

Les fonctions de l'entreprise

Introduction

Afin de satisfaire les besoins de ses clients par le biais de biens et services qu'elle produit et commercialise, l'entreprise mis en œuvre et coordonne plusieurs fonctions spécialisées telles que la logistique, la production, la direction, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humaines.

Le nombre et la nature des fonction à créer au sein de l'entreprise ainsi que les mode de coordination entre ces fonctions dépendent de plusieurs facteurs notamment la taille de l'entreprise, les objectifs de cette dernière, ses moyens , la nature de ses produits et enfin de son environnement.

Dans une petite entreprise, différentes tâches sont assurées par une même personne, généralement le chef d'entreprise, Mais dans une grande entreprise, la diversité et la complexité du travail à faire fait que différentes fonctions sont créés et réparties entre des groupes spécialisés.

Dans l'entreprise, les fonctions correspondent aux différentes activités nécessaires pour atteindre son but. Des taches et activités même de nature différentes peuvent être regroupées pour former une fonction.

Section1 : la fonction de direction (administrative)

La fonction de direction incarne cinq (05) taches tel que précisés par H.FAYOL : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

1. Les caractéristiques de la fonction de direction

On dit qu'elle **est diffusée** dans l'entreprise. Même si les taches de direction ne sont pas localisées au sein d'un seul organe, tous les services sont **subordonnés à un même pouvoir de décision**, ce qui permet de garantir une certaine coordination entre les divers services de l'entreprise.

2. Les niveaux de management : Cette fonction est exercée à différents niveaux hiérarchiques.

Les taches de direction sont exercées au niveau des différents services (Management de proximité), entre les services (Management intermédiaire) et au niveau du sommet stratégique(Top Management).

- **Management de haut niveau (top management) :** les managers de ce niveau effectuent leurs taches au sommet de la ligne hiérarchique, ils définissent les grandes orientations de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise, ils choisissent les stratégies ainsi que coordonner le travail des managers intermédiaires et contrôler l'adéquation des outputs avec les objectifs fixés.
- **Management intermédiaire :** les managers de ce niveau hiérarchique assurent un role d'intermédiaire entre le top management et le reste du personnel de l'entreprise. Leur role est de traduire les objectifs et les stratégies en objectifs propre à leurs domaines (fonction), prendre les décisions tactiques nécessaires afin d'assurer l'efficacité des structures dont ils ont la responsabilité et superviser les managers de niveau plus bas.
- **Management de proximité :** il est assuré par des managers dont les principales taches se situent dans les structures opérationnelles de l'entreprise. Ils supervisent les salariés, veillent à

l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise (humaines et matérielles), ils prennent des décisions routinières pour résoudre les problèmes quotidiens.

3. Les caractéristiques du Manager : pour un manager, afin de mener à bien sa mission, un certain nombre de caractéristiques et de facultés lui sont indispensables.

- Connaissances (nécessité d'amélioration des connaissances par la pratique , l'apprentissage et la formation) ;
- Vision, créativité et imagination : ce qui améliore les capacité d'anticipation ;
- Capacité d'entreprendre (prise de risque) ;
- Capacité d'analyse : basée sur des principes et méthodes scientifique ;
- Conseiller à ses collaborateurs (disponibilité) ;
- Porte-parole et représentant (image) ;
- Négociateur (communication , argumentation) ;
- Capacités à résoudre les problèmes, contourner les contraintes et gérer les conflits

4. Styles de Management : Black et Mouton (fin des années 60) distinguent différents types de managers en fonction de leur style de Management.

- **Style laissez-faire :** manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.
- **Style sociale :** convivialité, beaucoup d'attention à la sécurité et au confort des subordonnés.
- **Style autocrate :** pressurise son équipe et ne se préoccupe que des résultats. l'intérêt premier est les taches, la production et les résultats. Relation basée sur l'autorité et obéissance.
- **Style intégrateur :** importance accordée au personnel et au même temps aux résultats. participation du personnel dans la fixation des objectifs et la prise de décisions, analyse des résultats et reconnaissance.

5. Les taches de la fonction de direction

- || **Prévoir :** cela signifie prendre en compte les évolutions probables de l'environnement, et fixer des objectifs en tenant compte de contraintes internes (moyens financiers, humains, matériels dont l'entreprise dispose) et de contraintes externes (marchés, concurrences, besoins des clients ...).
- || **Organiser :** c'est mettre en place les moyen nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés. A travers l'organisation l'entreprise définit son mode de fonctionnement , choisie une structure organisationnelle et définit les différents services qui formes l'entreprise ainsi que les relations entre eux.
- || **Commander :** le commandement signifie donner des ordres et définir des règlements afin de susciter des actions orientées vers la réalisations des objectifs fixés. Le commandement inclus aussi le choix des collaborateurs, leur évaluation et leur motivation.
- || **Coordonner :** vise à harmoniser les actes des divers employés pour les faire converger vers le même but. H.MINTZBERG a montré que toute activité humaine donne naissance à deux types de besoins : la division du travail en taches distinctes puis la coordination de ces taches. Il distingue six (06) mécanismes de coordination :
- **L'ajustement mutuel :** c'est la forme la plus simple et la plus répandue dans les organisations. Elle consiste en un processus de communication informelle entre deux ou plusieurs individus concernés par le même travail.

- **La supervision directe** : