, mettre en avant le fait que le produit respecte l'environnement etc., en plus c'est à la mode.

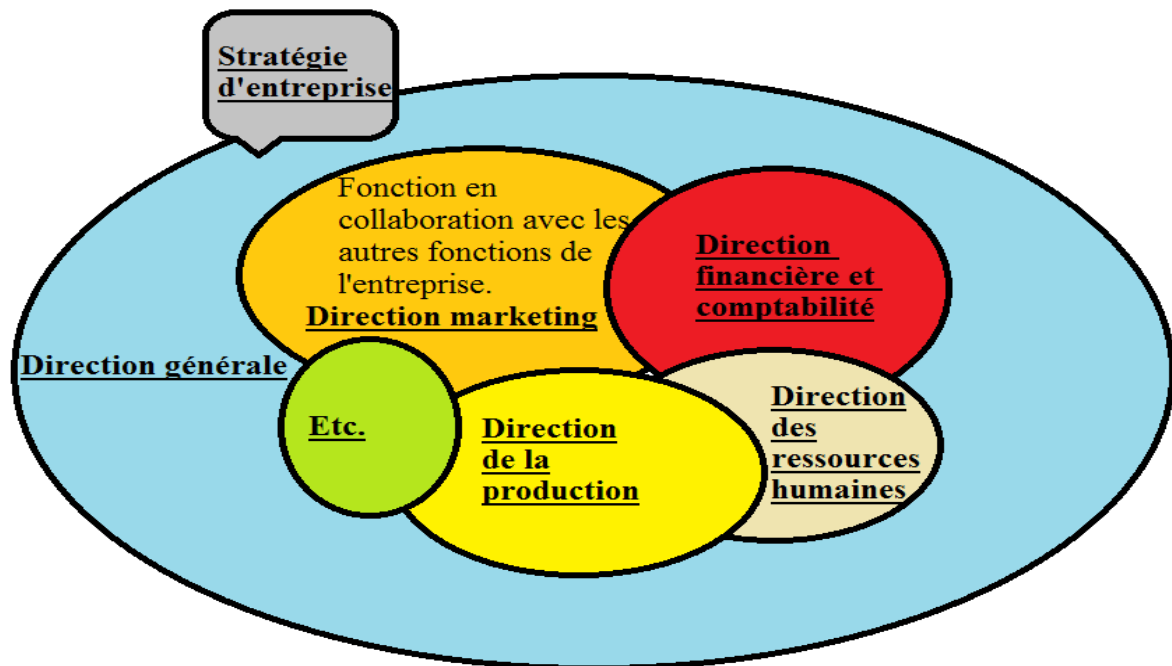
Elargissement: Le marketing est maintenant utilisé par tous types d'organisations pas seulement les entreprises commerciales. L'armée de terre par exemple à une stratégie marketing; les partis politiques aussi.

- Marketing et vente:
 - Parfois réunis dans un même service, parfois séparés.
 - Ont la même fonction principale: que les produits de l'entreprise se vendent.

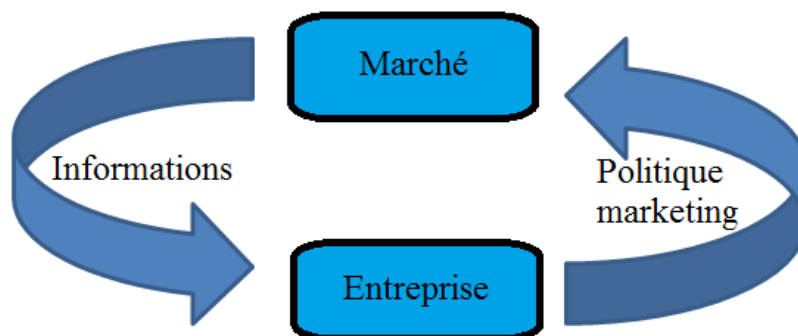
Aujourd'hui il y a beaucoup de réglementation qui protège le consommateur, il y a des normes à respecter, etc. C'est donc une profession très règlementer.

Il y aussi aujourd'hui les ventes par internet qui est devenu très importante et crée une concurrence à l'entreprise traditionnelle. Au niveau du marketing et de la vente il peut y avoir la guerre entre eux se renvoyant mutuellement l'échec.

II) Qu'est-ce que le marketing ?



- Le marché envoie des informations à l'entreprise, l'entreprise va faire des choix en fonction des informations et va grâce à celles-ci dégager une politique marketing. Le marketing sert de lien entre le marché et l'entreprise.



Définition du marketing: *Le marketing est une démarche qui consiste à découvrir et à analyser les besoins latents ou exprimés d'une population, afin de concevoir et mettre en œuvre une politique adaptée répondant aux attentes de la totalité ou d'une partie de la population considérée; on va donc définir une cible marketing plus ou moins affinée.*

- Il y a deux types de marketing différents:
 - Le marketing stratégique:
 - Marketing qui permet de prévoir et de connaître les caractéristiques qualitative et quantitative du marché.
 - Le marketing opérationnel:
 - Choix et planification des actions à mener; il doit être en cohérence avec le marketing stratégique.

Pourquoi le marketing?

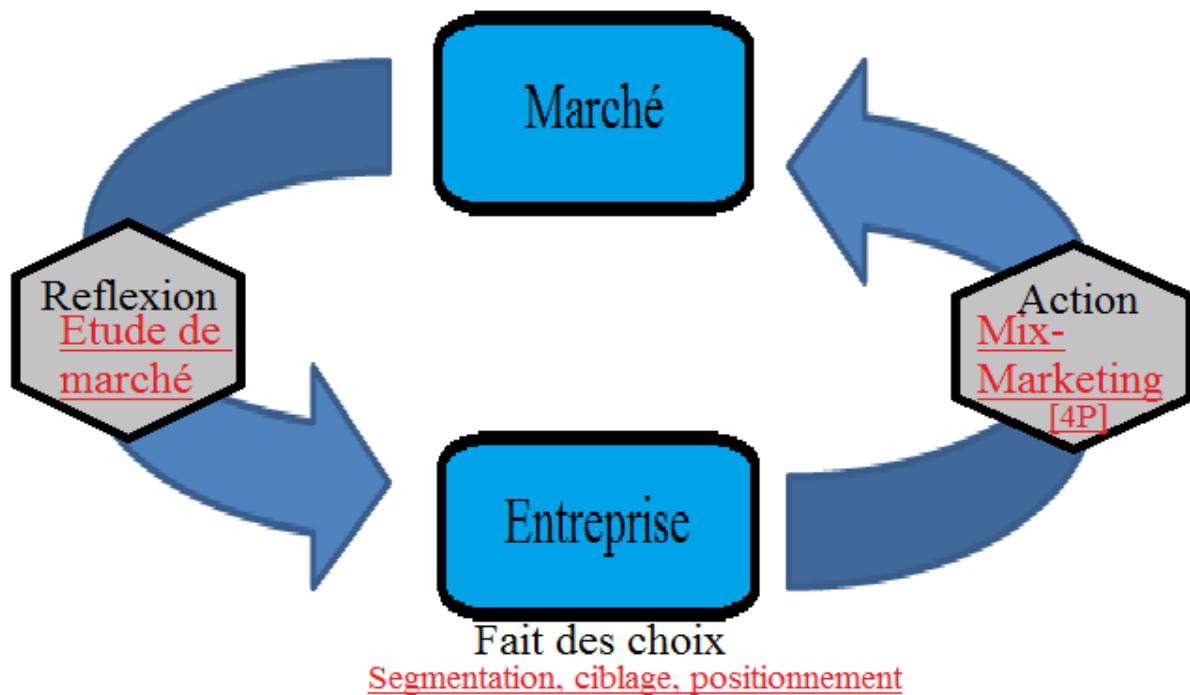
- Objectif de l'entreprise :
 - Faire du profit afin d'assurer sa pérennité.
- Mais:
 - Il y a une hausse de la **concurrence** nationale et internationale
 - Il y a des variations de la **demande**.
 - **L'environnement** évolue en continu.
 - Les **Moyens** de l'entreprise limités
 - Le cycle de vie des produits se **raccourcit**.
 - ✓ Tout ça menace l'entreprise.

Quel va être le rôle du marketing?

- Son rôle va être double :
 - Analyser la concurrence, analyser le marché, et l'environnement; ce qui relève du marketing stratégique.
 - Elaborer des actions, pour être compétitif et répondre au besoin des consommateurs; ce qui relève du marketing opérationnel.

Le « Mix-Marketing » :

- On l'appelle aussi le plan de Marketing ou encore Politique Marketing.
- On parle aussi des 4P (En anglais): Product, price, promotion(*communication*), place (*distribution*).
- Le plan marketing énumère les actions sur un an qui seront menées au niveau du marketing, des actions concrètes; il est rattaché au marketing opérationnel



III) L'étude du marché.

- On fait une étude de marché pour:
 - Lancer un nouveau produit.
 - Améliorer un produit existant.
 - Conquérir une nouvelle clientèle.
 - Anticiper l'impact d'une campagne publicitaire.
 - Etude pour savoir si cette campagne va être efficace ou pas.
 - Etc.

✓ **Une étude de marché sert à augmenter sa part de marché**
- La part de marché en volume:
 - Formule : $\frac{\text{Vente en volume de l'entreprise}}{\text{vente en ovume du marché}} \times 100$
- La part de marché en valeur:
 - Formule : $\frac{\text{CA de l'entreprise en valeur}}{\text{CA du marché}} \times 100$ [CA : Chiffre d'affaire.]
- L'étude du marché peut être:
 - Réalisée par l'entreprise elle-même.
 - Commandée à des organismes spécialisés :SOFRES, Ipsos, IFOP, Nielsen, etc.

Ex: Nielsen fondé en 1923: Une antenne à Cergy.

Répond à:

**Quelle est la tendance actuelle du marché? (En déclin, saturé, en croissance, un avenir?)
Pourquoi? Quelles évolutions à prévoir? (Expliqué pourquoi cette tendance; il va être encore intéressent?)
Quelle est la meilleure stratégie à adopter?**

- Beaucoup de grands groupes comme l'Oréal ou Danone font faire à la fois:
 - Des études par des organismes extérieurs.
 - Différence études quantitatives/qualitatives.
 - Etude quantitatives:
 - ❖ Elle cherche à mesurer/quantifié un ou plusieurs phénomènes sur le marché.

Exemple ! La FNAC peut demander combien de livre les français achètent en moyenne par an pour

- Etudes qualitatives:
 - ❖ On cherche à qualifier un ou plusieurs phénomènes pour comprendre le marché; on va répondre aux questions: Qui achète ces produits? Comment, pourquoi, ou?

Où trouver l'information?

- Source d'informations secondaires :
 - Toutes les informations qui existent déjà; l'entreprise n'a qu'à piocher dedans ce qui l'intéresse, les statistiques de l'INSEE par exemple; d'anciennes données de l'entreprise; ce qui a déjà été fait avant en gros. L'avantage c'est qu'elle est peu onéreuse car pas de couts de recherches importants.
- Source d'informations primaires
 - Informations qui n'existent pas encore que l'entreprise va devoir créer; si l'entreprise fait un sondage auprès de la population par exemple elle va le faire elle-même. L'information primaire est plus onéreuse que la secondaire.
- Les sources d'informations:
 - Sources d'informations internes :
 - ❖ Informations qui sont propres à l'entreprise, ils proviennent de l'entreprise elle-même; l'entreprise détient en interne des informations qu'elle a sur elle-même et sur l'environnement
 - Avantage: Pas chère.
 - Enjeux: Bien classé, conservé, exploité.
 - Exemple: Base de données que détient l'entreprise.
 - Source d'informations externes
 - ❖ Sources documentaires:
 - Tous ce qui est sous forme de film, magazine, etc. Tous ce qui a été publié

par d'autres organismes; privés ou publics; l'INSEE, les différents ministères. Utilisable facilement sans trop dépensé; c'est de l'info secondaire.

- ❖ Sources non documentaires:
 - On va par exemple payer une entreprise pour nous faire une étude de marché; c'est de l'information primaire car elle n'existe pas encore et l'entreprise va devoir se l'approprié -> très onéreux
 - Exemple: Magazines spécialisés tels que LSA. Données de l'INSEE, etc.

Dans une étude de marché il peut y avoir des erreurs qui ont par la suite un impact important.

- Définition de la notion de marché :
 - **Approche économique:** *Lieu de rencontre, réel ou fictif, des offres et des demandes d'un bien ou d'un service. Au cours de cette rencontre le prix et les quantités échangées vont être déterminés.*
 - **Approche marketing (=mercatique):** *Le marché est l'expression des capacités et des volontés des consommateurs potentiels (la demande à et des organisations (l'offre) qui sont soumises à un environnement plus ou moins contraignant.*
- Dans les grandes entreprises il y a un SIM (Système d'information mercatique):
 - *C'est l'ensemble des personnes, du matériel et des procédures destiné à fournir un flux ordonné d'information pertinente et à jour qui seront traité et stocké. Fournit les informations sur le marché, l'offre, la demande et l'environnement*

- L'étude du marché:

Diagnostic



Stratégie

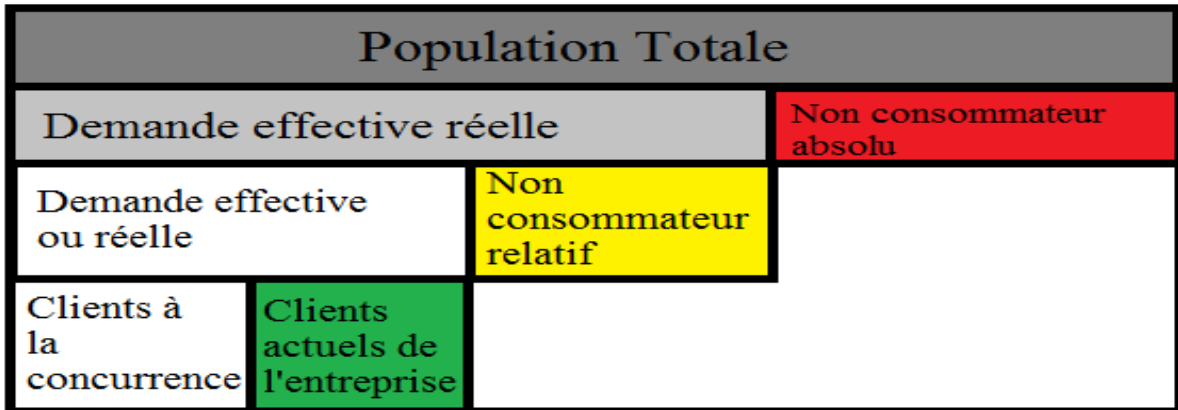
- Elle permet:
 - ❖ D'apprécier les risques liés à un marché.
 - ❖ D'ajuster des décisions en fonction d'un environnement.
- Elle répond à l'analyse de trois domaines:
 - ❖ La demande.
 - ❖ L'offre.
 - ❖ L'environnement.

A) Analyse de la demande:

- Analyse de la demande quantitative:
 - Il s'agit des chiffres généraux du marché, par exemple connaître le poids du marché en volume et en valeur, on va regarder le taux de croissance de ce marché
- Analyse de la demande qualitative:
 - On ne cherche pas à mesurer mais à comprendre; qui sont les acteurs principaux de la demande sur le marché. Selon le marché les acteurs de la demande ne sont pas forcément les consommateurs finals (ex médecins), quel est leur profil. Essayer de comprendre le comportement, le mécanisme d'achat. Comment, pourquoi, quand les gens achètent. Les

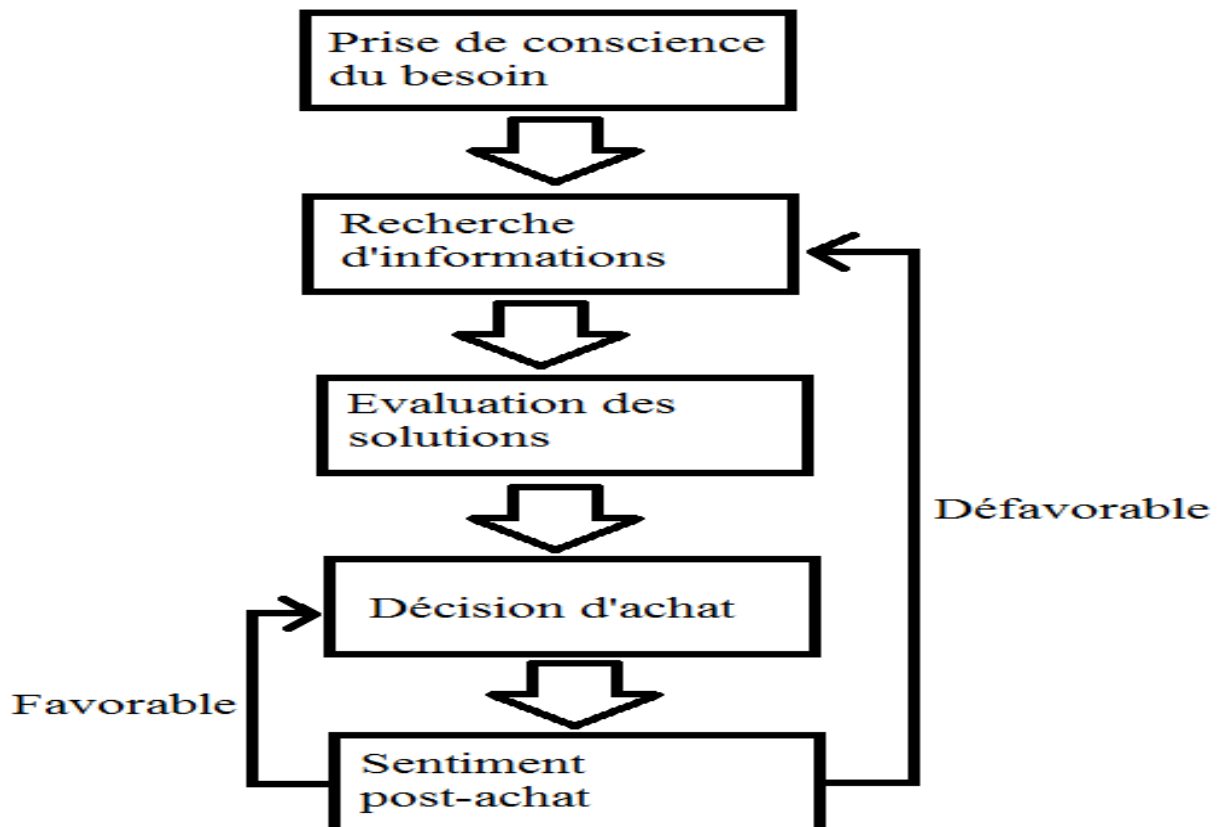
motivations, ce qui va bloquer, pourquoi ils n'achètent pas, etc.

- Consommateurs/Non consommateurs.
 - Consommateur:
 - ❖ Achète le produit/service pour satisfaire un besoin
 - Non consommateur relatif:
 - ❖ Ne consomme pas le produit mais est susceptible de le consommer
 - Non consommateur Absolu:
 - ❖ Ne peut pas consommer le produit pour des raisons déterminantes



Les consommateurs qui nous intéressent sont ceux se trouvant dans la case jaune et ceux se trouvant dans la case blanche

Les étapes du processus d'achat



Le processus d'achat se décompose en plusieurs étapes; la première est la prise de conscience de la part du consommateur qu'il a un besoin et c'est avec le marketing qu'on lui en fait prendre conscience. Par la suite le consommateur va rechercher des informations sur le produit afin d'évaluer les différentes solutions qui se présentent à lui et ainsi déterminer la meilleure d'entre elles; et enfin le consommateur va procéder à l'achat. Pour un même besoin tous les consommateurs ne choisiront pas la même solution.

Ce qui est intéressant en marketing c'est d'étudier le sentiment post achat; si le consommateur n'est pas satisfait le sentiment post achat sera défavorable il va donc recherché des informations pour savoir ou acheté un autre produit la prochaine fois; alors que si le sentiment post achat est favorable il rachètera le même produit et/ou dans le même magasin si il a été satisfait.

Facteurs favorable: Facteurs déclenchant la décision d'achat; tous ce qui va motiver le consommateur à l'achat; ça peut être une envie du produit, une publicité qui a bien fonctionné, le bouche à oreille, ou encore l'influence social (le fait d'acheter une marque par exemple).

Facteurs défavorable/Facteur déclenchant négatif: Tous ce qui va freiner ou bloquer le processus d'achat; ça peut venir de plein de facteurs différent; l'influence social (opinion des autres); difficultés d'utilisation (la peur de ne pas savoir utiliser le produit, si ils ont l'impression que l'usage est trop compliqué); risques pour la santé; la contre-publicité (campagne fumer-tue; sensibiliser le consommateur sur les dangers du produit).

En général le premier achat d'un produit est influencé par les différents facteurs et pour les achats suivants de ce même produit c'est le sentiment post-achat qui influence la décision d'achat.

L'acheteur n'est pas forcément le seul intervenant dans le processus d'achat.

- On distingue:
 - L'utilisateur:
 - ❖ Celui qui utilise le produit.
 - Ex: L'enfant pour un jouet.
 - L'acheteur:
 - ❖ Celui qui achète mais ne consomme pas forcément).
 - Ex: Une mère pour un jouet.
 - Le décideur:
 - ❖ Celui qui prend la décision d'acheter.
 - Ex: Celui qui gère les comptes dans la famille.
 - Le prescripteur :
 - Ex: médecin, enseignant (livres, cahiers, etc.)

C'est les 4 grands intervenants qu'on peut rencontrer dans un processus d'achat; l'acheteur peut à la fois être acheteur, décideur et utilisateur.

B) Analyse de l'offre existante:

L'analyse de l'offre se décompose en 3 grands domaines :

- Analyse des produits sur le marché:
 - Quels produits vendus? Leurs poids respectif sur le marché
 - Quel est le produit le plus important, celui a le plus progressé, pourquoi?
 - ❖ Connaitre l'évolution du produit dans le temps, si il a progressé à la hausse ou à la baisse permet de repéré les produits qui sont en déclin.

- Analyse des producteurs
 - Noms et parts de marché des offreurs.
 - Structure du marché (monopole, oligopole, concurrence, etc.)
 - ❖ Monopole: Quand il y a un seul offreur face à une multitude de demandeurs.
 - ❖ Oligopole: Si il y a quelques offreurs face à une multitude de demandeurs.

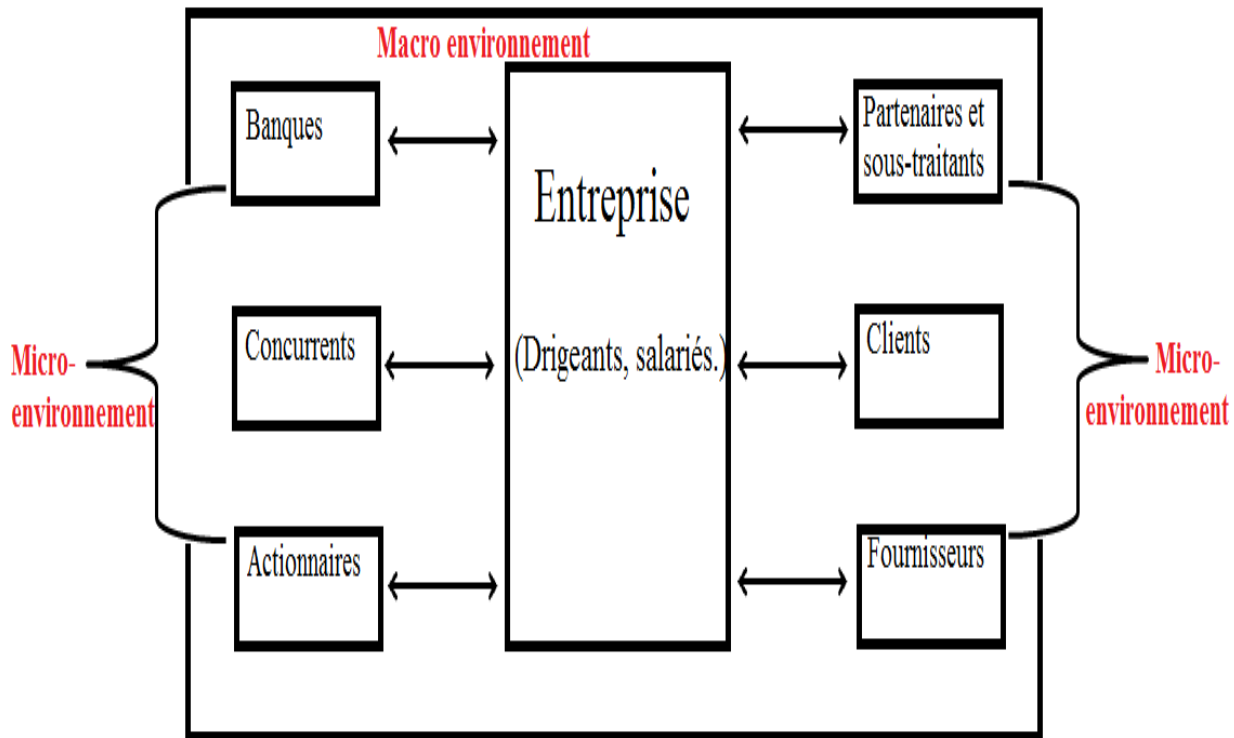
 - ❖ Concurrence: Multitude d'offeurs face à une multitude de demandeurs.

- Analyse des distributeurs:
 - Repérer les différents circuits de distribution.
 - Donner leur part de marché et l'évolution.
 - Analyser les politiques (méthodes de ventes, contraintes...).

Distributeurs: Personnes qui vont vendre vos produits, ceux chez qui le consommateur va les acheter.

C) Analyse de l'environnement.

- Repérer les facteurs qui influencent le marché, positivement ou négativement.
- Repérer en fonction du marché les types d'environnement ayant un rôle fort : culturel, social, démographique, etc.)
- On distingue 2 grands types d'environnement:
 - Le micro environnement: Les acteurs proches de l'entreprise.
 - La macro environnement: Tout l'environnement au sens large.



Le Microenvironnement

- Les 6 cases autour de l'entreprises constituent le micro environnement; les acteurs qui interagissent au quotidien avec l'entreprise.
 - Les banques sont une opportunité car source d'entrée d'argent.
 - Les concurrents sont une menace.
 - Les actionnaires sont une opportunité car en achetant nos titres, ils apportent de l'argent.
 - Les partenaires et sous-traitant sont une opportunité mais peuvent aussi être une menace si ils font mal leur job car ça retombe sur nous.
 - Les clients sont une opportunité.
 - Les Fournisseurs sont une opportunité, on peut établir des relations avec ceux-ci ; si ils ont confiance en une entreprise, ils lui feront des tarifs préférentiels, etc.

Le Macroenvironnement

- Environnements à surveiller:
 - Juridique: L'entreprise doit connaître toutes les lois qui sont parus; elles sont doté d'un service juridique, tous ce qui est lois de la concurrence, fiscalité, sur le travail, sur la discrimination au travail, tous ce qui peut avoir un impact sur le monde du travail.
 - Economique: Quel est le PIB de la France en ce moment, si on est en période de croissance ou décroissance, si les taux d'intérêts sont élevé ou pas; est-ce qu'il y a de l'inflation, etc.
 - Technologique: Si les concurrents utilise des nouvelles technologiques et pas vous vous êtes mal car ils auront un avantage sur vous; donc il faut toujours être à la page et essayer d'innover d'où l'importance de la Recherche et Développement dans l'entreprise.
 - Ecologique: Tous ce qui est en rapport avec la protection de l'environnement. Faire attention à pas polluer, etc.
 - Sociologique: Tous ce qui va être la connaissance de la population : Pyramide des âges,

- catégories sociaux professionnels, différents revenus, goûts, valeurs, etc.
- Démographique: Est-on dans une période de forte natalité ou dénatalité.
 - Culturel: Tous ce qui va être l'attitude de la population, par rapport aux loisirs, départs en vacance (ou pas), etc.
 - Politique: Est-ce qu'on a une stabilité gouvernementale? A-t 'on un gouvernement de gauche ou droite? Est-ce que des élections vont arriver? (Quand c'est le cas il se passe pas grand-chose.)

L'influence de l'environnement sur le marché

L'environnement est l'ensemble des variables qui influencent directement ou indirectement le marché.
Incertitude de l'environnement (turbulences).



Environnement très changeant/ imprévisible.

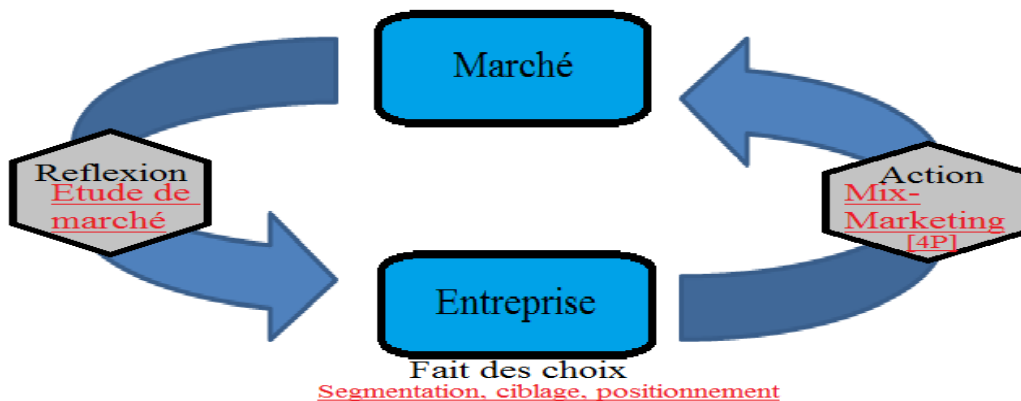
Besoin d'information pour définir les objectifs et élaborer les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

D'où l'importance du système d'information qui doit être en veille permanente et faire circuler l'information; quand y a des changements dans l'environnement faut vite en informé les personnes concernés dans l'entreprise.

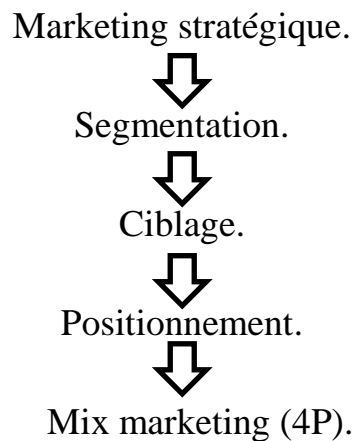
Conclusion:

L'entreprise doit étudier avec attention le marché et tenir compte de l'évolution de l'environnement.

IV) Réflexion préalable au mix marketing



Des choix stratégiques au mix marketing.



Le mix marketing découle donc de plusieurs étapes préalables:

- La segmentation
 - On parle de segmentation de la clientèle (et pas des produits) en marketing; essayer de trouver différents segments au sein des segments potentiel.
 - Segmenter c'est regrouper des individus ayant des caractéristiques similaires; on cherche à faire des groupes homogènes et chaque groupe homogène représente un segment (par rapport au profil, comportement, etc.). On peut dire aussi que segmenter c'est diviser le marché pour pouvoir choisir plus tard le ou les segments les plus rentable c'est à dire qu'on va viser et c'est ça qu'on appellera notre cible!

Type de critères	Nature du critère
Sociodémographiques	Âge, CSP, sexe, taille du foyer
Géographiques	Pays, région, ville, type d'habitat
Socioéconomiques	Revenu, profession, niveau de vie
Comportementaux	Fréquence d'achat, lieu d'achat, importance des achats
Psychosociaux	Personnalité, style de vie

CSP: Catégorie socio professionnel.

Socioéconomiques: Pour les produits de luxe on visera ceux qui ont un haut revenu.

L'entreprise va choisir parmi ces différents critères la segmentation qu'elle veut faire.

Si on fait un produit dédié aux femmes, on va faire une segmentation sociodémographique par rapport sexe; et peut-être âge selon le produit. Généralement on utilise deux critères pour segmenter.

Lois de Pareto et méthodes ABC

- Loi de Pareto=Loi des 20/80
 - On a remarqué qu'en général 20% des clients réalisent environ 80% du CA; ça signifie qu'il y a de très gros clients qu'il faut absolument fidéliser; on va dépenser tous nos efforts pour ces 20%.
- Méthode ABC: Plus précise:
 - 10% des clients ⇔ 60% du CA
 - 40% des clients ⇔ 30% du CA
 - 50% des clients ⇔ 10% du CA

Les efforts marketing porteront surtout sur les deux premières; mais ça ne veut pas dire qu'on les laisse tomber c'est juste que ce n'est pas grave si on en perd un.

- Le ciblage.
 - C'est évaluer et choisir un ou plusieurs segments sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.
 - Il découle de la segmentation.
 - Il permettra de définir un positionnement qui est l'étape suivante.
 - Il faut trouver le juste milieu entre ciblage trop large et trop étroit.

Si on loupe les 3 étapes précédentes, le produit ne fonctionnera pas.

- Le positionnement
 - **Définition:** Attribuer au produit/service une ou plusieurs caractéristiques distinctives aux yeux du consommateur.
 - Se positionner c'est définir face à la concurrence la manière dont le produit(ou service) va donner une certaine image dans l'esprit du consommateur

Triangle de positionnement :



Exemple de positionnement: Celui de la confiture Bonne Maman.

"Bonne maman, c'est bon comme la confiture traditionnelle que l'on faisait à la maison"

En résumé :

Le positionnement c'est la place que l'on souhaite occuper dans l'esprit de la cible que l'on vise (le cœur de cible).

Les études marketing, différent des études de marchés.

Elles interviennent en amont et en aval du choix du Mix Marketing.

Pourquoi des études marketing?

- Dans l'entreprise les études marketing sont des outils pour:
 - Connaitre ses clients.
 - Comprendre ce qui se passe sur les points de vente (quelles positions dans les rayons, etc.).
 - Concevoir et tester des innovations (faire tester a des consommateurs).
 - Aider à faire des choix.
 - Etudier le mix-marketing des concurrents (on fait du benchmarking: Etude des concurrents)

Les différents types d'études marketing.

- Pré tests de campagnes :
Lorsque l'on veut tester des idées créatives; tester les nouvelles créations avant de les lancées
- Post test & bilan de campagne :
 - Pour mesurer l'impact et l'efficacité d'une campagne de pub/communication.
 - ❖ L'impact d'une campagne pub: Voir si elle a marqué la mémoire des consommateurs (s'il en a le souvenir), s'il a bien compris.
 - ❖ L'efficacité: Voir si la campagne a incité à l'achat, déclencher la décision d'achat.
- Test de nom :
 - Voir si le nom plait au consommateur ou pas, ce qu'il évoque chez lui, ils demandent son avis quoi.

Les études marketing, 2 vecteurs:

- Le déclaratif:
 - Ce qui est basé sur ce que les consommateurs vont répondre à nos questions.
- L'observation:
 - On va observer soi-même le comportement des consommateurs; par exemple regarder ce qu'il y a dans le frigo des gens.

Comme pour l'étude de marchés; il y a des études quantitatives et d'autres qualitatives

Outil pour les enquêtes marketing: Le questionnaire.

Comment réaliser un bon questionnaire?

- 1) Choix du mode d'administration : Le questionnaire peut être administré de plusieurs façons :
 - En face à face
 - ❖ Avantage: On peut expliquer si la personne n'a pas compris.
 - ❖ Inconvénients: Long et coûteux; et le risque (de biais) d'influencer celui qu'on questionne à cause de notre présence; les gens sont pressés, chargés etc.
 - Par téléphone
 - ❖ Inconvénients: Ça dérange; fort taux de raccrochage (7/10)
 - ❖ Avantage: Moins cher que le face à face; les gens sont chez eux dans une situation confortable
 - Par internet
 - ❖ Avantage: Pas chère, la personne répond quand elle veut.
 - ❖ Inconvénients: Faible taux de réponse.
 - Par courrier
 - ❖ Avantage: La personne fait quand elle veut.
 - ❖ Inconvénients: Faible taux de réponse même si y a enveloppe affranchi; faut penser à mettre une date butoir de réponse.
 - En auto administration
 - ❖ Ça veut dire que la personne remplit toute seule → internet et courrier.
- 2) Choix de l'échantillon :
 - L'échantillon= Sous ensemble de la population totale.
 - Il doit être représentatif de la population étudiée (suffisamment large (nombre de personnes)) pour être représentatif; il faut qu'il est les mêmes caractéristiques que la population étudiée (50% d'homme et femmes; pyramide des âges, etc.).
 - ❖ Panel: Notion de durée qu'on n'a pas avec un échantillon tout simple; échantillon de personnes étudiées de manières régulières et durables (on voit les évolutions dans le temps).
- 3) Rédaction du questionnaire et dépouillement :

Un questionnaire doit être :

- Pas trop long.
- Clair.
- Questions neutres.
- Structuré (des questions moins personnelles au plus personnel; remerciement).
- Précisant les modalités de réponse (adresse, date butoir de retour).
- Pas trop de questions ouvertes.
 - ❖ Avantage: Choix infini.
 - ❖ Inconvénients: Plus long et compliqué à dépouiller.

Conclusion :

- Avant de déterminer le Mix marketing, il faut:
 - Faire une étude du marché.
 - Faire une segmentation, ciblage, positionnement.
 - Faire une étude marketing

V) Qu'est-ce que le mix marketing?

1) Le produit (Product):

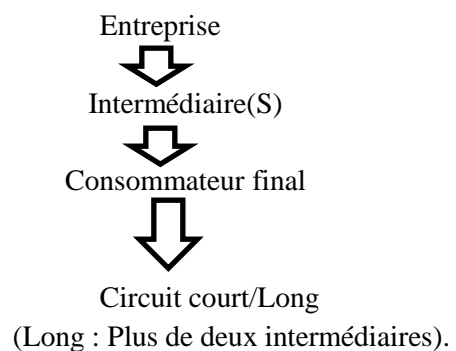
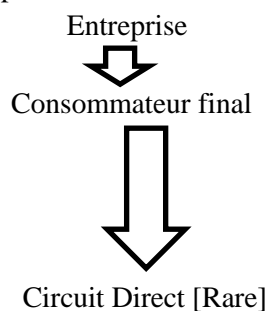
- Il faut soigner l'image du produit aux yeux du consommateur. Pour cela, on peut:
 - Mettre en avant les qualités du produit.
 - Faire oublier les défauts/inconvénients.
 - Transformer les défauts en qualité aux yeux du consommateur.
 - S'appuyer sur le prestige de la marque.
 - Utiliser le packaging pour le mettre en valeur et/ou faire passer un message (y a certains produits ou l'emballage est aussi important que le produit → parfums).

2) Le prix (Price) :

- Il faut trouver le "juste-prix".
 - Si trop haut: Risque de bloquer l'achat.
 - Si trop bas: Message de mauvaise qualité.
- Le bon prix dépend de nombreux facteurs
 - On va d'abord regarder le cout de fabrication (il est interdit de vendre à perte).
 - Prix chez les concurrents.
 - Qualité plus ou moins basse que celle des concurrents.
 - Facteurs psychologique du consommateur.
 - L'élasticité de la demande par rapport au prix.
 - Différentes stratégie peuvent être utilisées:
 - ❖ Prix rond ou ,99.

3) La distribution (Place) :

- Répond à: Comment fait-on parvenir le produit au consommateur?
 - Deux possibilités:



Plus y a d'intermédiaire plus c'est cher car chacun fait une marge.

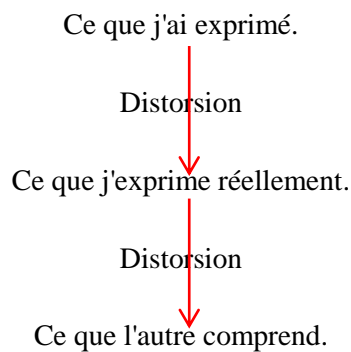
- Choix du type de couverture du marché:
 - Distribution intensive :
 - ❖ Lorsqu'on essaie d'avoir un maximum de points de ventes, utiliser tous les canaux disponibles/possible; l'objectif étant d'être présent dans le plus de point de vente possible.
 - Distribution sélective :
 - ❖ On va restreindre volontairement le nombre de distributeurs (on essaie de rendre son produit un peu rare); pour les vins de bonne gamme on ne les vendra pas en grande surface par exemple.
 - Distribution exclusive :
 - ❖ On donne l'exclusivité de distribution à un distributeur seulement; on parle de droit spécifique qui est accordé à ce distributeur.

Merchandising: Ensemble des techniques d'optimisation en ce qui concerne l'allocation de la surface d'exposition d'un produit dans les points de ventes et en ce qui concerne aussi sa présentation

Pour voir si un produit se vend bien:
$$\frac{\textit{Chiffre d'affaire}}{\textit{Mètres linéaires qu'ona en rayon}}$$

4) La communication (Promotion).

- Elle répond à 3 grands objectifs:
 - Comment faire connaître le produit/service?
 - Comment implanter la marque?
 - Comment donner une bonne image de l'entreprise?
- Les cibles:
 - Le consommateur final.
 - Le prescripteur.
 - Les distributeurs.
 - Les acheteurs professionnels.
 - Les utilisateurs.
- Les canaux de communication commerciale
 - Les canaux impersonnels → La communication de masse
 - ❖ Messages non personnalisés.
 - ❖ Forte diffusion
 - ❖ Différents moyens possibles = Les médias (radio, presse écrite, télé, affichage, cinéma et internet), parrainage, mécénat.
 - Mécénat : Activité d'intérêt général, il se distingue du sponsoring ou parrainage.
 - Les canaux personnels → La communication relationnelle.
 - ❖ Moyens: Postage, télémarketing, e-mailing.
- Des principaux écueils (outil) de communication ?? [Demande à la prof].



Attention au respect des lois .

- La communication doit respecter la réglementation.
 - La publicité mensongère est interdite.
 - ❖ Si un consommateur porte plainte et arrive à prouver que vous avez menti, vous devez payer une amende (sanction pénal) et des dommages et intérêts (sanction civil).
 - La publicité comparative est autorisée mais règlementée
 - ❖ Comparaison objective et réel, qui doit porter sur les caractéristiques essentiels du produit.

Exemple de mix: Les clés de la réussite de la confiture bonne maman.

Rappel positionnement : "Bon comme la confiture que l'on faisait à la maison."

- Ses 4P.
 - Le produit:
 - ❖ Nom qui évoque la maison, l'enfance donc cohérent avec le positionnement.
 - ❖ Packaging, qui évoque les pots traditionnels.
 - Le prix: bon rapport qualité-prix
 - ❖ Les consommateurs la considèrent comme de la bonne qualité à prix abordable. Et pour cause, la marge unitaire est assez faible mais comme ils en vendent de grande quantité ça leur donne une marge confortable.
 - La distribution
 - ❖ Distribution intensive.
 - Publicité
 - ❖ Magazines, spots télévisés ; ils se sont mis à la publicité assez tard et pour cause ils n'avaient pas tant de concurrents avant.

[Moment où la prof nous distribue le poly qu'on doit lire.]

VD La vente.

- Le Marketing et la vente:
 - Se complètent.
 - ❖ Sans un bon marketing, les ventes risquent d'être mauvaises et sans une bonne stratégie de vente, le marketing aura été inutile même si il était bon.
 - Sont dépendants.
 - ❖ L'un ne peut pas exister sans l'autre.
 - Se rejettent parfois la faute des échecs commerciaux
 - ❖ Si un produit fait un flop, les marketeurs vont accuser les vendeurs de ne pas avoir bien fait leur travail et les vendeurs aux marketeurs d'avoir fait une mauvaise politique marketing.
 - ✓ Il faut une vraie relation entre les deux.
- Vocabulaire:
 - **La vente** : Opération par laquelle un bien détenu par un vendeur est cédé à un acheteur en échange d'une contrepartie, généralement la remise d'une somme d'argent.
 - **La force de vente**: Ensemble des personnes qui sont chargés de réaliser la vente; ça va à la fois regrouper les vendeurs et les commerçants.
 - **L'administration de la force de vente**: Tous le travail qui est fait autour de la vente, au niveau des tâches administratives.

[Autre formulation : Tous le travail administratif fait pour la vente.]

- Le travail de la force de vente est constitué de :
 - La prospection.
 - ❖ Ce qui vise à élargir la clientèle; c'est la recherche de nouveau client.
 - On va essayer de prospecter les clients de la concurrence et les non consommateurs relatifs, voir tableau p11.
 - La négociation.
 - ❖ Ça peut être une négociation des prix ou des qualités vendus ou achetés.
 - La communication avec la clientèle.
 - L'assistance.
 - ❖ Du conseil (un client qui n'arrive pas à utiliser), intervention à domicile (si le contrat le prévoit), etc.
 - La collecte d'informations auprès du client, information retransmise après à l'entreprise.
 - ❖ Les vendeurs ne sont plus les seuls à collecter des informations mais ils restent les fournisseurs d'information principaux.

CA en volume: Nombre de produits vendus sur la période donnée.

CA en valeur: Nombre de produits vendus X Prix unitaire.

Que fait précisément le personnel administratif?

- Il apporte un soutien logistique:
 - Suivi des commandes et des livraisons
 - ❖ Gestions des retards etc.
 - Facturation
 - ❖ Faire des relances etc.
 - Gestion de la base de prospects
 - ❖ Prospects=clients potentiels.
 - Pilotage
 - ❖ Le manager fixe les objectifs généraux ou individuelles aux différents commerciaux .
Ce manager va ensuite faire un contrôle, voir si les objectifs ont été atteints ou pas et comment faire pour améliorer les résultats.

Comment on va structurer ce service? Tous dépendent si on vend un ou plus produits.

- Couple produit/marché:
 - Si un seul produit:
 - ❖ Organisation de la force de vente par secteurs géographiques.
 - Si plusieurs produits:
 - ❖ Structure par produit avec des chefs de produit.
 - Possibilité aussi de faire une organisation par type de clientèle :
 - ❖ En général cette dernière possibilité n'est pas utilisée seule, on a souvent ce type de structure couplée avec une autre (elle s'insère dans une autre); genre produit X clientèle Y [Division entre particuliers et professionnels le plus souvent.] c'est ce qui est le plus fréquemment utilisé.

2^{ème} Partie : La Fonction de production.

Elle ne peut pas travailler dans son coin toute seule, elle va être en relation permanente avec tous ce qui est recherche et développement pour innover et aussi avec la comptabilité, contrôle de gestion pour évaluer ses coûts.

La fonction de production a beaucoup évolué au cours du siècle, on est passé d'une production en petites quantités à une production de masse au 20^è.

Aujourd'hui on a une production qui est encore différente, elle est diversifiée et on doit faire des produits de qualités et personnalisés pour le consommateur ; finit la production de masse de produits standard.

Aujourd'hui on ne cherche donc plus seulement à faire de la quantité mais aussi de la qualité, de la différenciation.

En France on a été beaucoup influencé par des méthodes américaines aux débuts du 20^è et dans les années 70 par les méthodes japonaises.

Définition de la gestion de la production:

La gestion de la production est une activité par laquelle transitent des ressources dans un système, ces ressources sont combinées et transformées de façon contrôlée, pour que la valeur croisse en accord avec les objectifs de l'entreprise.

Une entreprise doit tenir compte de pas mal de contraintes dont la minimisation des coûts.

- Les coûts liés:
 - A la commande et la logistique.
 - A la gestion et possession des stocks.
 - A une mauvaise gestion des stocks.
 - ❖ Laisser périmer les produits
 - A la production elle-même.

1) Les objectifs à atteindre:

La gestion de la production doit remplir un certain nombre d'objectifs et le problème c'est qu'ils sont contradictoire il va donc falloir les concilier de la meilleure façon possible, en faisant des choix et des arbitrages.

Tout ça se sont des contraintes qui viennent s'imposer à la fonction de production dont il faut en tenir compte.

- La qualité des produits ou services.
 - La qualité d'un produit ou d'un service correspond à la conformité de ce produit ou service au besoin de la clientèle.
 - Sa qualité s'apprécie (se voit/constate) à travers son prix; si un produit est de qualité il sera assez chère mais l'inverse n'est pas vrai, un produit chère n'est pas gage de qualité.
 - On peut faire évaluer sa qualité à travers différentes normes, ces normes vont à la fois attester de la qualité du produit et la conformité aux normes: Normes NF et ISO :
 - ❖ ISO: International standard Organisation [organisation internationale pour la normalisation.
 - ❖ ISO 9001: Norme qui constate l'aptitude d'un organisme ou d'une entreprise à répondre aux exigences du client en matière de qualité d'un bien ou d'un service.
 - _Il y a ISO 9002, 3, 4 etc et plus on monte plus la certification est restreinte.

- Les délais
 - Les délais sont essentiels pour satisfaire les clients; c'est à la fois les délais de fabrications et les délais de livraison. Les délais de fabrication vont conditionner les délais de livraisons car si on fabrique en retard, on livre fatalement en retard.
 - ❖ En fonction du délai de livraisons souhaité on va essayer d'organiser la production pour que ça aille plus ou moins vite.
 - ❖ Selon le produit on exigera (clients) un délai plus ou moins long, les délais qu'on exige pour une voiture n'est pas le même que pour un produit super marché.
 - Délais de conception du produit.
 - ❖ Il faut essayer de minimiser les délais de conceptions (temps entre idée et conception); par exemple on utilise aujourd'hui pas mal de logiciels qui aident à la conception CAO [Conception Assisté par Ordinateur].
 - Délais d'approvisionnement.
 - ❖ Il faut essayer de réduire au maximum les délais d'approvisionnement de matières.
 - ✓ C'est toute cette chaine de délais qui va faire qu'on a du retard ou pas. Il faut essayer de réduire tous les délais au maximum mais pas au détriment de la qualité.
- La maîtrise des couts
 - La production doit toujours chercher à réduire ses couts.
 - ❖ Calcul d'un cout de production =couts d'approvisionnement [*Matières premières, énergies, etc.*] +charges de personnel de fabrication [*Cout de la manœuvre, travaille sur les chaines de production.*] + charges d'amortissement des équipements productif [*Aussi appelé la dépréciation lié à l'usure*].
 - ❖ On amorti chaque année notre capital a un même taux : Amortissement linéaire ou à un taux régressif : L'amortissement régressif qui permet de réduire plus au début et moins après.
 - Pour certains investissements on n'a pas le droit à l'amortissement régressif.
 - ❖ Plus on produits plus on fait des économies d'échelles; même si fabriquer plus ça coute plus, on réduit le cout unitaire.
 - ❖ Pour réduire les couts il y a aussi la négociation avec les fournisseurs et la plus on est un bon client plus on a de pouvoirs de négociation
- La diversité des produits.
- Le respect les règlementations diverses.
- La flexibilité.

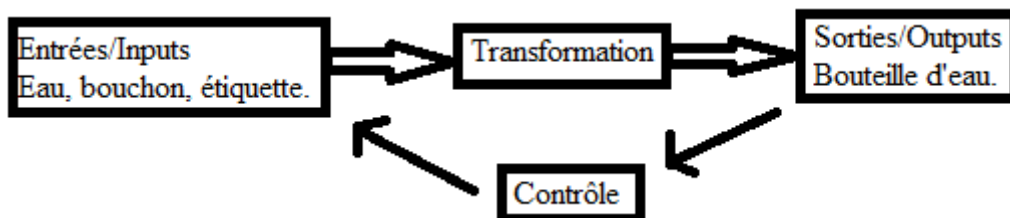
2) Les acteurs de la fonction de production.

- On distingue différents grands niveaux :
 - Le bureau d'études :
 - ❖ Il va concevoir le produit.
 - ❖ Regroupe un certain nombre d'ingénieurs et de techniciens, qui vont effectuer des calculs théoriques et aboutir à un prototype.
 - Calculs théoriques: Ils vont tester la résistance du produit, la performance.
 - ❖ En général plusieurs bureaux d'études s'associent, chacun apportant ses compétences particulières, c'est un travail d'équipe.
 - ❖ Ils utilisent beaucoup l'outil informatique pour faire des simulations, concevoir (Avec des logiciels de CAO), afin de gagner du temps et donc de l'argent.
 - Le bureau des méthodes :
 - ❖ Le bureau des méthodes et le bureau d'études sont parfois regroupés dans l'entreprise.
 - ❖ Il est l'interface entre le bureau d'études et la fabrication. Il va définir les différentes méthodes de fabrication à utiliser.
 - ❖ Objectifs/Missions :
 - Augmenter la productivité globale.
 - Amélioration des conditions de travail.
 - Test de la fiabilité du produit que le bureau d'études à créer.
 - Il va réfléchir aux moyens de productions qui vont être nécessaire (machines, main d'œuvre, etc.). Il va calculer les coûts de productions, les temps nécessaire à la production voir si ils sont raisonnables ou pas.
 - Le bureau d'ordonnancement :
 - ❖ Il va assurer le lancement des opérations de production, répartir les opérations de production sur les différents postes de travail. Il réalise le plan de production, cherche à éviter des ruptures dans la chaîne de production.
 - ❖ Il répond à de grandes problématiques :
 - Quand lancer la fabrication ? Qui fabriquera ?
 - Ou fabriquer ? Quelle chaîne de montage ? Délocalisation ?
 - Désavantages de la délocalisation : Coût de transport, problèmes de qualités, moins d'emplois en France.
 - Délais nécessaires à la fabrication ?
 - Fabrication :
 - ❖ Fabrique le produit.
 - ❖ A pour objectif de faire des produits de qualité, respecter les délais et quantités demandés.
 - Entretien :
 - ❖ Tout ce qui assure l'entretien du matériel et les éventuelles réparations.
 - ❖ Elle intervient tous au long de la production :
 - Maintenance préventive : Entretien régulier des machines pour éviter une panne et donc rupture de la chaîne de production.
 - Maintenance curative : Réparation des machines HS.
 - Contrôle qualité :
 - ❖ Vérifie la qualité du produit fabriquer tous au long du processus.
 - ❖ Aujourd'hui on essaie de favoriser l'autocontrôle, les ouvriers vérifient lorsque le produit passe entre leurs main qu'il n'y a pas de défaut sinon le signale.

3) Les modes de production.

Définition : C'est la façon dont les différents facteurs de productions (Capital et travail) sont organisés et traités pour réaliser un produit ou un service.

- Le choix du mode de production est un choix stratégique. S'il n'est pas adapté alors ça entraîne un surcout pour l'entreprise. Il y a différents modes de production :
 - Production unitaire :
 - ❖ On va produire à l'unité, en fonction (pilotage) de la demande du client (commande) ; utilisée pour : Bateaux de croisières, satellites, fusées, etc.
 - Production par lot :
 - ❖ Fabriquer par petites séries diversifiées des produits identiques, piloter par la commande ; permet de garder une certaine flexibilité.
 - Production en série :
 - ❖ Grand nombres de produits strictement identiques. On produit en fonction de l'anticipation de la demande ; ce mode de production permet de fortes économies d'échelles.
 - C'était le cas pour le marché automobile avant, qui utilise maintenant a majorité la production par lot car les consommateurs veulent pas des voitures identiques.
 - Production en continue :
 - ❖ Flux de production continue. Le produit est jours le même, ex : Raffinerie, métallurgie, etc. Cela coute moins chère que d'arrêter la production.



- On peut aussi faire une typologie selon la relation avec le client :
 - La vente sur stock
 - ❖ On parle de flux poussé, on fabrique beaucoup.
 - ❖ Utilisée dans la grande distribution, la téléphonie, etc.
 - La production à la Demande.
 - La production sur stock et assemblage à la Demande.
 - ❖ Base de produit commune et on va différencier le produit en fin de chaine (au moment de l'assemblage). On parle de sur mesure de masse (mass customization), permet de bénéficier d'économie d'échelle mais nécessite une bonne réactivité entre production et commande.

Définitions à connaître:

Mécanisation: Utilisé des machines qui viennent compléter le travail humain sans le remplacer.

Automatisation: Le fait de supprimer partiellement ou totalement le travail humain par des machines.

Automation [Cas extrême de l'automatisation]: On va essayer de remplacer complètement les hommes par des machines, supprimer les interventions humaines.

Robotique: Le fait de remplacer les machines par des robots; la différence entre le robot et la machine c'est que le robot peut s'adapter, faire différentes tâches, il est plus « intelligent ».

La productique: Ca va combiner l'automatisation avec l'informatique; la CAO [Conception assistée par ordinateur.], GPAO [Gestion de production assistée par ordinateur.] par exemple sont de la productique.

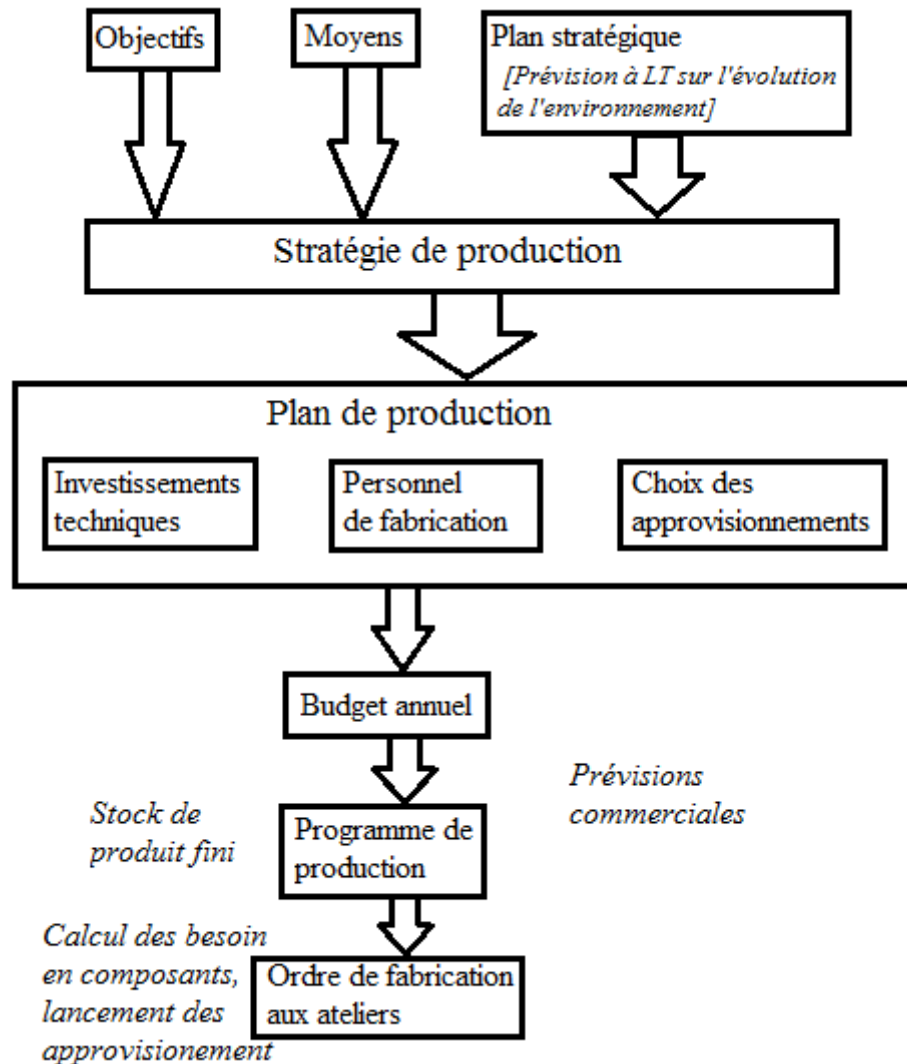
4) L'organisation de la production.

- Deux grands schémas d'organisation:
 - Organisation traditionnelle de la production: Les flux poussés.
 - Organisation de la production à flux tendus.

- A) Les flux poussés.
 - Méthode la plus ancienne qui date d'avant 1950.
 - Production de masse selon anticipation de la demande.
 - Production "pour le stock".
 - Produits peu différenciés.
 - Offres \leq Demande.
 - Ex: l'OST (Organisation scientifique du travail)
 - ✓ Objectifs= Augmenter ses capacités de production

- On utilise ce qu'on appelle MRP (Material Requirement Planning).
La méthode MRP a été mise au point dans les années 1960, elle repartit les différents besoins en deux catégories:
 - Les besoins indépendants :
 - ❖ Tous les besoins qui viennent de l'extérieur de l'entreprise; des clients par exemples, les commandes, prévisions des ventes etc.
 - Les besoins dépendants :
 - ❖ Ce sont les besoins interne à l'entreprise qui ont été déterminés par elle-même, besoin de matière première, machine, matérielle

- Fonctions/Missions du MRP :
 - C'est un outil qui permet de définir/calculer les besoins de l'entreprise en matières premières, composants, machines, etc.
 - Définir les besoins en main d'œuvre pour produire.
 - Planifier à long terme.
 - ❖ On va utiliser des informations commerciales venant notamment du marketing; en fonction de ça la demande et les moyens on va définir notre plan de production.



Le MRP intervient tout au long de ce processus.

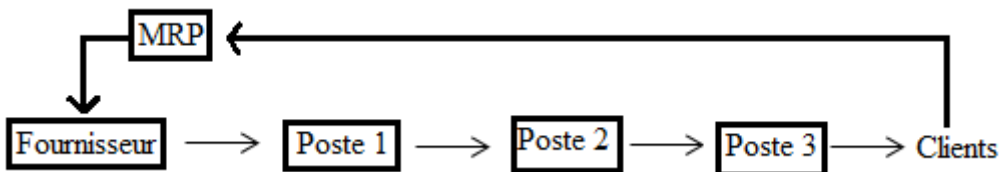
Les plans stratégiques et de production sont définis en fonction des prévisions des commerciaux sur l'évolution de la demande.

Le plan de production est un document qui fixe pour une période de 1 à 3 ans (CT) les capacités de production nécessaires des différents ateliers et les moyens de production qu'ils impliquent (en investissement, en personnel) et aussi en terme de choix du fournisseur.

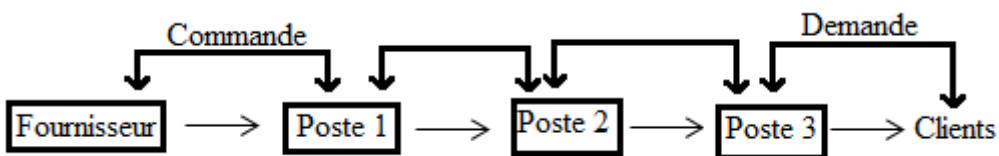
Le programme de production à CT vise à définir les quantités à produire à partir des prévisions de vente et en tenant compte du niveau des stocks.

B) Les flux tendus.

- Méthode japonaise qui repose sur 3 grands principes :
 - Principe du Juste à temps [JAT] :
 - ❖ On va attendre une commande d'un client pour déclencher la production, l'approvisionnement et la production doit être géré au même temps; on va acheter juste ce qui nous faut afin de produire juste ce qu'il nous faut.
 - ❖ Ce principe s'est principalement développé dans les grandes entreprises de production de masse, d'abord japonaises avec Toyota dans les années 50.
 - ❖ Objectif: Pas de gaspillage, tous ce qui est produit est vendu car on fonctionne sur de la demande réelle et non de l'anticipation.
 - Réduction des lots et flexibilités :
 - ❖ Comme on ne veut pas de stock on va produire des petites quantités de chaque lot pour limiter au maximum les stocks d'encours; il faut être sûr de ses fournisseurs et pas avoir de rupture dans la chaîne de production. On n'a aucune marge de manœuvre, de sécurité.
 - Pilotage par l'aval via le (la méthode) kanban (l'étiquette).
 - ❖ C'est la commande du client (à l'aval) qui déclenche la production, voir schéma :
- Pilotage par l'aval :
 - MRP-Flux poussés.



- Kanban-Flux tirés.



Explication de la méthode Kanban :

Le client commande au poste 3, qui transmet jusqu'au poste 1 qui effectue la commande au fournisseur. Le fournisseur envoie le produit au poste 1 jusqu'au 3. Le Poste 3 vend les produits aux clients, quand il a utilisé tous le contenu du conteneur il enlève l'étiquette[Kanban, qui contient l'info, le besoin) (o_O) et va l'envoyer au poste 2 qui va à son tour écouler le contenu du conteneur puis envoyer l'étiquette au poste 1 ; et le poste 1 va passer commande.

[Note : C'est chelou ce truc.]

- La gestion de la qualité
 - Nous avons déjà vu la définition de la qualité.
 - Objectif → Qualité totale
 - ❖ Philosophie de l'amélioration continue : Kaizen.
 - Les 5 zéros
 - ❖ 0 défauts.
 - ❖ 0 Panne → Maintenance préventive.
 - ❖ 0 délais.
 - ❖ 0 stock.
 - ❖ 0 papiers.
 - Cercles de qualité
 - ❖ Petit groupe d'une dizaine de personnes qui se réunit de façon régulière pour réfléchir aux problèmes de qualité et trouver des solutions.
 - Maintenance préventive
 - ❖ Déjà expliqué.
 - Choix des fournisseurs
 - ❖ Des fournisseurs qui garantissent les délais et la qualité.
 - Certification qualité (normes).
 - ❖ Normes ISO, etc déjà expliqué.
 - ❖ Ça coûte très cher et prend beaucoup de temps, pénalise les PME.

3^{ème} Partie : La Fonction logistique.

1) Définition de la logistique:

On peut la définir comme l'ensemble des flux physique et des flux d'information dans l'entreprise, aussi bien les flux interne que les flux externes (Entrant : Venant de l'extérieur/ Sortant : Allant vers l'extérieur.).

- Flux physiques:
 - De matières premières (approvisionnement) → Flux externes entrant.
 - De produits finis (distribution) → Flux externes sortant.
- Supply chain management (SCM) [Management de la chaîne logistique global.]
 - Tout le système de management qui va gérer la logistique: Les outils, les hommes, les organisations etc.
[Le fait d'avoir un partenariat régulier avec un fournisseur est appelé intégration externe et racheté l'entreprise, une intégration interne.]

- Rôle et montée en puissance de la logistique
 - Son rôle est transversale, car concerne différent service et a un impact sur tous.
 - Elle met en cohérence les différents flux, physiques et d'information dans l'entreprise.
 - Elle crée un lien entre l'achat, la production et la vente.
 - Son but ultime est de réduire (de tenir si ce n'est pas le cas) les délais car sa priorité est de faciliter les flux.
 - ❖ On essaie de rapprocher un maximum les différents postes de travail pour éviter les pertes de temps en déplacement/transport.
 - Pourquoi elle est devenue une fonction importante?
 - ❖ Son origine: Au départ elle a été inventée dans un contexte militaire.
Définition d'avant: L'art de combiner tous les moyens de transports, de ravitaillement et de logement des troupes.

- On distingue deux grands types de logistiques :
 - La logistique amont.
 - ❖ Tous ce qui est rattaché aux matières premières/ à l'approvisionnement et aussi la production.
 - La logistique aval
 - ❖ Elle regroupe toutes les activités de distribution et de SAV.

On considère aujourd'hui que la logistique est un avantage concurrentiel; elle s'appuie beaucoup sur les nouvelles technologies d'informations et des communications [NTIC] et les logiciels de logistique.

Citation de Fayol "Bien savoir acheter est aussi important que de bien savoir vendre"

On parle maintenant d'un marketing des achats.

2) Gestion des approvisionnements et des stocks.

Facteurs	Contre le stock	Pour le stock
Technique	Stock : reflet d'une mauvaise gestion	Stock minimum incontournable
Financier	Stock : Immobilisation couteuse de capitaux	Stock : Favorable si hausse des coûts des matières premières
Commercial	Obsolète	Problèmes de délais

Si on a trop de stock, il est clair qu'on a mal géré ; mais un stock minimum de matières premières est incontournable à cause des aléas, grèves, problème de transport, etc. La question est quelle quantité est considérée comme minimum ?

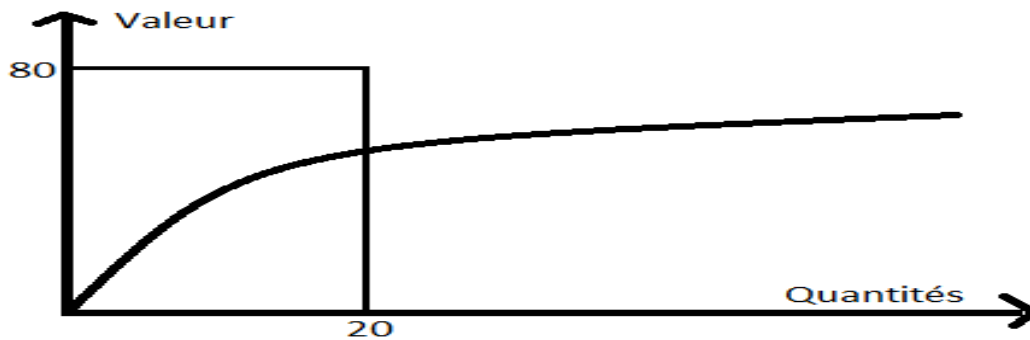
Evidement avoir du stock représente un cout, on parle d'immobilisation couteuse de capitaux ; car il faut des locaux ou les entreposer et assurer sa sécurité (contre feu, inondations, vols). En revanche il peut être un avantage financier important si le cout des matières premières augmente d'un coup. Car ça nous permettrai de ne pas en acheté et donc ne pas subir cette hausse pendant un moment, peut être que le prix aura baissé d'ici-là.

Au niveau commercial, le risque est que votre stock ne soit plus demandé (car plus à la « mode ») et donc devienne obsolète ; mais l'avantage est de l'utilisé si y a problème de délais.

Différentes catégories de stock :

En général les entreprises les répertories et classes par importance et ne vont pas les gérer de la même façon, plus un stock a de valeur plus on va dépenser pour lui.

- Y a 2 méthodes : Pareto et ABC.
 - Diagramme de Pareto



On l'appelle aussi l'analyse des 80/20 ou 20/80

- ❖ Elle nous dit que 20% des composants représentent 80% de la valeur du stock et les 80 autres % stocké que 20% de la valeur.

On ne va donc pas leur accorder la même importance.

Les 20 premiers % on va y faire très attention ; alors que les 80 on s'en fiche un peu.

- Modèle ABC

- ❖ Lui, il les classe en 3 catégories.
 - A : 10% Quantité mais 70% en valeur.
 - B : 20% Quantité mais 20% de la valeur.
 - C : 70% quantité mais 10% de la valeur.

- Le mécanisme d'achat.

Au niveau des achats y a plusieurs enjeux :

- Etude des besoins : Arriver à cerner le besoin de l'entreprise pour ne pas acheter des trucs inutiles
 - ❖ Elle va découler sur une définition précise des produits à acheter, leurs caractéristiques.
 - ❖ Comparer les différents fournisseurs prix/qualité/délais et choisir où on va acheter.
- Ce travail est fait par des acheteurs
 - ❖ Les entreprises gardent souvent longtemps leur fournisseur car y a une confiance entre les 2 partenaires. Ou elles en ont plusieurs; elles mettent aussi du temps à choisir leur fournisseur. Plus le produit est important plus on met de temps.
 - Toyota a mis 5ans à choisir son fournisseur de boîte de vitesse.
 - ❖ On émet un appel d'offre sur le marché (je veux tant de ça) ; et les entreprises envoient des propositions avec prix/délais. Ça permet de choisir le meilleur pour nous.

- Trois enjeux fondamentaux de la fonction d'achat :
 - Savoir si on prend un ou plusieurs fournisseurs.
 - ❖ Moins dépendant si plusieurs fournisseurs ; plus grand pouvoir de négociation avec un fournisseur.
 - Est-ce que je sous traite ou je fais moi-même,
 - ❖ Sous-traiter c'est externaliser ; la difficulté c'est coordonnées sous-traitants.
 - Dans l'automobile 80% de la production est sous-traité en moyenne.
 - Tendance à centraliser l'approvisionnement
 - ❖ De plus en plus de grandes entreprises mettent en place des centrales d'achat.
 - Avantage : Prix plus bas car très grosse quantité.
 - Ex : Carrefour ; a une (ou des) central(s) d'achat qui achètent d'énormes quantités et les redistribue dans ses points de ventes.

3) La quantité optimal d'approvisionnement

Pour la déterminer, on utilise ce qu'on appelle le modèle de Wilson .

Modèle de Wilson : Arbitrage entre cout de possession du stock et cout de passation des commandes.

- Il a été révélé par Wilson au début du 20^{ème}
 - Coûts de passation des commandes :
 - ❖ Frais administratif, la commande en elle-même ; couts de transports, frais de réception de la marchandise, frais de contrôle.
 - C'est la main œuvre qu'on doit rémunérer qui engendre ces frais.
 - Coûts de possession des stocks :
 - ❖ Coûts des locaux, couts de manutention, couts de dépréciation des stocks. [une marchandise perd de la valeur régulièrement.]
 - Remarque sur les locaux : Les entreprises qui ont les moyens logistiques achètent des entrepôts en dehors des grandes villes pour que le loyer ou le prix d'achat soit moins élevé.

4) Quelques outils de la fonction de production.

L'optimisation par la programmation linéaire :

La programmation linéaire est une technique graphique qui permet de déterminer une situation optimale sous différentes contraintes et de voir les choix possibles (arbitrages entre produits).
Ca va déterminer une zone graphique de l'ensemble des possibles (ce qu'on est capable de produire.).

Exemple simple :

Soit 2 ateliers A1 et A2 et 2 produits P1 et P2

Temps de production dans A1 :

P1 : 20min et P2 : 15min

Temps de production dans A2 :

P1 : 11 min et P2 : 22min

Capacités maximales (ce qu'on peut utiliser) dans A1 : 690H et dans A2 660H

On va poser les équations de contraintes.

Puis à partir des données qu'on a on va poser des limites .

Avec X : le nombre de produits P1 et Y le nombre de produits P2.

Pour A1

Equation contrainte atelier 1 : $20X+15Y \leq 690 \times 60$ [on met tous en minute]

$$20X+15Y \leq 41\,400$$

$$\text{Si } X=0, Y= 41\,400/15 = 2760$$

$$\text{Si } Y=0, X= 41\,400/20= 2070$$

On a 2 point pour faire la droite de contrainte A1

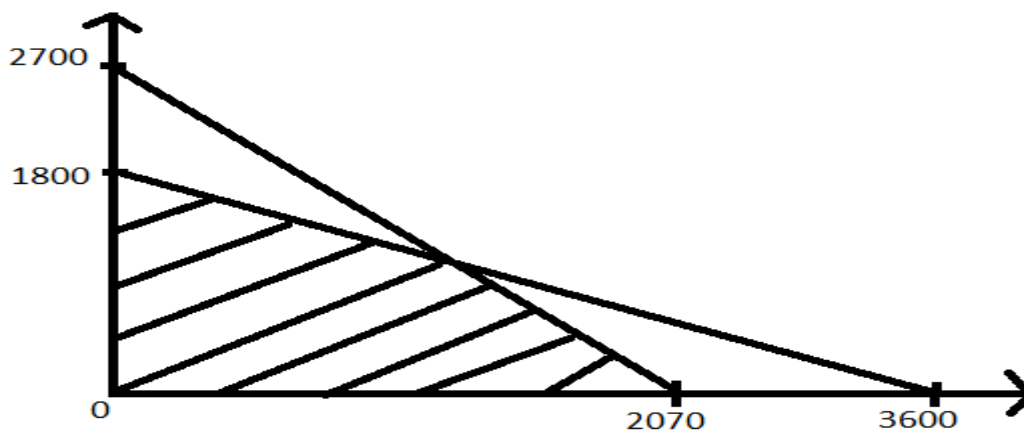
Pour A2 :

$$11X+22Y \leq 660 \times 60$$

$$\text{Si } X=0, Y=39\,600/22=1\,800$$

$$\text{Si } Y=0, X= 39\,600/11=3600$$

On a 2 points pour faire la droite de contrainte A2.



Ce qui est hachuré est la zone d'acceptabilité

La méthode PERT, inventée en 1958.

Program Evaluation Review Technic

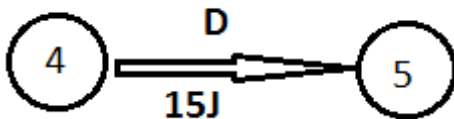
C'est une méthode d'ordonnement qui aide à la gestion de projets complexe ; elle permet aussi de clarifier l'enchaînement des différentes opérations et d'essayer de réduire la durée totale du projet.

Graphiquement : Chaque opération est représentée par une flèche et la longueur de la flèche ne dépend pas de la durée de la tâche mais la durée de la tâche est inscrite au-dessus ou en dessous de la flèche.

Comment elle fonctionne ?

Exemple simple :

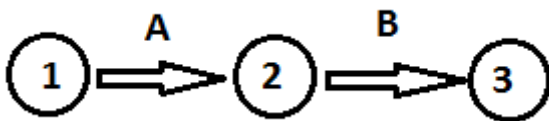
La tâche D dure 15J et permet de passer de l'étape 4 à l'étape 5 :



• Trois Cas :

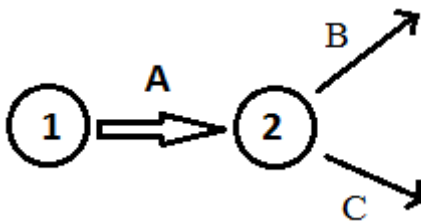
➤ 1^{er} : Des tâches successives.

- ❖ Elles se suivent comme son nom l'indique.
 - Ex : B commence quand 1 est terminée.



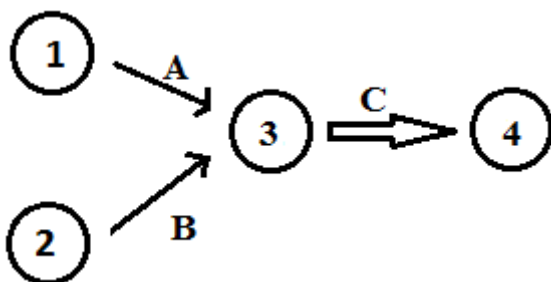
➤ 2^{ème} : Les tâches simultanées :

- ❖ Ce sont des tâches qui sont faites au même temps
 - Ex : Les tâches B et C ne pourront commencer que lorsque A sera finit.



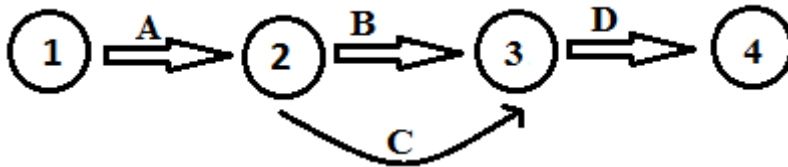
➤ 3^{ème} : Les tâches convergentes :

- ❖ Quand plusieurs tâches doivent être finies pour le commencement de la suivante
 - Ex : La tâche C ne peut commencer que lorsque A et B sont terminés.

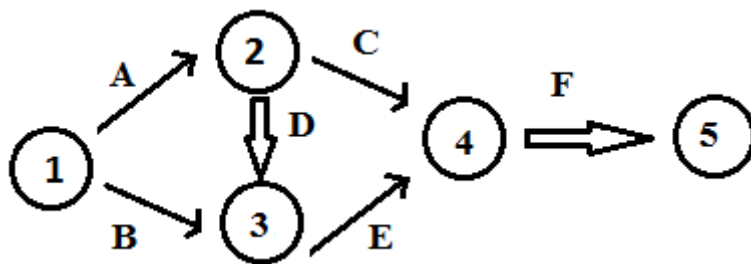


Deux exemples simples :

Taches	Prédécesseurs
A	-
B	A
C	A
D	B, C



Taches	Prédécesseurs
A	-
B	-
C	A
D	A
E	D, B
F	C, E

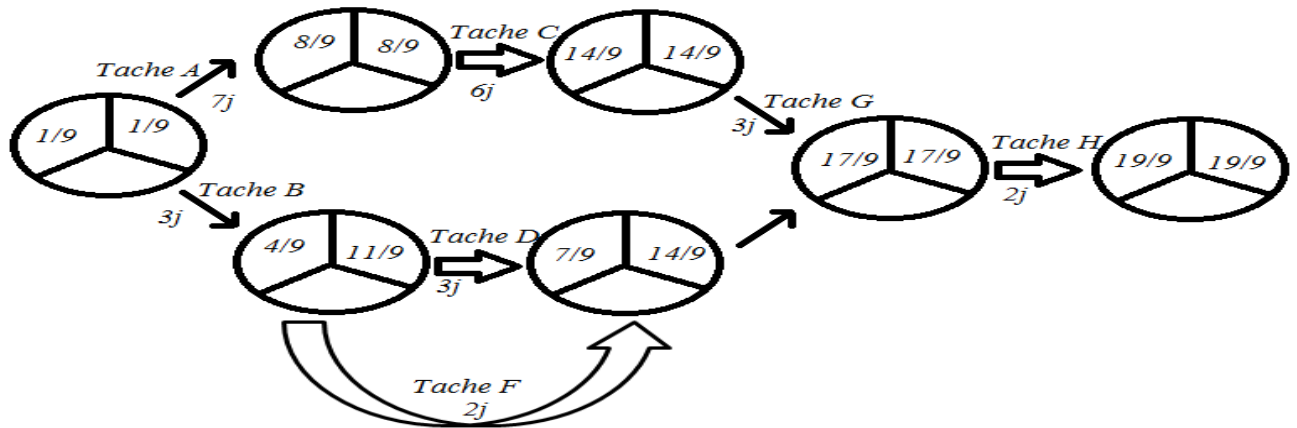


La méthode PERT a été reprise et approfondie par ce qu'on appelle **la méthode des pénitentiels** ; elle va reprendre la méthode PERT mais en donnant davantage d'importance aux dates ; au lieu de les écrire dessus on va faire des calculs de dates.

- Elle a 4 objectifs
 1. Faciliter l'étude d'un projet.
 2. Calculer et minimiser le temps d'exécution.
 3. Analyser les marges.
 4. Détecter et prévoir les retards.

En regardant le dernier schéma, on peut arriver à comprendre que certaines tâches peuvent avoir une marge et d'autre pas du tout. Imaginons la tâche A nécessite 2J, la tâche B 5J. Pour faire la tâche D il faut avoir fait la tâche A et B ; ça fait que ça laisse à la tâche A une marge de 3J. En revanche si la tâche B doit durer 5J et qu'on a une J de retard, alors tout le projet est décalé alors que si y a retard sur la tâche A de moins de 3J ça pose pas de problèmes.

Dans chaque rond on notera la date au plutôt de la tâche mais aussi la date au plus tard ; c'est à dire la date au-delà de laquelle le projet prendra du retard.



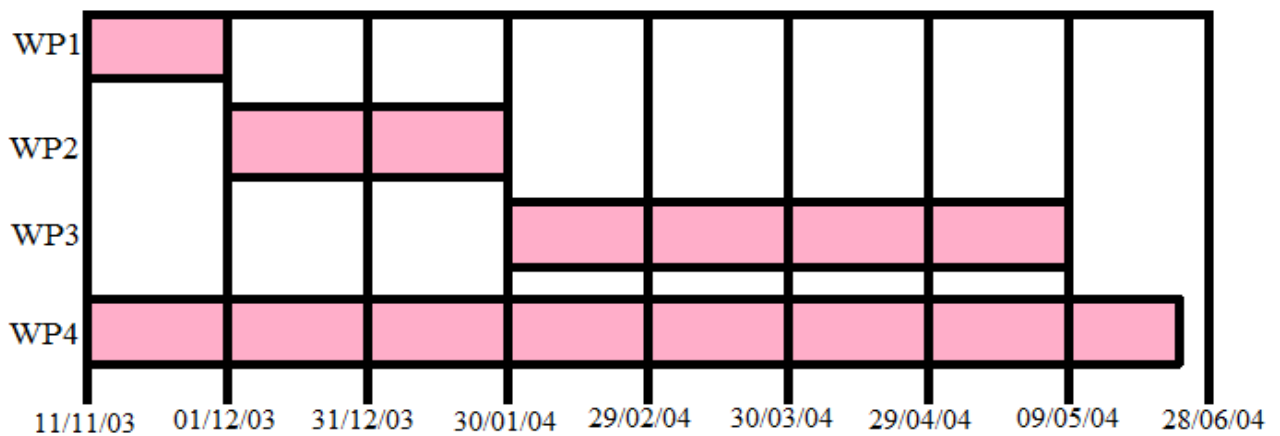
Le diagramme de Gantt.

Il a été inventé en 1910 par un ingénieur Américain qui s'appelait Henri Gantt ; elle a les mêmes caractéristiques et intérêts que la méthode PERT mais pas le même schéma ; c'est un outil d'ordonnement de projet qui permet de visualiser dans le temps les différentes tâches du projet ; il permet de déterminer les dates de réalisation prévisibles sous-entendu du projet ; il permet aussi d'identifier les marges que peuvent avoir certaines tâches (Toutes les tâches n'ont pas de marges.) et permet aussi de déterminer la répercussion d'un retard sur tous le projet.

Graphiquement : En abscisse on marque les unités de temps, selon la longueur du projet ça peut être en jours, mois ou années et en ordonnée les différentes tâches. Chaque tâche sera représentée par une barre horizontale et la longueur de cette barre proportionnel à la durée de la tâche ; les différentes tâches peuvent s'enchaîner de façon séquentielles, c'est à dire qu'elles se font les uns après les autres ou alors elles peuvent être exécutées en parallèles (se chevauchent), c'est-à-dire exécutées en même temps.

- Deux définitions :
 - Marge totale : La marge totale c'est le temps maximum disponible pour le projet .
 - Marge libre : La marge dont dispose certaines tâches sans perturber les tâches suivantes.

Exemple de diagramme de Gantt :



- WP1 : Phase de démarrage, durée de 30J. Du 01/11 au 30/11.
- WP2 : Travaux phase 1, durée de 6J. A partir u 30/11.
- WP3 : Travaux phase 2, durée de 120J.
- Wp4 : Gestion du projet, durée de 235J. Du 20/11 au 22/06.

4^{ème} Partie : La Fonction ressources humaines.

Définition de la GRH :

- La gestion des ressources humaines est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour :
 - Pour garantir en permanence et au moindre coût, l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et ses besoins en personnels à la fois sur le plan qualitatif (compétences des employés) et quantitatif (recrutement, licenciement).
 - Obtenir une mobilisation du personnel sur les objectifs de l'entreprise.
 - ❖ Tous l'aspect psychologique, de la motivation qu'on va donner à un salarié. Avant on parlait de gestion du personnel et on est passé à la terminologie de ressources humaine pour 2 raisons :
 - On voulait faire apparaître la notion de ressources mais plus celles de coûts car ce sont un potentiel de compétence (notion positif), un avantage concurrentiel et non une charge.
 - Pourquoi la notion de « humaine »? Pour mettre en avant le fait que les hommes ne sont pas des machines et donc qu'on ne peut pas les gérer comme tel ; comme y a un facteur humain il faut savoir gérer ce qui relève du niveau psychologique.

A) Les évolutions du système productif.

- De grands changements :
 - Changement de la nature du travail causé par les changements technologiques:
 - ❖ Les tâches les plus basiques sont faites maintenant par des machines, ça supprime des postes de travail à basse qualification.
Disparition de certains emplois basse qualification donc, mais maintenant il faut faire les machines et les entretenir qui les « remplace » donc des emplois différents (conception, maintenance, contrôle) qui exigent un minimum de qualification. Bac-Bac+2.
Travail moins physique et de plus en plus mental/intellectuel (cognitive).
 - Flexibilité :
 - ❖ Développement d'emplois précaires, les entreprises veulent de plus en plus pouvoir s'adapter à la demande donc ont besoin de flexibilité du travail, l'emploi précaire, travail temporaire et intérim, CDD sont pratiques pour se « débarrasser » d'employés en trop quand il le faut.
 - ❖ On voit apparaître des horaires variables, des mi-temps, tiers-temps, quart temps. On essaie d'annualiser le temps de travail genre tant d'heure pour l'année (métiers touristiques surtout) ; c'est une tendance qui se généralise à d'autres secteurs.
 - Télétravail (avantages/inconvénients)
 - ❖ L'employée travaille de chez lui.
 - ❖ Avantages : Pas de transport à prendre donc moins de perte de temps pour l'employé et moins de coût de transport pour l'employeur (il paie souvent une partie de la carte orange) et donc moins de pollution. On peut faire des économies de bureaux (En faisant un roulement dans le télétravail ; un employé travaille la moitié de la semaine chez lui et l'autre à l'entreprise, si deux font ça, ça fait 1 bureau pour deux.).
 - ❖ Inconvénients : Absence de contrôle possible pour l'employeur, isolement pour l'employé car pas de contact avec ses collègues, moins de vie sociale donc, pas de culture du travail, sentiment d'appartenance plus faible. La personne doit être bien équipée chez elle. Le plus gros inconvénient c'est que l'employé n'arrive pas à mettre de frontière entre vie privée et travail ça peut être déstabilisant, certains n'arrivent pas à gérer.
 - ✓ Il se développe pas mal aux E.U mais ça reste marginal.

1) Notion de compétence.

- Les compétences sont un ensemble :
 - De savoir :
 - ❖ Ensemble des connaissances générales théorique qu'on a emmagasiné au cours de notre formation et de notre scolarité.
 - De savoir-faire :
 - ❖ Maîtrise de certains outils et méthodes utile pour le travail. Acquis en général au cours de l'expérience professionnel, de stage. Son avantage c'est qu'il est « transférable » (utile pour) à d'autres postes.
 - De savoir être
 - ❖ Aptitudes personnelles, la façon se de comporter ; pour certains postes on attend certaines qualités professionnels.
 - ❖ Les entreprises utilisent un profil de poste, ou il y a leur exigence sur les 3 catégories.

Cette notion la devient centrale dans les entreprises.

2) La prise en compte du comportement humain.

a) La motivation des individus au travail.

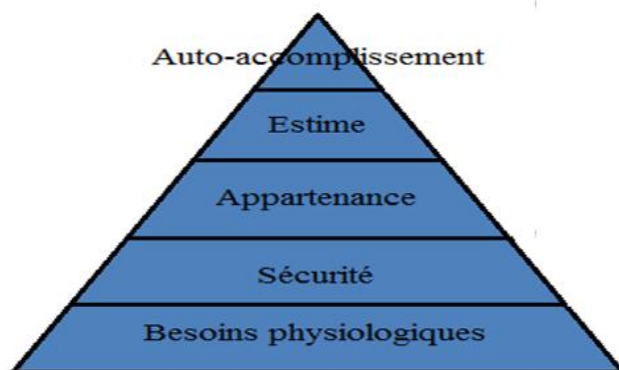
Par quoi les individus sont-ils motivés ?

- Conception taylorienne
 - Il considérait que la motivation venait du salaire, cette idée a été reprise par Ford.
- David McClelland :
 - Il a fait ses propres catégories de besoins, il y en a 3 d'après lui.
 - ❖ Le besoin d'affiliation : Être accepté par les autres.
 - ❖ D'accomplissement : Fait de pouvoir atteindre ses objectifs.
 - ❖ De puissance : Recherche de pouvoir, volonté d'avoir une influence sur les autres.
 - ✓ Ces 3 besoins sont aussi important les uns que les autres d'après lui.

- Maslow :
 - Il fait partie de l'école des relations humaines, pour l'école des RH on considère qu'il n'y a pas que le salaire qui le motive, l'individu est complexe et y a différents facteurs qui le motive.
 - Il est connu pour avoir hiérarchisé les besoins (la pyramide a été faite après lui) en les listant. La pyramide de Maslow explique qu'il y a 5 grandes catégories de besoins que les hommes cherchent à satisfaire :
 - ❖ Les plus bas c'est les besoins physiologiques : Manger, boire, dormir, etc.
 - ❖ Le besoin de sécurité : De soin, un emploi stable, être propriétaire.
 - ❖ Le besoin d'appartenance à un groupe.
 - ❖ Le besoin d'estime : Recherche de reconnaissance, avoir la confiance et le respect des autres, voir ses compétences reconnues par exemple.
 - ❖ Le besoin d'auto-accomplissement : Epanouissement professionnel, être en accord avec les valeurs de son entreprise.

Il faut savoir que Maslow a réfléchi dans les années 40-50 et il était psychologue de formation, moins terre à terre que Taylor.

Pyramide de Maslow :



Ces différentes théories sont intéressantes, car ça permet aux managers de se poser des questions. Il faut aussi prendre conscience que tous les salariés ne sont pas motivés par les mêmes choses, il faut donc un management individuel.

- Management : Ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises. On distingue 3 grands types de management :
 - Laisser faire : Donne très peu de directives, laisse une grande marge et autonomie aux employés.
 - Participatif : Celui qui fonctionne le mieux, on laisse un peu d'autonomie en donnant de grandes directives et on les laisse s'autogérer.
 - Autoritaire : Assez difficile à vivre pour les salariés car très peu de marge de manœuvre et d'autonomie, on est toujours sur leur dos.

Pourquoi les individus sont-ils plus ou moins motivés ?

- Vroom (1964) théorie VIE (valence, instrumentalité, niveau d'attente).
L'idée centrale de cet auteur est qu'il est partie de l'idée qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort a une forte probabilité de conduire à une récompense qui l'intéresse
 - Motivation = $M = E \times I \times V$.
La motivation dépend de E, I et V.
 - ❖ V : Valeur affective attribué à la récompense, donc il faut trouver ce qu'il veut, d'où l'importance du management individualisé, faut bien connaître ses salariés.
 - ❖ I : Probabilité pour l'individu que ses efforts lui permettent d'accéder à la récompense ; il va se demandé si il a une chance ou pas, si c'est trop compliqué il ne va pas essayer et sera donc pas motivé.
 - ❖ E : L'opinion que l'individu a de ses chances de réussites

- Si on ne connaît pas bien les salariés, etc. on ne sera pas comment les motivés.
Il ne faut pas hésiter à personnaliser les récompenses d'après lui ; donc pas la même récompense pour le même travail ne fournit.*

- Adams (1965)
 - Il a proposé une théorie qui est basé sur l'équité (Rien avoir avec Vroom) ; pour lui la motivation vient du sentiment d'équité de l'individu ; il estime qu'en fait un individu sera motivé s'il sent qu'il y a une certaine justice, équité entre les salariés, c'est à dire que si un même travail et effort sont fournis il faut que la récompense soit la même.
 - ❖ S'il estime qu'il a autant travaillé que son voisin et a été augmenté moins, il va travailler moins pour essayer de rétablir une équité provoqué par cette injustice.

- Locke (1970)
 - Initiateur du management par objectif, on parle aussi du modèle du but, il fixe un but pour l'individu. Très utilisé par les entreprises aujourd'hui.
 - ❖ Il dit que pour motivé un individu dans son travail il faut que des objectifs très clair soit fixé, bien compris, précis et mesurable. Il explique que si l'objectif est difficile à atteindre, le salarié va donner plus d'effort.
 - ✓ Donc il faut donner des objectifs plus élevé ; comme ça rendements plus élevé.

Ces différentes théorie sont intéressantes pour les managers encore aujourd'hui et permet de les faire réfléchir

b) L'implication des salariés.

La motivation est différente de l'implication des salariés (commitment), il y a une nuance entre les deux.

C'est quoi ? Le fait de se sentir bien, en adéquation avec les valeurs de son entreprise, la culture de celle-ci, ses codes alors que la motivation c'est plus une recherche matérielle de récompense et de reconnaissance.

B) L'adaptation de l'emploi aux besoins de l'entreprise.

1) La recherche de flexibilité.

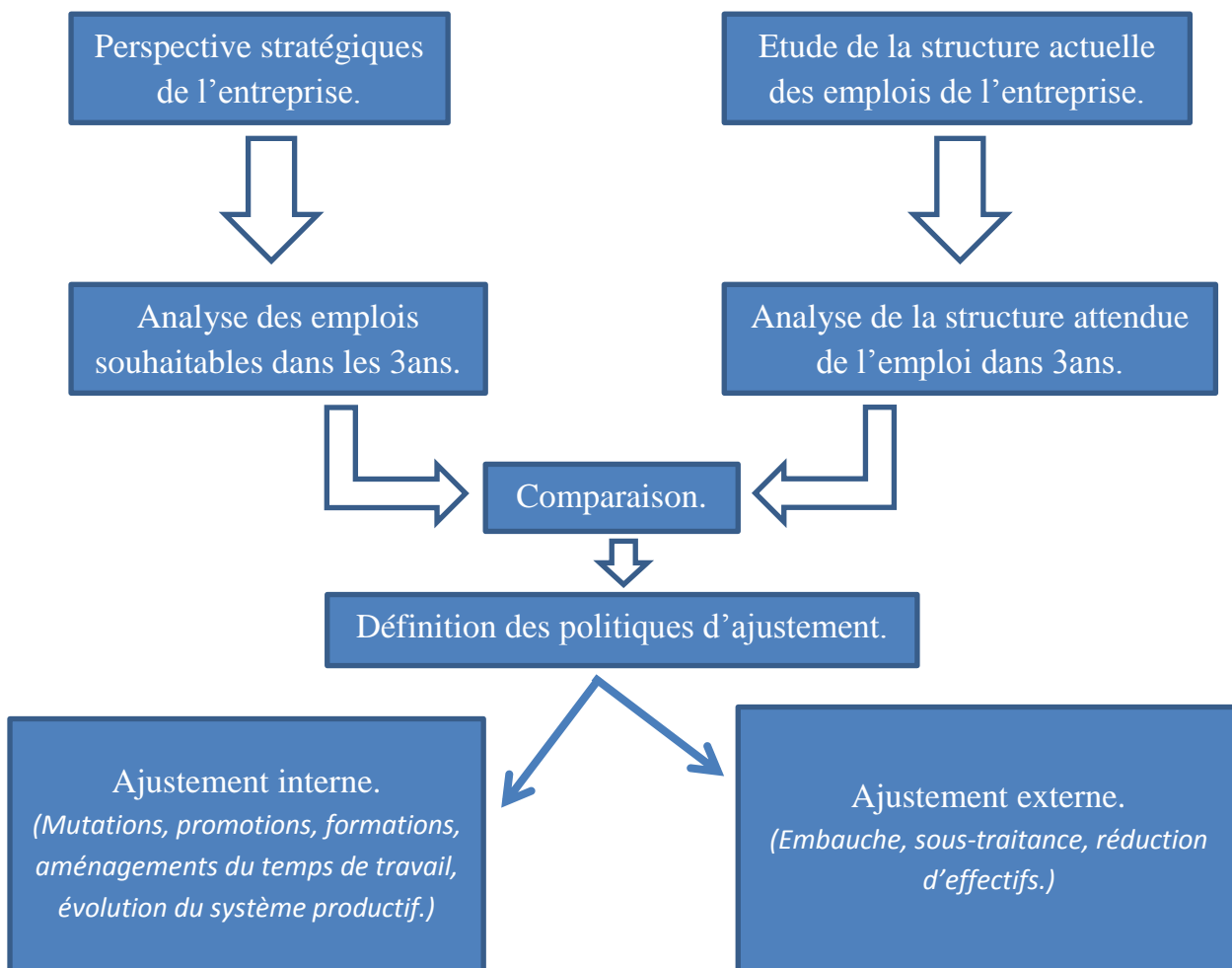
Définition : La flexibilité c'est le fait pour l'entreprise de pouvoir réagir très rapidement, la capacité de s'adapter très rapidement aux nouvelles contraintes que l'entreprise peut avoir comme tous les aléas conjoncturels, la demande changeante, etc.

- Deux types de flexibilité :
 - Quantitative, flexibilité numérique :
 - ❖ Pour les effectifs, on va jouer sur le fait de recruter ou de réduire les effectifs ; on mettra fin aux CDD, contrats temporaires, etc plutôt qu'aux CDI car c'est difficile de s'en débarrasser.
 - ❖ Pour les horaires, on va essayer de payer des heures supplémentaires aux salariés qu'on a, plutôt que d'en recruter d'autres pour ne pas être en sureffectif. Pour l'entreprise ça coûte plus cher de donner des heures supplémentaires mais ça permet une meilleure flexibilité. Et essayer de basculer à un volume horaire à l'année, plutôt qu'à la semaine
 - Qualitative, flexibilité fonctionnelle, plus en terme de compétences :
 - ❖ Pour avoir une flexibilité qualitative, il faut des salariés polyvalents pour que si on a plus besoin de celui-ci sur un certain poste on peut l'envoyer sur un autre. On n'hésite pas pour ça à payer des formations aux salariés. On va surtout jouer sur la formation pour avoir cette flexibilité.

a) GPEC (Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences.)

- GPEC : Conception et mise en œuvre ainsi que le suivi de plans d'action cohérent qui vise à :
 - Réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins humains et les ressources humaines de l'entreprise et qui
 - Impliquer davantage le salarié dans son évolution professionnel.

Note : Depuis 2005, il y a une obligation de négocier la mise en place d'une GPEC entre l'employeur et les représentants syndicaux et un plan qui est mis en place ; pour les entreprise de plus de 300 salariés.



Il y a à gauche les besoins anticiper de l'entreprise (l'entreprise réfléchi sur le MLT de quels compétences elle aura besoin en terme de ressources humaines, si elle veut se diversifier niveaux produits, réduire la production) donc en fonction d'eux il faut décider. En fonction de ça on va regarder la partie de droite qui représente les ressources qu'on aura dans les années venir. On comparer nos besoins et nos ressources afin de décider avec des politiques d'ajustement interne ou externe.

Par exemple :

On veut faire un projet mais on n'a pas les bonnes compétences et les acquérir en recrutant et ou formant ça coutera plus cher que de sous-traiter.

Il ne faut pas que l'entreprise se trompe sur ses prévisions sinon ça peut avoir de graves conséquences et compromettre son avenir, pour ça elle peut utiliser la fonction marketing par exemple pour réaliser des études, etc.

Il faut faire aussi une prévision de l'évolution spontanée des ressources humaines ; anticiper ce qui va se passer au sein du personnel.

On peut se baser sur l'âge des salariés, si il y a des salariés âgés on peut se dire y aura des départs à la retraite donc on n'a pas besoin de viré mais simplement de ne pas remplacer.

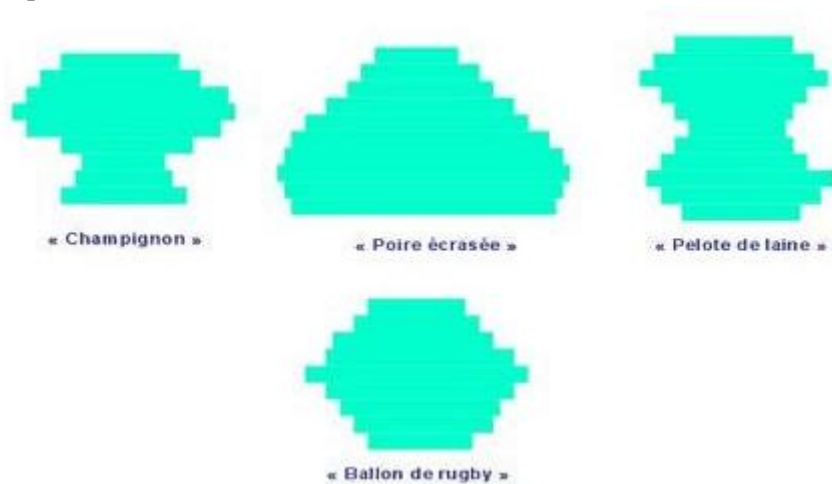
C'est pour ça qu'il faut regarder la pyramide des âges de l'entreprise, pour voir s'il faut prévoir des départs ou pas.

Comment on définit l'effectif d'une entreprise ?

Il peut être défini comme l'ensemble des personnes qui ont à titre personnel un contrat de travail (CCD, CDI, temporaire) avec l'entreprise. L'effectif varie dans le temps, il faut sans cesse le calculer.

La pyramide des âges va montrer la répartition de la manœuvre par tranche d'âge, le mieux ca serait ni trop jeune ni trop vieux.

Le plafond est 65ans.



Champignon :

- Y a plus de salarié plus âgés, le problème de cette configuration c'est qu'on va avoir beaucoup de départ dans les années à venir.
 - Avantages : S'il y a un surnombre, on aura moins de problème pour réduire le nombre de salariés.
 - Inconvénients : Le problème c'est que dès l'instant où on a un départ massif des salariés on a une perte de savoirs faire et un risque pour la culture de l'entreprise. De plus un salarié « âgé » coûte plus cher, à cause de l'expérience, etc. Les « vieux » ne sont pas toujours OP sur les nouvelles technologies.

Pyramide en poire écrasée :

- Beaucoup de salariés jeunes et peu de personne qui ont plus de 50ans.
 - Avantages : Les jeunes coûtent moins cher et sont mieux formés sur les nouvelles technologies, nouvelles tendances.
 - Inconvénients : Manque d'expérience des salariés, les seniors se sentent marginalisés, à l'écart, pas favorable à un mix des générations.

Pelote de laine ou en huit :

- Beaucoup de salariés plus âgés et plus jeune et peu de salarié en âge intermédiaires.
 - Avantages : Si le manager crée des groupes mixtes ça peut profiter à l'entreprise car les jeunes amènent leur connaissance des nouvelles technologies, tendances et les vieux leur expérience.
 - Inconvénients : Conflit intergénérationnel, jeunes contre vieux.

Ballon de rugby :

- Majorité de salariés en âge moyen, situation appréciable sauf si on a besoin de réduire son effectif.

On fait des ajustements en fonction de la pyramide des âges, pas de GPEC sans ça.

On va voir que si y a besoin d'alléger l'effectif il y a différentes possibilités pour le faire et pareil pour l'augmenter.

C) Les politiques de l'emploi à mettre en place.

1) Le recrutement.

a) Interne ou externe :

- Recrutement interne : On va recruter quelqu'un qui est déjà dans l'entreprise, qui fait déjà partie de son effectif. Dans toutes les entreprise le reflex quand on a un poste à pourvoir c'est d'y mettre quelqu'un de l'entreprise, faire monter nos propres salariés → Promotions, mutation géographique.
 - Avantage : On connaît la personne, ses qualités/défauts donc sécurité dans le choix. On la connaît plus que si elle venait de l'extérieur, motivant pour les salariés car pensent qu'ils peuvent gravir les échelons.
 - Inconvénients : Peut créer des tensions entre certains salariés par jalousie donc faut bien expliquer le choix. Il va y avoir une cascade de postes vides car si on recrute en interne y aura un poste vide donc suppose une réorganisation des services et d'autres recrutements.

- Recrutement externe, embauche :

- Inconvénients : Le processus de recrutement coute chère, il y a les coûts de recherche, sélection du candidat, salaire de la personne qui recrute, timbre pour lettres, convocation, etc ça prend du temps et donc de l'argent.

Le salarié peut avoir des problèmes d'intégration. Risque de s'être tromper et de devoir trouver quelqu'un d'autre, il y a une période d'essai de 1-3mois au cas ou.

- Autres possibilités : quelqu'un qu'on avait en contrat temporaire on peut le recruter

[Vous aurez remarqué qu'il n y a pas d'avantages, ce n'est pas un oubli, elle n'a rien dit dessus. W.Y.]

Un recrutement externe est plus risqué et couteux qu'un recrutement interne

b) Les étapes (du processus de recrutement externe):

- Définition du profil requis :
- Prospection.
- Sélection, choix du contrat (CDI, CDD, temporaire, temps partiel, intermittent).
- Intégration (nécessité fonctionnelle/ sociale).

A) Le recrutement.

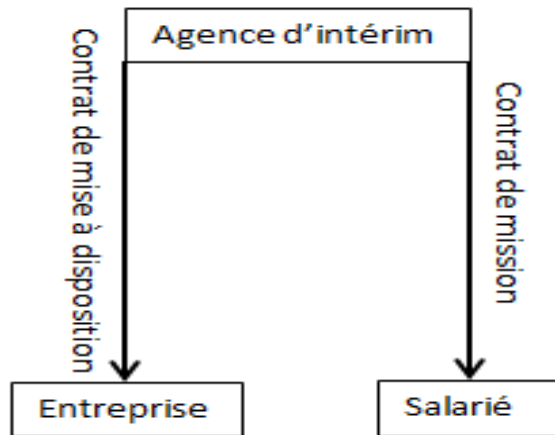
- 1) Définition du profil.
 - On va chercher à définir ce qu'on attend de la personne en termes de compétences, savoir-faire et savoir être. On fait un profil de poste de ces compétences Le responsable RH ne peut pas le faire tous seul donc il le fait en collaboration avec le service concerné par le recrutement
 - On utilise une fiche de fonction pour définir le profil :
 - ❖ Elle explique les missions du poste, les attentes de l'entreprise, le travail qu'aura à faire la personne.

- 2) Les étapes.
 - Prospection :
 - ❖ Allez à la recherche de candidats. On va essayer de recevoir un maximum de cv et lettres de motivation pour avoir le plus de choix possible; on va essayer de faire passer une petite annonce (Différents moyens : Presses écrites, presse spécialisée, internet et aussi pôle emploi (dès qu'on a un poste vacant on doit le prévenir) ; ou faire passer l'annonce a la radio.
 - ❖ Quant aux candidatures spontanées, candidature alors que l'entreprise ne dit pas recruter, les entreprises archivent cv et lettre et quand elle aura besoin de quelqu'un, elle les ajoutera à la pile de ceux reçus.

 - Une fois les tris fait, on va proposer des entretiens aux candidats retenus et des tests.
 - ❖ Le 1^{er} entretien est fait avec le responsable de recrutement, et le second avec le chef du service ; à la fin des entretiens ont choisi le candidat le plus intéressant. Quand elles ont a du mal à se décider entre quelques candidats, certaines entreprises vont leur faire passer des test psychologiques, de logiques ou les mettre en situation pour voir comment ils agissent. Double objectif :
 - Vérifier si ce que dit la personne est vrai.
 - Vérifier si la personne a les compétences indispensables.

- Il existe différents types de contrats :
 - CDI : Contrat à durée indéterminée.
 - Règle général sauf si nécessite contraire pour l'entreprise.
 - En cas de CDI le nouveau sait qu'il peut s'investir dans l'entreprise et il le veut car il est là pour longtemps ; un CDI est donc en général motivant.
 - Il y a une période d'essais pour un CDI, qui est de 3mois renouvelable une fois.
 - CDD : Contrat à durée déterminée.
 - Doit être utilisé pour faire des tâches non durable et précisément non définit.
 - Un CDD va de 9 à 24mois ; les plus courants étant ceux de 18mois.
 - Il va être renouvelable mais sous certaines conditions sinon les entreprises ne feraient que des CDD et les renouvellerai indéfiniment pour garder de la flexibilité.

➤ Travail temporaire :



- L'agence d'intérim signe un contrat de mise à disposition du salarié avec l'entreprise, et avant ça l'agence d'intérim avait signé avec le salarié un contrat de mission, qui stipule les modalités du travail, etc. Pas de contrat direct entre le salarié et l'entreprise.

➤ Travail à temps partiel :

- On peut faire un temps partiel pour un CDD ou un CDI.
- La seule différence c'est que la durée de travail sera plus faible que la durée classique de 35h/semaine (actuellement).
- Le travail à temps partiel concerne surtout les femmes.

➤ Contrat intermittent :

- On va alterner (intermittence de) périodes où on travail et périodes où on ne travaille pas pendant l'année.
- Emploi permanent mais pas toute l'année donc, surtout utiliser dans les métiers du tourisme. (Moniteur de ski par exemple.)

➤ Contrats aidés par l'Etat :

- Leur principal avantage c'est qu'ils sont exonéré de charges patronales ce qui est bien pour l'entreprise.
- L'objectif est d'inciter l'entreprise à embaucher, il y a des conditions évidemment, il faut que le salarié soit handicapé, ou chômeur longue durée ou encore un jeune au chômage et sans diplôme ; c'est l'Etat qui les fixe.

- L'intégration, une nécessité fonctionnelle et sociale.
C'est le fait que la personne se sente rapidement bien et efficace à son poste de travail.
Deux volets dans l'intégration :
 - Une intégration fonctionnelle
 - Le salarié doit pouvoir d'adapté rapidement et être rapidement efficace sur son poste de travail.
 - Une intégration sociale :
 - Le salarié doit se sentir à l'aise avec ses collègues, intégré, accepté, qu'il fasse rapidement partie de l'équipe et qu'il se sente bien sur son lieu de travail.
 - L'entreprise peut utiliser différents moyens pour intégrer une recrue :
 - ❖ Pot d'accueil.
 - ❖ Visite des locaux.
 - ❖ Livret d'accueil dans les GE : Plan de l'entreprise, règlement intérieur, tous les documents utiles pour un nouveau, témoignages de salariés).
 - ❖ Convention collective, organigramme.
 - ❖ Parrainage : La personne a un tuteur/référent pour quelques temps à qui il pose des questions etc.
 - ❖ Séminaire d'intégration.
 - ✓ Mais celui qui doit absolument faire le plus d'effort c'est le nouveau salarié.

Que faire si on a un effectif trop lourd, avec une demande qui baisse ?

B) La réduction des effectifs.

- Les procédés hors licenciements :
 - Chômage partiel :
 - Soit on ferme temporairement le site soit on réduit le horaires de travail, réduction des horaires de production ; le salarié touche un salaire normal car l'Etat vient compléter le salaire ; donc pour le salarié ca change pas grand-chose sauf qu'il va moins travailler.
 - Pré-retraite :
 - Y a une époque où on l'utilisait beaucoup ; des entreprises négocies avec des personnes de plus de 50ans, pour leur proposer d'aller à la retraite afint de réduire l'effectif.
 - Rupture conventionnelle :
 - Ne pas renouveler le contrat temporaire CDD, et fin des contrats précaires.
 - Rupture conventionnelle du CDI : L'entreprise propose au salarié de quitter l'entreprise en échange de 2-3ans de salaires.
 - Raisons qui peuvent faire accepter le salarié ? Il sent qu'il n'est pas efficace, veut éviter la faute, beaucoup utilisé dans le cas de quelqu'un qui fait pas l'affaire ou qui est inutile.

- Licencierement :
(Y a aussi le harcèlement moral pour dégager quelqu'un)
 - Licencierement pour raisons économiques :
 - L'entreprise doit justifier qu'elle a besoin de réduire son effectif car demande en baisse, si sa compétitivité est en jeu ; souvent plusieurs salariés à la fois.
 - ❖ C'est grâce à la deuxième justification qu'on peut virer même si on fait des bénéfiques, comme font certaines grandes entreprises.
 - Si on licencie au moins 10 salarié dans une entreprise de plus de 50 personnes, il y a une obligation légale qui dit qu'il faut mettre en place un plan de sauvegarde, prévoir des formations, reclassements, aider à retrouver un emploi, etc.
 - Licencierement pour motifs personnel :
 - Pratiquer en cas d'insuffisance professionnel : quelqu'un d'incompétent, des problèmes d'incompatibilité d'humeur prouvée avec le supérieur hiérarchique.
 - Trois raisons acceptées par la loi :
 - Licencierement pour cause réelle et sérieuse : Salarié peu efficace et incompétent.
 - Licencierement pour faute grave : Faute qui rend impossible le maintien du salarié sur son poste : Comportements violents, abandon de poste sans raison valable.
 - Licencierement pour faute lourde : Volonté de porter préjudice à l'entreprise : secret de fabrication révélé, sabotage, vol, délit d'initié.
 - ✓ Parfois les salariés contestent.

D) Aperçu des autres grandes problématiques RH.

A) La gestion des rémunérations.

- Le salaire composé du : Salaire de base+ Heures supplémentaires+ Avantages en nature+ Pourboires+ Primes.
 - Evaluation des compétences : Bilan de compétences, entretien annuel.
 - Le salaire de base est lié à la qualification et à l'expérience.
 - Il y a des indices, par exemple si on a un BAC+2, on ne doit pas avoir en dessous d'un certain indice, un genre de salaire minimum pour tel niveau.
 - Salaire= Indice fois valeur de l'indice.
 - Il y a une loi qui fixe le salaire minimum (SMIC).
 - Le salaire est la rémunération qui est versée par l'employeur au salarié, en contre partie de son travail ; rémunération versée en général chaque fin de mois.
 - La masse salariale :
 - C'est la rémunération globale versée par l'entreprise.
 - Chaque salaire versé engendre des charges sociales que l'employeur doit verser à l'Etat ; donc le coût de la main-d'œuvre n'est pas seulement constitué du salaire mais aussi des charges sociales. Il faut donc trouver le bon salaire car c'est à la fois un revenu (salarié motivé, meilleure productivité) et un coût pour l'entreprise.

- L'entreprise ne doit pas faire de discrimination entre les salariés au niveau des rémunérations.
 - Entre hommes et femmes par exemple.
 - Le salaire dépend de la qualification et de l'expérience.
- Les heures supplémentaires, Il y a pour elles un cadre légal très précis :
 - On est plus payer pour une heure supplémentaire que pour une heure normale.
 - On peut « utiliser » ses heures supplémentaires de deux façons, en les monétisant (se les faire payer) ou bien en les « changeant » en congés.
 - La loi fixe un cadre légal que l'entreprise doit respecter. L'entreprise fait des conventions collectives qui fixent la majoration mais La loi dit que les heures supplémentaires incluent entre 36h et 45h ont une majoration de 25% ; plus de 45h c'est 50%.
 - Majoration de 25% par exemple, ça veut dire que l'heure supplémentaire doit être payée au minimum 25% de plus qu'une heure normale.
- Les avantages en nature :
 - Avantages liés à la profession.
 - A la SNCF par exemple ce sera des réductions sur les billets. Un véhicule de fonction en est un, mais il est inclus dans votre rémunération, c'est-à-dire qu'on va l'estimer à 300€/mois par exemple et vous serez imposé dessus car considéré comme une partie de votre salaire.
- Pourboires :
 - Assez marginal mais dans certaines profession représente une part importante du salaire ; il dépend du client.
- Primes :
 - Primes collectifs, améliorent l'esprit d'équipe et la cohésion.
 - Primes individuels, incitent à la compétition entre salariés, c'est bon pour motiver les commerciaux par exemple mais nuisible pour le climat social de l'entreprise et du service car va créer des jalousies, va y avoir des coups bas, etc.
 - Deux natures de primes :
 - Prime de productivité : Plus on produit plus la prime est élevée.
 - Prime de risque : Par rapport à un risque particulier lié au métier.
 - La participation, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés :
 - En général elle est versée à la fin de l'année civile, bloquée pendant 5ans et versé après. Elle est calculé sur le bénéfice fiscale de l'entreprise; on appel ca participation car c'est en partie grâce à eux qu'on a de bons résultats, ils participent aux bénéfices. Ça fait partie des avantages de travaillé dans une grande entreprise.
 - L'intéressement au bénéfice, même principe que la participation excepté qu'il n y a aucune obligation, peu importe la taille de l'entreprise.
 - Ce sont surtout les grandes entreprises qui le font mais pas toutes. Elle monte son plan d'intéressement en partenariat avec les partenaires sociaux et va se mettre d'accord sur un certain montant, pourcentage
 - Il y a aussi des PE, Plan Epargne Entreprise :
 - On « prête » un certain montant à l'entreprise bloqué durant 5ans à un taux d'intérêt très intéressant.
 - Stock option :
 - Forme de rémunération basé sur les actions (entreprise doit être coté); ce sont des options d'achat offert pour acheter des actions de l'entreprise a de très bon taux.
 - ✓ Selon l'entreprise il y a plus ou moins de choses.

B) La gestion des compétences et des carrières des salariés.

Définition: *La gestion des compétences et des carrières consiste à recensé et a développé chez le personnel des compétences dont l'entreprise a besoin et pour que le personnel puisse évoluer sur différents postes.*

On va essayer de gérer les compétences de salariés de manière à avoir une flexibilité fonctionnelle, à ce qu'ils soient polyvalent pour qu'ils restent intéressent pour l'entreprise même si changement de la demande.

- Il y a une dimension collective et individuelle :
 - Collective: L'entreprise a besoin de certaines compétences et plus les salariés sont polyvalents plus l'entreprise est tranquille; il faut avoir les compétences dont on a besoin ou dont on aura besoin.
 - Individuel: Permet de motiver chaque salarié, de lui donner des chances de promotions, des formations (permet de développer l'employabilité pour le salarié, il pourra trouver plus facilement un emploi); on parle de salarié "banquable".

Pour bien réussir cette gestion, y a plusieurs grands axes:

- Evaluation des compétences:
 - Bilan de compétences, plus rare car plus chère.
 - Il n'est pas fait de façon régulière et systématique, on va le faire si on estime que le salarié en a besoin. Se fait à la demande de l'employé ou sur proposition de l'employeur (le salarié a le droit de refuser mais on le fait pas en général car intéressent).
 - Il en demande car il ne se sent peut-être pas bien sur son poste de travail (il veut évoluer sur un autre poste). Il est toujours fait par un organisme extérieure ce qui permet à un salarié de se confié librement. Les résultats sont donnés à l'entreprise que si le salarié est d'accord. C'est une ou deux fois dans une carrière.
 - Entretien/Evaluation annuel, le plus courant dans les entreprises :
 - Entretien avec votre supérieur pour faire un point avec lui sur ce que vous avez fait, si vous avez atteint les objectifs, il va vous fixer les objectifs à venir (beaucoup d'entreprises ont des grilles d'évaluation); on va surtout raisonner en terme d'objectif.
 - Moment où on va évoquer les formations, demander au salarié si il en a besoin et on va lui proposer certaines formations.
- Promotion du personnel.

- Formation du personnel: DIF, CIF, VAE

Quand un salarié arrive dans une entreprise, il a déjà une formation initiale (Formation universitaire, ou école par exemple ;), cette formation va être complétée tous au long de sa carrière par la formation continue (Pour s'adapter aux nouvelles technologies, nouvelles méthodes, etc.).

L'entreprise considère que la formation est un investissement immatériel, elle n'est donc pas incorporée dans la comptabilité générale de l'entreprise car l'entreprise n'est pas propriétaire du salarié.

➤ DIF:

- Les entreprises ont l'obligation de former leur salarié à travers le DIF (Depuis 2004). Chaque salarié a le droit d'après la loi à 20h de formation par an cumulable sur 6ans; financer par l'entreprise. Il y a différentes formations proposés on choisit et ce choix doit être validé par l'employeur car c'est lui qui paye.
 - Soit pour **perfectionner** le salarié dans un domaine ou bien pour le **rendre polyvalent**.

➤ CIF [Congé individuelle de formation]:

- Ne fonctionne pas comme de DIF ce n'est pas dans la logique de formation continue. On peut demander 1ans pour se former, on ne va plus travailler dans l'entreprise, on est remplacé pendant 1ans mais on a toujours le poste et durant cette année vous pouvez soit faire une formation ou monter votre entreprise. Une sorte de garantit de retrouver son emploi si on échoue dans la création d'entreprise. On n'est pas payé durant cette année de CIF, mais on peut avoir une aide du « fongecif » ; pour avoir plus de chance d'être accepté il faut avoir 30-40ans, et les femmes sont plus facilement acceptées, il y a pas de règle absolue mais en terme de pourcentage de chance c'est ça.

➤ VAE [Validation des années d'expérience]:

- C'est ce qui va vous permettre de valider un diplôme grâce simplement à votre expérience professionnelle. Par exemple vous êtes niveau bac et conseiller financier dans une banque depuis 10; vous pouvez passer devant un jury qui vous validera ou non un BTS banque. Permet un diplôme juste par expérience.

Obligation légale d'y consacrer (la formation) un certain % de la masse salariale, en générale 1,6% de la masse salariale qui est utilisé à des fins de formations.

C) Les relations professionnelles.

a) Les différents acteurs: DP, CE, DS.

- Institutions représentatif du personnel :
 - DP [Délégué du personnel]:
 - Il va pouvoir faire des réclamations auprès de l'employeur, au nom de tous les salariés qu'il représente; une réclamation au sens juridique ça veut dire demander l'application d'un droit existant qui n'est pas bien (ou pas) appliqué dans l'entreprise. Si il n'y a pas 15min de pause tous les 4H mais 10min par exemple.
Il peut aussi demander des choses au-delà du droit, des demandes en plus pour essayer d'améliorer le confort du personnel.
Obligatoire (d'avoir un DP) dans les entreprises de plus de 11 salariés, on doit organiser des élections (lourd pour les RH). Ils ont aussi pour rôle d'accompagner quelqu'un qui a un entretien de licenciement si celui-ci en fait la demande.
 - CE [Comité d'entreprise]:
 - Il a simplement un droit consultatif, l'employeur doit l'informer, le consulter pour les grandes décisions de gestion de l'entreprise mais va juste donner son avis n'a pas de pouvoir exécutif, son rôle c'est de défendre les salariés comme le DP le fait.
Le CE négocie des trucs intéressent sur certaines choses, donne des avantages aux salariés pour les loisirs, c'est aussi le CE qui va organiser les fêtes de fin d'année.
CE obligatoire au-delà de 50 salariés; il y a des CE très puissant avec un budget très important dans certaines entreprises.
 - DS [Délégués syndicaux]:
 - Obligatoire à partir de 50 salariés, leur rôle est de défendre l'intérêt des salariés, ils sont plus virulent, il appel plus à la grève, ils ont un double rôle. Eux font des revendications pas des réclamations, vont chercher de nouveaux droits; chaque syndicat a une orientation différente. En France les syndicats ont peu de poids car les salariés sont peu syndiqué (peu on une carte syndicale).

b) Les conflits dans les entreprises, les grèves.

- Les principales sources de conflits :
 - Rémunérations.
 - Sécurité.
 - Conditions de travail.
 - Manque de formations
 - ❖ Tout ça peut amener à la grève.
 - Il peut s'agir de conflits individuel ou collectif.
 - Un conflit individuel on essaie de le régler à l'aide du DP en rencontrant la direction.
 - Pour un conflit collectif ça peut être beaucoup plus compliqué et peut mené à la grève.
- Grève :
 - Définition : Cessation collective et concerté du travail pour réclamer ou revendiquer certains droit, il faut qu'un appel à la grève soit fait par des représentants du personnel ; en effet si on se met en grève tous seul c'est considéré comme un abandon de poste.
 - Il peut y avoir différents types de grèves :
 - Grève d'un atelier.
 - Grève d'un service.
 - Grève de toute l'entreprise.
 - Grève d'une catégorie du personnel : Grèves des cadres, ou des ouvriers, etc.
 - Grèves tournantes.
 - Grève perlé : On travaille moins rapidement.
 - Grève bouchon : L'atelier en amont se met en grève et paralyse toute la production.

Attention : On peut pas obliger un salarié à se mettre en grève, mais parfois y a des pressions de la part des collègues.

- La loi a mis un certain nombre de procédures en place, la loi prévoit un intermédiaire pour résoudre un conflit, y a 3 degrés différents dans la résolution de conflits:
 - La conciliation:
 - Essayé de mettre les deux parties d'accord entre eux, on va essayer de faire un compromis, souvent utilisé en cas de grève.
 - La médiation:
 - On fait appel à un tiers, un médiateur,
 - L'arbitrage:
 - Il y a un arbitre et comme au sport il a un droit décisionnaire, sa décision s'impose aux deux parties, il va trancher, on parle de sentence arbitraire obligatoire

Surveiller les indicateurs.

Les responsables RH ont un certain nombre d'indicateurs qu'ils surveillent pour s'informer du climat social dans l'entreprise et de la performance des salariés, des taux sont calculé régulièrement pour ça. Ces indicateurs sont recensés dans ce qu'on appelle un "tableau de bord"; car le RH pilote en fonction de ces taux.

- Deux taux très utilisé par les RH
 - Taux de fréquence :
 - $$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt supérieur à 24h} \times 1\,000\,000}{\text{Nombre d'heures travaillés}}$$
 - Cette formule nous donne le nombre d'accident de travail qui ont donné lieu à un arrêt pour 1M d'heure travaillé.
 - Taux de gravité :
 - $$\frac{\text{Nombre de jours d'incapacité liés à l'accident} \times 1000}{\text{Nombre d'heures travaillé}}$$
 - Cette formule renseigne sur la gravité des accidents qui ont eu lieu.

- TMS [Troubles musculo squelettiques]/Ergonomie :
 - Ergonomie : Science qui cherche à optimiser le bien être des salariés sur leur poste de travail, l'objectif est double :
 - Augmenter la performance. [Notion globale a toutes les fonctions.]
 - Baisser le nombre d'arrêts de travail.
 - ❖ Pour atteindre ces deux objectifs :
 - L'ergonome va regarder la posture de la personne, les mouvements répétitifs car quelqu'un qui fait trop le même geste peut souffrir de TMS comme ceux un qui travaillent sur une chaine de montage par exemple.
Il donc essay d'adapter le poste de travail aux caractéristiques du corps humain pour éviter les douleurs, accidents de travail, etc pour les bonnes conditions de travail.
Il peut être aussi appelé pour adapter un poste de travail à quelqu'un qui est handicapé.

Il faut savoir que dans les entreprises de plus de 50 salariés la loi impose un CHSCT [Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail.], dans ce CHSCT il y a le medecin du travail. Le medecin de travail n'a plus seulement un rôle pour l'état de santé physique mais aussi psychologique. Il a un rôle préventif. Son objectif : éviter l'altération de la santé du travailleur. Si le médecin du travail detecte une anomalie il doit avertir le dirigeant.

E) La problématique de gestion du stress.

On va commencer à s'y intéresser à partir de 2005, c'est une problématique très à la « mode », tous les DRH ont une formation dessus ; l'entreprise qui a fait qu'on a commencé à en parler c'est France Telecom avec les vagues de suicides ; on s'est rendu compte que ce n'était pas un problème que chez France Telecom mais une problématique qui concerne toute la société et tous les métiers.

- Le stress au travail :
 - Définition : Le stress au travail est la réponse non spécifique que donne le corps à toutes les demandes qui lui sont faites. Le stress arrive quand il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a de ses contraintes et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.
 - Conséquences du stress :
 - Pour le salarié:
 - Dégradation de son état de santé
 - Entreprise :
 - Un coût car une personne stressée est plus souvent absente.
 - Baisse de la performance.
 - Un peu de stress est motivant mais trop c'est bloquant et nuisible à la performance.
 - Cause du stress, on les connaît grâce à de nombreux sondages:
 - Crainte de perte de son emploi :
 - Surtout dans la conjoncture actuelle.
 - Mode de management trop dur :
 - Comme dans le cas de France Télécom.
 - Trop grosse charge de travail :
 - Ce sont surtout les cadres qui se plaignent de ça, vu qu'il y en a trop ils le terminent le soir, pas de frontières entre monde professionnel et vie privée.
 - Horaires flexibles :
 - Ceux qui en ont des flexibles disent que c'est générateur de stress et en aimeraient des fixes
 - Manque de reconnaissance :
 - Pas de félicité ni d'encouragement quand on fait du bon travail par exemple.
 - Climat social de l'entreprise :
 - Tension avec les collègues mauvaises relations professionnelles

Une loi a rendu obligatoire la gestion du stress.

F) Le respect des réglementations.

- Les textes encadrant la relation de travail sont de différentes natures :
 - Les traités [Citoyens des pays l'ayant ratifié]:
 - S'applique à tous les pays qui ont signé le traité, pas les autres.
 - La loi [National, parlement.] :
 - Code du travail par exemple, mit à jour régulièrement.
 - La convention collective [Par branches, négociées entre représentants des salariés et patronat.] :
 - Concerne une branche particulière, par exemple la branche du BTP, des communications donc si on a une entreprise de BTP on a obligation d'en respecter la convention collective.
 - La convention collective est forcément plus avantageuse pour le salarié que la loi car elle peut pas aller à contre-courant du code du travail. Elles sont négociées entre les partenaires sociaux et la direction.
 - L'accord collectif [Pour un secteur ou une entreprise.] :
 - Pour un secteur particulier ou une entreprise, accord collectif du groupe carrefour ou accord collectif de différents groupes ; va conseiller les travailleurs de ceux-ci. Ça peut être sur les salaires, temps de pauses, majoration des heures supplémentaires.
 - Le règlement intérieur [Fait par la direction, interne à l'entreprise.] :
 - Chaque organisation a son propre règlement intérieur, tous ce qui concerne les règles de vie à respecter dans la structure
 - Le contrat de travail :
 - Accord entre un salarié et son employeur précisant la nature du travail donnant lieu à une contrepartie financière et précisant le lien de subordination.

Remarques : Le code du travail protège surtout le salarié car c'est la partie la plus faible du contrat
Attention ! Le cadre juridique est évolutif.

➔ Veille juridique, facile pour une grande société mais difficile pour une petite société.

Conclusion de la partie sur la fonction RH :

- La fonction RH a des missions multiples :
 - Gestion du recrutement.
 - Gestion de l'évolution professionnelle.
 - Gestion des conditions de travail.
 - Gestion des tâches administratives : Gestion de la paie, des congés, déclarations diverses etc.
 - Gestion du dialogue social : Climat social, éviter les grèves, informer le personnel, relation avec les partenaires sociaux, etc.
 - Gestion des départs des salariés : Turn over, retraites, démission décès, rupture amiable, etc.
 - Benchmarking pour les pratiques du marché.

5^{ème} Partie : Les fonctions comptabilités, contrôle de gestion, finance et audit.

D) La fonction comptable.

Elle se divise en deux, la comptabilité général (plus ancienne et plus réglementé) et la comptabilité analytique.

A) La comptabilité générale.

- C'est quelque chose de très précis, très normalisé, il faut être très rigoureux dans les exercices de comptabilité générale

Il s'agit d'un langage qui permet :

- De saisir.
- De décrire.
- Et de synthétiser sous forme de tableaux.

Tous les événements financiers de la vie d'une personne morale.

- Rapide historique de cette fonction :
 - A partir du 19^{ème} siècle on a vu que certaines entreprises industrielles faisaient déjà des bilans comptables annuels qui étaient censés refléter l'état de leur patrimoine, la grande différence avec aujourd'hui c'est qu'il n'y avait aucune normalisation, chaque entreprise faisait comme elle voulait l'important étant qu'elle se comprenne elle-même.
 - C'est seulement au 20^{ème} siècle qu'on a vu arriver la normalisation des méthodes.
- Dans l'intérêt de l'Etat
 - Pour le calcul de l'impôt
 - Création de l'impôt sur les bénéfices (1917) et sans normalisation il aurait été difficile de vérifier et plus tard harmonisation des états comptables remis à l'administration fiscale (1965)
- Dans l'intérêt des actionnaires.
 - Dès l'instant où on a des actions d'une entreprise il est intéressant de connaître l'état de ses comptes, de plus c'est plus facile de choisir l'entreprise dans laquelle on compte investir en connaissance de cause.
 - Le traité de Rome [1957] : Harmonisation des obligations des sociétés en matière d'information financière.

Son première objectif (a la comptabilité générale) est de fournir de l'information financière, a la fois à l'entreprise elle-même mais aussi aux personnes exterieures qui en ont besoin.

- Les personnes intéressées par les données de la comptabilité générale peuvent être :
 - Les propriétaires, les actionnaires.
 - Les créanciers (banques et fournisseurs).
 - Les dirigeants.
 - L'administration fiscale et les organismes sociaux.
 - Les représentants des salariés au CE (les salariés en général)
 - Les clients
 - Si on a l'habitude de s'approvisionner chez une certaine entreprise et qu'on voit qu'elle va mal on peut prévoir d'acheter à une autre quand elle va couler et donc une solution de remplacement au cas où ; afin de ne pas être pris de court.
 - **Elle est considérée comme un moyen de preuve par les tribunaux**
- Il y a certains principes de la comptabilité générale qui s'imposent à toutes les sociétés :
 - Principe de l'entité :
 - Considérer l'entreprise comme une entité à part entière et donc distinguer le patrimoine de la société de celui des dirigeants et des propriétaires ; il n'y a **que** les comptes de celle-ci.
 - Principe de séparation des exercices :
 - On ne parle pas d'années mais d'exercice comptable, il dure en général 1 an, se base généralement sur le calendrier civil mais elle peut le faire commencer au 1er juin si elle veut.
 - Chaque exercice doit être bien distinct de l'autre, toutes les charges et produits de l'exercice X doivent apparaître sur la comptabilité de l'année X et non une autre
 - Principe de prudence
 - Principe essentiel de la comptabilité générale : Principe qui incite au pessimisme ; on enregistre une bonne nouvelle dès qu'elle a lieu mais on enregistre les mauvaises nouvelles (charges ou moins-value) anticipées, ça veut dire que dès qu'on risque de perdre de l'argent on va le noter dans la comptabilité générale. On ne pourra entrer dans les comptes, une recette, un produit ou une plus-value que lorsqu'on l'aura réellement effectué.
 - Principe de non-compensation :
 - On ne peut pas décider de compenser un élément positif avec un élément négatif, on doit vraiment faire apparaître chaque opération ; admettons qu'on a une recette de 30€ aujourd'hui et le même jour une dépense de 20€, on ne peut pas mettre recette 10€.
 - Principe de permanence des méthodes :
 - Vous devez tous le temps garder les méthodes d'évaluation comptable d'une année sur l'autre ; pour pouvoir comparer les exercices.
 - Principe de continuité de l'activité :
 - Un bon dirigeant doit diriger son entreprise comme si elle avait une durée de vie illimitée, on ne doit pas faire des choix aujourd'hui qui peuvent compromettre son avenir plus tard.

1) La partie double.

- On dit que la comptabilité générale fonctionne en partie double, ça veut dire que toutes opérations seront enregistrées 2 fois :
 - Il y a 2 enregistrements différents, un enregistrement au débit et un au crédit.
 - Il faut que pour chaque opération la somme des montants débités soit égale à celles crédités.
 - Chaque compte en comptabilité général a un numéro de compte et intitulé :
 - Le premier chiffre indique la classe à laquelle appartient le compte ; au total y a 7 classes de comptes et ils sont recensés dans ce qu'on appelle « le plan comptable », qui date de 1945.
 - Un compte a toujours 2 colonnes, celle de droite crédit et gauche débit.
 - Le solde d'un compte : il s'agit de la différence entre le total des débits et le total des crédits
Si le total le plus élevé est celui des débits, on dit que le solde est débiteur; dans le cas contraire, le solde est créditeur.

	<i>VT</i> 512-Banque	
Débit		Crédit
10000		1800
1500		500
		500
		150
		20000
Total 11500		Total 4950
		Solde débiteur : 6650€

Exemples d'enregistrement dans les comptes en T

Ex 1 : retrait de 500€ à la banque pour alimenter la caisse (argent liquide que l'on détient chez nous).

Banque-512	Caisse-530
500	500

→ Tout ce qui rentre va au débit, et tout ce qui sort va au crédit

Ex 2 : achat d'une machine pour 900€ : on va enregistrer cette opération dans 2

Comptes : comptes immobilisations corporelles et compte Banque

21-Immobilisations
corporelles

900

512-Banque

900

- Les différentes classes (Le plan des comptes.) :
 - Classe 1 : Compte de capitaux.
 - Classe 2 : Comptes d'immobilisations.
 - Classe 3 : Comptes de stock et d'encours.
 - Différences : Le stock c'est le produit fini stocker et l'encours les produits semi fini.
 - Classe 4 : Compte de tiers.
 - Classe 5 : Compte financier.
 - ✓ **Les comptes de classes 1-5 c'est ce qu'on appelle les comptes de bilan, permettent de voir ce que possède l'entreprise à un instant t.**
 - Classe 6 : Comptes de charges.
 - Classe 7 : Comptes de produits.
 - ✓ **Les comptes de classe 6-7 c'est les comptes de gestion qui correspondent plus au compte de résultats.**
 - Classe 8 : Comptes spéciaux, on n'utilise pas beaucoup.

On a l'habitude d'appeler ça le plan comptable mais c'est un abus de langage car un plan comptable ce n'est pas ça ; ça c'est un plan des comptes. Plan des comptes : Petite partie du plan comptable.

- Le plan comptable :
 - Définition du plan comptable : Ensemble des règles d'évaluations et de tenu des comptes qui constituent la norme de la comptabilité générale française.
 - Il faut savoir que le plan comptable français a été très inspiré du plan comptable allemand, car instituer en 1945 (?).
 - Liste de documents comptables obligatoires en France, trois grandes catégories obligé de tenir :
 - ❖ Le journal :
 - Enregistre toutes écritures comptable chronologiquement (par ordre chronologique) c'est à dire tous les mouvements de comptes et la date des opérations, on va retrouver tous les débits et crédits fait avec a chaque fois.
 - La tenue de ce journal est faite maintenant par des logiciels, donc plus d'erreurs d'équilibre.
 - ❖ Le grand livre :
 - Regroupe tous les comptes de l'entreprise. C'est le document qui servira de base pour faire ce qu'on appelle la balance comptable qui est un document qui reprend tous les comptes et va les équilibrer.
 - ❖ Les tableaux d'inventaire :
 - Il y a le compte de résultats [CDR] comprenant charges et produits ; et le bilan comprenant actifs et passifs.
 - Ce sont deux documents très importants.

CDR :**Compte de résultat du 01/01/N au 31/12/N**

Charges		Produits	
Charges d'exploitation Coût d'achat des marchandises vendues Consommation de l'exercice en provenance de tiers Impôts, taxes Charges de personnel DAP		Produits d'exploitation Ventes de marchandises Production vendue	
Charges financières Charges d'intérêt		Produits financiers Participations	
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
Bénéfice		Perte	
TOTAL		TOTAL	

Si les produits sont supérieurs aux charges, le bénéfice s'inscrit ici.

Si les produits sont inférieurs aux charges, la perte s'inscrit ici.

Bilan comptable :

Actif	Passif
<ul style="list-style-type: none"> • Actifs immobilisés [LT]. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Immobilisations incorporel. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fonds commercial. ❖ Brevets. ➤ Immobilisations corporel. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Terrains. ❖ Bâtiments. ❖ Outillage. ➤ Immobilisations financière. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Titres de participations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capital social, ce que les actionnaires ou associés apportent à leur entrer dans l'entreprise. ➤ Réserves. ➤ Résultat de l'année d'exercice.
<ul style="list-style-type: none"> • Actifs circulants [CT]. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Echelon de remboursement. ➤ Cycles d'exploitations. ➤ Créances clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dettes. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dettes financières [LT]. ➤ Dettes fournisseurs [CT].
<ul style="list-style-type: none"> • Trésorerie. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valeurs mobilières de placement. ➤ Actions. ➤ OPCVM. ➤ Devises. ➤ Tous ce qui est à CT et liquide sur le marché. ➤ Disponibilité, ce qu'il y a sur le compte en banque sans que ce soit placé. 	

La différence c'est que le CDR montre ce qui s'est passé (chronologie) alors que le bilan c'est une photographie de la situation de l'entreprise en fin d'exercice.

B) La comptabilité analytique.

- C'est un peu plus spécifique à chaque entreprise, et ce n'est pas obligatoire.
Ses grands objectifs :
 - Déterminer et analyser les différents coûts de l'entreprise.
 - Évaluer et gérer les différents stocks de l'entreprise.
 - Différentes méthodes pour gérer les stocks.
 - Expliquer et analyser les résultats.
 - Analyser est vraiment le but.
 - Trouver le seuil de rentabilité.
 - Le seuil de rentabilité : Montant du chiffre d'affaire à partir duquel l'entreprise dégage les bénéfices
 - Le point mort : Date à laquelle on atteint le seuil de rentabilité
 - Prendre des décisions de gestion
 - C'est vraiment un outil d'aide à la décision beaucoup plus que la comptabilité générale car ça vaut donner des indications sur la rentabilité d'un produit.
 - Les documents de la comptabilité analytique sont utilisés par les contrôleurs de gestion.

- Grandes différences entre comptabilité générale et analytique :
 - La comptabilité générale est une comptabilité très méticuleuse très précise qui enregistre au centime près, y a des règles officielles nationales à respecter, y a des normes et certains documents sont obligatoires. La comptabilité générale répond à des règles comptables mais aussi à des normes fiscales et juridiques.
 - Souvent moins précises mais permet de nous informer sur ce qui risque de se passer ; on est dans les prévisions ; chaque entreprise adapte sa comptabilité analytique à ses besoins, à la structure et aux attentes du dirigeant.

- Deux méthodes de gestion de l'inventaire :
 - Inventaire intermittent :
 - ❖ Consiste à effectuer un recensement des quantités de stock disponibles de l'entreprise ; en général on le fait une fois par an (certains 2 fois ou plusieurs mais ça coûte cher) ; en général en fin d'exercice.
 - Inventaire permanent :
 - ❖ Fait de façon plus régulière, consiste à enregistrer immédiatement les mouvements de stock ; on va enregistrer chaque mouvement dans des fiches de stock.

Méthodes de gestion des stocks :

$$\text{Stock final} = \text{stock initial} + \text{entrées} - \text{sorties}$$

- 4 méthodes de gestion des stocks :
 - CMUP [Cout moyen unitaire pondérée] fin de période :
 - En fin de période on fait le CMUP de ce qui nous reste en stock et on va valoriser toutes nos sorties de stock à ce moment-là ; on fait ça chaque mois.
 - Méthode la plus utilisé par les entreprises, car la plus simple et rapide
 - CMUP [Cout moyen unitaire pondérée] après chaque entrée :
 - Dès qu'on a une entrée en stock on va recalculer notre CMUP ; pas une seul fois à la fin du mois mais à chaque entrée ; chaque sortie est valorisé a un montant différent.
 - Méthode plus longue plus fastidieuse, plus compliqué donc moins utilisé mais c'est la plus précise.
 - FIFO [First in first out.] (Première entrée premier sortie.) Method PEPS
 - Ce sont les produits rentrés en stock en premier qui seront sorties les premiers; si on a une commande on prend les plus vieux produits. Utilisé pour les produits périssables
 - LIFO [Last in first out.] (Dernier entrée premier sortie.)
 - On sort en priorité les produits qui sont rentré en stock qui sont rentrée en dernier ; ça peut paraître bizarre comme principe mais pour des produits non périssable ça peut être une méthode simple pour les produits encombrants (compliqué de prendre celui du fond).

	Quantité	Coût unitaire	Montant
Stock initial	20	4	80
Achats			
1^{er} lot	40	5	200
2^{ème} lot	40	2	80
3^{ème} lot	60	3	180
Total	160	3,4	540

- CMUP fin de période : $540 / 160 = 3,375\text{€}$

- CMUP après chaque entrée :

Après l'arrivée du lot 1, les sorties seront valorisées à :

$$\frac{20 \times 4 + 40 \times 5}{20 + 40} = 4,67\text{€}$$

Après entrée du lot 2 :

$$\frac{4,6\text{€}(20 \times 4 + 40 \times 5 + 40 \times 2)}{100}$$

Après le lot 3 : $3,375\text{€}$

- Exemple de FIFO :

Une entreprise commercialise le produit P.

Le 1^{er} février elle a 10 unités en stock à 2€/l'unité.

Le 3 février elle achète 5 produits à 3€ l'un

Le 5/02 elle vend 7 unités

On veut évaluer en méthode FIFO ces unités sorties ainsi que le stock des sorties.

Evaluation des sorties : $7 \times 2 = 14€$

Evaluation du stock final : Il reste $3 \times 2€ + 5 \times 3€ = 21€$

- Exemple en LIFO

Reprenons le même ex de l'entreprise qui vend un produit P en LIFO :

Sorties évaluées à : $5 \times 3 + 2 \times 2 = 19€$

Stock final : $8 \times 2 = 16€$

- **Différence entre les charges directes et indirectes.**

- Les charges directes s'affectent facilement à un produit, elles sont variables ou fixes.
 - Une charge variable est une charge qui varie proportionnellement aux quantités produites.
 - A l'inverse, une charge fixe ne varie pas avec les quantités produites.
- Les charges indirectes sont des frais généraux ne pouvant pas être facilement rattachés à un produit. Ce sont des charges fixes.
- *Exemple : frais d'électricité, de nettoyage, de chauffage, salaires des salariés. Si c'est un seul produit fabriqué, c'est une charge directe.*

L'enchaînement des coûts.

- Ces coûts sont divisés en trois calculs
 - **Coût d'achat** : on calcule le coût d'achat avec le coût des matières premières (par exemple : tissu), auquel on ajoute les charges d'approvisionnement (charges directes + charges indirectes, une distinction doit se faire). On notera MOD (main d'œuvre directe) sont les salaires représentant les charges directes. Les charges indirectes incluent les charges du siège social, électricité, chauffage, etc. Avant de faire cet enchaînement de coût, on fait le **TRCI (tableau répartition des charges indirectes)**, celui-ci permettra d'affecter les charges indirectes dans nos différents coûts.

Coût des matières premières + charges directes et indirectes d'approvisionnement

- Ensuite on calcule le **coût de production**, on calcule les dépenses faites liées à la production. Ça calcule donc le coût des produits fabriqués en repartant la dernière ligne des coûts d'achat auquel on ajoute les charges directes et indirectes de production.

Coût d'achat + charges directes et indirectes de production

- Puis le **coût de revient** qui calcule le coût des produits finis vendus (et non pas les quantités produites). On reprend la dernière ligne du tableau des coûts de production et on y ajoute les charges de distribution (directes et indirectes)

Coût de production des produits vendus + charges directes et indirectes de distribution

- Pour finir, le tableau de calcul du résultat analytique va permettre de comparer les produits, ce qui permet une aide à la décision. C'est le chiffre d'affaire auquel on soustrait le coût de revient des produits vendus.

$$CA - \text{coût de revient des produits vendus}$$

EXERCICE :CMUP fin de période (inventaire intermittent)

	Quantité	Coût unitaire	Montant		Quantité	Coût unitaire	Montant
Stock initial	5	10	50	Sorties :			
				04/02	2	10,5	21
				08/02	3	10,5	31,5
				16/02	1	10,5	10,5
Entrées :				Stock			
03/02	2	11	22	final	8	10,5	84
07/02	4	12	48				
15/02	3	9	27				
Total	14	10,5	147	Total	14	10,5	147

Calculs : D'abord déterminer le 10,5 de la partie gauche puis remplir les sorties toutes évaluées à 10,5.

CMUP après chaque mouvement : (inventaire permanent)

	Quantité	Coût unitaire	Montant		Quantité	Coût unitaire	Montant
Stock initial	5	10	50	Sorties :			
				04/02	2	10,29	20,58
				08/02	3	11,05	33,15
				16/02	1	10,37	10,37
Entrées :				Stock			
03/02	2	11	22	final	8	10,37	82,96
07/02	4	12	48				
15/02	3	9	27				
Total	14	10,5	147	Total	14	10,52	147,06

Calculs : CMUP après chaque entrée du 03/02 pour sorties du 04/04 :

$$\frac{50 + 22}{5 + 2} = 10,29$$

Pour le 08/02 : il reste $5 + 2 - 2 = 5$ quantités, chacune étant évaluées à 10,29€

$$\frac{[5 \times 10,29 \text{ restantes} + 4 \times 12 \text{ de rentrées du 7 Fev}]}{4 + 5} = 11,05\text{€}$$

Pour le 16/02 : $\frac{6 \times 11,05 + 3 \times 9}{9} = 10,37\text{€}$

- Méthode FIFO :

- Stock initial le 01/03 : 10 unités à 480€.
- Entrées :
 - Le 08/03 : 20 unités à 504€
 - Le 28/03 : 6 unités à 502€
- Sorties :
 - Le 10/03 : 12 unités

Évaluez-les sorties et le stock final au 31 mars en méthode FIFO puis en méthode LIFO.

Evaluations sorties du 10 mars : $10 \times 480 + 2 \times 504 = 5808\text{€}$

Stock final : $18 \times 504 + 6 \times 502 = 12084\text{€}$

- Méthode LIFO :

Evaluation des sorties : $12 \times 504 = 6048\text{€}$

Stock final : $10 \times 480 + 8 \times 504 + 6 \times 502 = 11844\text{€}$.

Les méthodes d'amortissements.

- Qu'est-ce que l'amortissement ?
 - C'est la dépréciation irréversible d'un élément.
 - Ex : Si j'achète une voiture pour ma société chaque année elle perd de la valeur et l'amortissement c'est cette perte de valeur
- Il existe deux méthodes d'amortissement :
 - Linéaire :
 - Amortissement qui utilise un taux fixe.
 - Exemple :
 - Achat machine 12 000€
 - Durée prévue d'utilisation = 5ans (Usure, changement technologique, etc.)
 - $Taux\ linéaire = \frac{1}{5} = 0,2$; chaque année on l'amorti de 20%.
 - Amortissement de chaque année de 2400€
 - Ça veut dire qu'à la fin de la première année on la met à 9600€ dans le bilan
 - On dit qu'au bout de 5ans, la VNC [Valeur nette comptable]= 0.
 - Dégressif :
 - On va amortir plus au début et après de moins en moins.
 - C'est intéressant fiscalement car on va faire des économies d'impôts ; l'amortissement dégressif n'est pas autorisé pour tous les produits.

La présentation des deux comptabilités est finit.

II) La fonction financière.

A) Généralités.

- Les finalités de cette fonction:
 - Obtenir les fonds nécessaires à l'activité de l'entreprise :
 - Soit auto financement soit financement auprès d'une banque ou des marchés.
 - Contrôler la bonne utilisation de ces fonds, vérifier la rentabilité des opérations financières.
 - Tous ce qui va être placement financier, essayé de trouver les plus intéressants pour l'entreprise sur les marchés.
 - C'est la fonction financière qui va gérer aussi tous ce qui est risque de change.
 - Si vous comptez acheter un bien en \$ et que le taux de change a changé ; il faut se couvrir du risque de variation du taux de change.
 - Fonction qui va s'occuper de tout ce qui va être assurance.
 - Tous ce qui est gestion prévisionnel de la trésorerie.

- Dans la politique financière y a 3 grands horizons :
 - Le court terme, CT.
 - Le moyen terme, MT.
 - Le long terme, LT.
 - ✓ Qu'il faut essayer d'équilibrer.
- La fonction financière à évoluer au cours du temps, elle s'est complexifiée et a pris de l'importance :
 - Avant, la première fonction de la fonction financière c'était simplement d'essayer de trouver les prêts auprès des banques, collecter les ressources pour financer les investissements.
 - Dans les petites entreprises ça reste ça, entre les GDE et PME c'est totalement différent.
 - L'évolution c'est surtout fait dans les GDE.
 - Montages financiers compliqués et surtout faire une gestion a CT et MT des excédents en les plaçant au mieux. Le choix difficile c'est de prendre beaucoup de risques ou pas sachant que plus c'est risqué plus on gagne. Il va y avoir des arbitrages à faire et vaut mieux ne pas se tromper.
- But de la politique financière :
 - Equilibre financier entre ressources et besoins de financement.

La direction générale va décider des objectifs d'investissement, d'objectifs stratégiques et c'est à la fonction financière d'atteindre ces objectifs et respecter les contraintes.

B) Les besoins de financements.

Ça peut un être un besoin de financement a CT, MT ou LT.

Et en fonction du terme on ne va pas utiliser les mêmes stratégies de placement.

Le bilan financier	
<p style="text-align: center;">Actif immobilisé net</p> <p>Immobilisations incorporelles (ex : les bâtiments)</p> <p>Immobilisation corporelle (ex : les machines)</p> <p>Immobilisation financières (ex : titres financiers)</p>	<p style="text-align: center;">Capitaux permanents</p> <p>Capitaux propres</p> <p>Dettes financières > 1 an</p>
<p style="text-align: center;">Actif circulant</p> <p>Stocks, créances</p>	<p style="text-align: center;">Dettes < 1 an</p> <p>Dettes d'exploitation</p> <p>Dettes hors d'exploitation</p>
<p style="text-align: center;">Trésorerie active (Disponibilités)</p>	<p style="text-align: center;">Trésorerie passive (Découverts bancaires)</p>

- Différence de gestion entre ressources et emplois :
 - Les ressources sont classées selon leur degré d'exigibilité.
 - Les emplois eux sont classés par échéances.

C'est l'aptitude d'un bien quelconque à être transformé en numéraire (fric) rapidement et sans perte de valeur.

Vocabulaire :

- Immobilisations incorporelles : Base de données des clients, la marque, dépenses de R&D.
- Immobilisations corporelles : Machines, ordinateur, robots.
- Immobilisations financières : Actions, obligations, titres financiers, participation des salariés.
- Liquidité : Aptitude d'un bien quelconque à être transformé en numéraire (fric) rapidement et sans perte de valeur.
- Actif circulant : Actif qui sont les plus liquides.
- Capitaux permanents : Ressources stables plutôt à long termes.
- Dettes < 1 ans : Cycle d'exploitation

- Partie haute du bilan :

Pour avoir l'équilibre financier minimum, la règle c'est de financer les emplois à LT par des ressources de même durée ; c'est le minimum strict mais en général les entreprises ne se contentent pas de ça et essaient d'avoir plus de liquidités.

Souvent elles ont un « surplus de ressources stables », c.-à-d. plus de ressources stables (capitaux permanents) que d'emplois stables (actif immobilisé net).

L'excédent ou surplus sert à financer le fond de roulement [FR].

$$FR = CP - AI$$

A quoi ça sert d'avoir un excédent de ressources stables ? Ça permettra de financer les besoins du bas du bilan, pour pouvoir financer une partie de l'actif circulant.

$$FR = CP - AI$$

FR : Fond de roulement. CP : Capitaux permanents. AI : Actif immobilisé net.

BFR : Besoin en fond de roulement. AC : Actif circulant. DCT : Dettes à court terme.

- Partie basse du bilan :

- On a dit que ça représente le cycle d'exploitation de l'entreprise ; les ressources ce sont des dettes inférieures à 1 an (crédit que vous accorde un fournisseur en général).
- Les dettes et emplois inférieurs à un an se renouvellent plusieurs fois dans l'exercice comptable ; toutes les décisions qui concernent le bas du tableau c'est ce qui fait partie de l'activité courante de l'entreprise.
- Si l'actif circulant est moins élevé que les dettes < 1 ans ; il faut financer cet actif circulant et pour ça on utilise le FR ; on appelle ce besoin le BFR (besoin en fond de roulement).

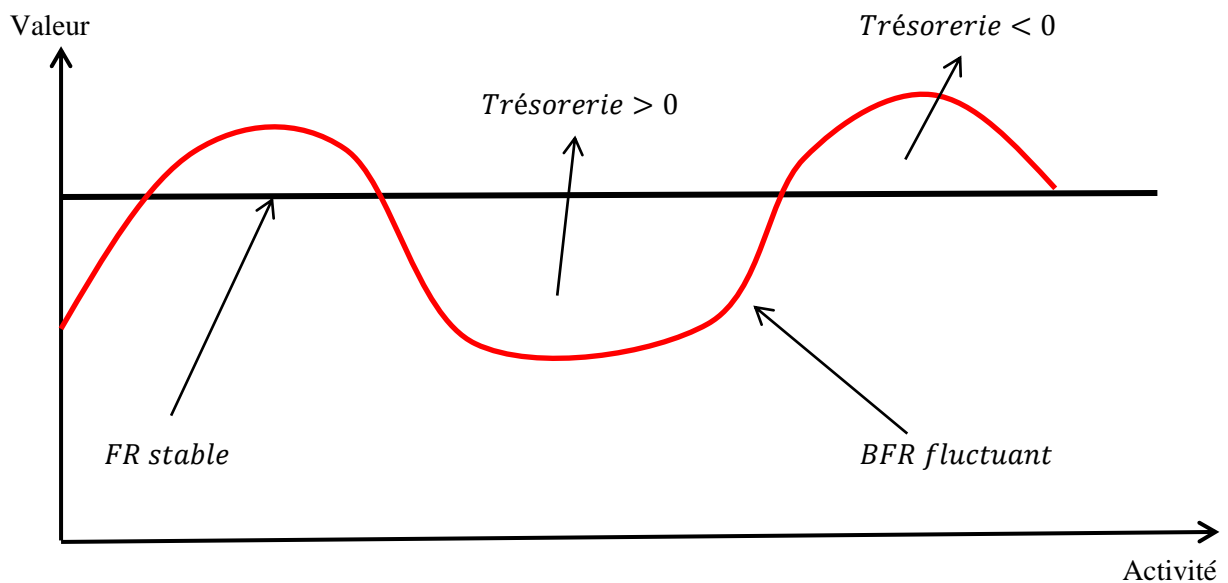
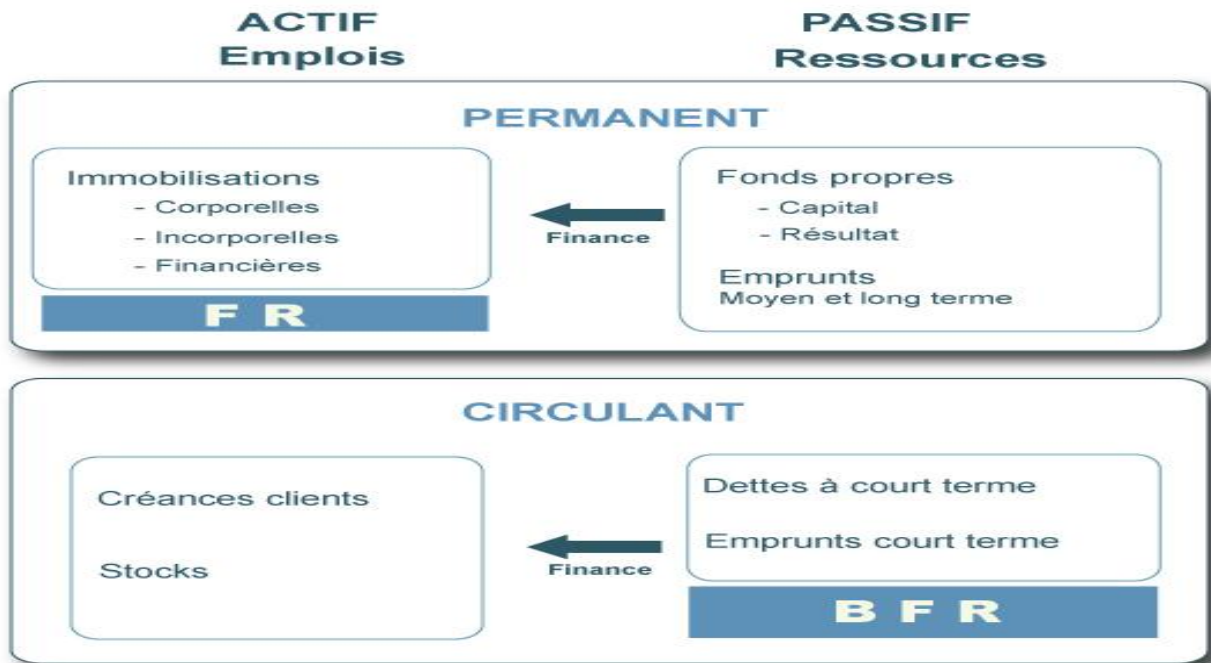
$$BFR = AC - DCT$$

- Trésorerie = $BFR - FR$

Si on a $BFR > FR$ alors trésorerie passive, découvert bancaire, pas assez d'argent pour financer son activité courante.

Si $BFR < FR$ alors trésorerie active, on va avoir un excédent.

Si $BFR = FR$ alors trésorerie nulle.



A CT en général les entreprises ont besoins de fonds, le plus souvent c'est compenser par les excédents a LT.

C) Les moyens de financement.

Différences de rôle de la fonction financière selon les types d'entreprises :

- PME, TPE
 - Collecter des ressources
 - Si j'ai un investissement à faire je vais voir ma banque et je vais demander un prêt ; en général elles ont une seule banque ; la mission financière s'arrête là.
 - Souvent effectué par le directeur de l'entreprise, aidé le plus souvent par son comptable.

- La GDE :
 - Une GDE a rarement une seule banque donc quand on a besoin d'un prêt on va démarcher différentes banques ; on va faire ce qu'on appelle des montages financiers : argent de différentes banques à des taux le plus intéressés possible.
 - Soigner l'image financière de l'entreprise, si on a une bonne image auprès des banques et organismes prêteurs on obtiendra plus facilement des prêts et à des taux intéressés.

- La TGDE [Multinationales]:
 - Fonction financière lourde et autonome.
 - Y a des gens qui font que ça au sein de l'entreprise, c'est une mission assez lourde.
 - Montage financier encore plus complexe. La partie collecte des ressources devient presque minimum ; le plus important est la partie placement d'argent afin de faire fructifier l'argent au mieux.
Règle de bases :
 - Diversité de portefeuille, pas tous les œufs dans le même panier donc ; et il faut des employés compétents
 - Partie importante pour la gestion des risques.

III) Le control de gestion et l'audit.

Control de gestion et audit sont différents mais on peut les regrouper car ce sont des fonctions proches avec des formations assez similaires.

- Leurs objectifs :
 - Améliorer la performance de l'entreprise
 - En étant efficace.
 - Ca veut dire réussir à atteindre son objectif ou presque.
 - En étant efficient.
 - Utiliser un minimum de moyen pour atteindre les objectifs.

A) Le contrôle de gestion.

Objectif : Améliorer l'efficacité de l'entreprise.

- Son rôle :
 - Va s'assurer que la stratégie de la direction générale est bien mise en place ; organe pivot de l'assistance à la mise en place de la stratégie.
 - Propose des outils de gestion au service du management.
 - Aide au pilotage de l'organisation et à mesurer en temps réel les réalisations.
 - Beaucoup d'indicateurs sont calculés, afin de disposer d'un « tableaux de bord ».
 - Vise à conserver des atouts face à la concurrence.
 - Aide à la maîtrise des coûts.
 - Il a une devise : **On ne peut piloter que ce qu'on mesure.**

- Evolution du contrôle de gestion dans le temps :

Fonction qui a pris de l'importance dans le temps à cause de 3 principaux facteurs :

- Le développement de l'outil informatique :
 - Apparition des logiciels qui aident au quotidien à la gestion des entreprises.
 - Plus facile de faire des tableaux de bords ; sauvegarde plus fiable.
 - Rend plus facile la circulation de l'information. (Mails.)
- Augmentation de la concurrence :
 - Oblige à être plus méticuleux.
 - Nouvelle approche Marketing qui est beaucoup dans l'anticipation etc, ça a obligé le contrôleur de gestion à aller plus dans ce sens là

Passez d'un simple calcul de coût à une fonction plus tactique ; il est en relation étroite avec d'autres fonctions de l'entreprise notamment la financière, le marketing avec aussi la direction générale car c'est elle qui va donner les grands choix stratégiques à toutes les fonctions.

Le contrôleur de gestion doit aller sur le terrain, pour voir les différents sites de l'entreprise.

Ça lui fait prendre conscience que certains indicateurs sont erronés (ou pas) ; et permet de mettre en place d'autres indicateurs.

Il a vraiment un rôle de terrain.

Fonction ancienne qui prend de l'essor mais y a certaines limites dans le contrôle de gestions.

- Limites du CDG :
 - Tout n'est pas mesurable.
 - Risques liés aux choix des indicateurs.
 - Dès qu'un indicateur est connu par les salariés ils peuvent avoir tendance à modifier leur comportement juste pour satisfaire l'indicateur mais ça peut détourner de l'objectif de performance global.
 - Risque de contreperformance donc certains indicateurs restent secrets.
 - Les indicateurs ne suffisent pas.
 - D'où l'importance d'aller sur le terrain car si on se contente de surveiller les indicateurs ça peut être mauvais et conduire à de mauvais choix.
 - Risques de dérives par rapport au stress.
 - Si on fait des contrôles trop réguliers, trop d'indicateurs ça crée trop de stress et donc va réduire la performance des employés.

B) L'audit.

L'audit sert à : Contrôler, analyser, vérifier, diagnostiquer, proposer des solutions.

Rôle de conseil donc.

L'audit consiste à faire vérifier les systèmes, procédures et les comptes, par une personne neutre qui n'a pas procédé à leur élaboration, n'a pas dû tous jouer un rôle dans les procédures et la production au sein des entreprises.

- Il y a deux formes d'audits différents :
 - Audit interne.
 - Audit externe.
- Différences :

Audit interne	Audit externe
Fait par un salarié de l'entreprise.	Fait par quelqu'un d'extérieur de l'entreprise qu'on paye. (Il y a de grands cabinets d'audit.)
Répond à des besoins d'information de l'entreprise.	Répond à des besoins d'information financière fiable au tiers : actionnaires, prêteurs, etc.
Contrôle les procédés passés et va fixer des objectifs pour le futur.	Ne regarde que ce qui s'est fait et ce qui se fait aujourd'hui, si c'est pertinent ou pas. Il va donner un jugement sur ce qu'il constate.
Premier organe de lutte contre la fraude, il est dans la prévention directe. [Détournement d'argent par un salarié par exemple.]	Ne s'intéresse à la fraude que si ça a de fortes conséquences sur l'état financier de l'entreprise, car ce n'est pas son rôle.

- Rôle de l'audit interne :
 - Il va vérifier l'efficacité et la cohérence des moyens utilisés par le contrôle interne, donner des conseils. Il contrôle le travail du contrôleur de gestion ? Si les indicateurs sont pertinents etc.
 - Ne peut pas procéder à la certification des comptes
 - L'audit interne va rendre un rapport de son travail directement à l'administration.
 - Un bon auditeur interne facilite le travail de l'auditeur externe.
 - Ça va donner une bonne image à l'auditeur externe de l'entreprise ; qui sera donc moins pointilleux dans ses contrôles.

Deux types d'audit interne : Financier-comptable et opérationnel.

- Audit comptable et financier :
 - Il va juste regarder les comptes, vérifier que les grands principes comptables sont bien respectés et vérifier la sincérité et régularité des comptes et documents comptables. **Mais il ne peut pas certifier.**
- Audit interne opérationnel :
 - Va plus s'intéresser à la pertinence de la combinaison des facteurs de production, voir si on ne peut pas faire mieux pour dégager plus de performance

- L'audit externe :
 - L'entreprise va avoir un contrat avec l'auditeur externe :
 - Cadre juridique contractuel.
 - Son rôle :
 - Vérifie la fiabilité des procédures de contrôle, leur pertinence.
 - Vérifie la fiabilité des procédures de contrôle et leur pertinence. Il vient contrôler si le control de gestion et l'audit interne se font bien.
 - Ils s'intéressent de plus en plus à la fonction marketing et des procédures de recrutement.

- Le CAC [Commissaire au compte] :
 - A le monopole de la certification des comptes, le seul a pouvoir les certifier donc, à attester de leur justesse.
 - Partie très pointu de l'audit externe
 - Ça permet aux actionnaire et salariés de connaitre l'exactitude des comptes, une garantie.
 - Extérieur à l'entreprise **mais choisit par celle-ci** pour 6 ans sauf si problèmes importants.
 - Si le CAC détecte une anomalie dans les comptes, un problème dans la gestion, il a l'obligation de le dire au parquet et des poursuites judiciaires seront engagées par l'entreprise.
 - Le CAC qui certifie des comptes faux devient lui-même responsable et donc également poursuivi.

Comment procède l'auditeur externe quand il arrive dans l'entreprise ?

L'audit externe se passe en deux grandes phases :

- 1^{ère} grande phase : Etude préalable.
 - Etude qui va être faite pour comprendre comment fonctionne l'entreprise, quels sont ses processus, quels est sa façon de fonctionner.
On va dresser un premier constat et trouver les faiblesses de l'entreprise pour augmenter la performance.
On va d'abord regarder les informations global, organigramme, comment fonctionne la communication entre les services, voir ou sont reparti les sites de productions, l'environnement, l'historique de la société, le CA (les chiffres en général) ; le climat social de l'entreprise voir si globalement l'entente est bonne, si y a un travail d'équipe, si les salariés se sentent bien.
 - Informations juridiques :
 - Est-ce que l'entreprise a des conflits, des litiges ? Des procès en cours ? Si y a des problèmes au niveau juridique dans l'entreprise.
 - Si y a des sous-traitants, les contrats qu'elle a avec, et aussi la fiscalité de l'entreprise, est-ce qu'elle tient bien les documents etc.

- Informations comptables :
 - Regarder la Comptabilité général, les documents de fin d'exercice qui sont dedans, la méthode de gestion des stocks (est-ce qu'elle est pertinente, bien utilisé ?).
 - Voit si les grands principes comptables sont respectés
 - En aucun cas il a le temps de pointer toutes les opérations comptables ; il en prend parfois au hasard pour vérifier.

 - Informations commerciales :
 - Analyse la clientèle : Augmentation, changement, réduction de clientèle ?
 - Segmentation de la clientèle ? Est-ce qu'elle est bien analysée par le marketing.
 - Comment sont les circuits de distribution ?

 - Evolution des ventes :
 - Les volumes de vente et comment évoluent les ventes par produit.

 - La production :
 - Analyse des processus de production, s'ils sont pertinents, si les facteurs sont exploités au mieux, analyse les volumes produits.

 - Approvisionnement, logistique :
 - Un seul, plusieurs fournisseurs ? On est en flux tendu ? On a des marges de sécurité ?

 - Analyse des lieux de stockage
 - S'il y a suffisamment de place, si c'est assez sécurisé.

 - Informations financières :
 - On va regarder le bilan financier et les grands ratios : BFR et FR, la trésorerie, etc.
 - Les types de financement ? Comment elle se finance ? Est-ce que les placements ne sont pas trop risqués ?
 - Est-ce qu'elle finance bien ses emplois à long terme ?

✓ Gros travail d'analyse préalable donc.
- 2^{ème} grande phase : Détermination des objectifs.
 - On va donner des conseils comptables, fonctionnels, sur le management, finance dans tous les domaines ; toutes les fonctions de l'entreprise.

Conclusion :

L'auditeur externe va analyser, étudier et « inspecter » l'entreprise afin de la conseiller et fournir des informations aux tiers. Il va aussi s'il est « CAC » certifié ou non les comptes de l'entreprise.

Corrigé exercice coût de recrutement :

Eléments de couts	Calculs	montant
Analyse du besoin (DRH)	0,63x60	37,8
Saisie et rédaction de l'annonce	40x0,28	11,2
Frais parution	500	500
Examen CV	5x60x0,63	189
Liste candidats	30x0,28	8,4
Publipostage	60x0,28	16,8
Mises enveloppes	60x0,28	16,8
Frais d'impression	41,8	41,8
Entretien	24x60x0,63	907,2
Prise de décision	120x0,94	112,8
Total		1841,8

[La prof' a distribué une feuille sur laquelle se trouve l'exercice, en voilà la correction ; si vous n'avez pas cette feuille je peux vous la fournir par Email ou emprunter là à un ami pour la photocopier.]

Bonnes révisions et bonne chance pour l'exam'.

A l'année prochaine, j'espère =D !

Walid . Y

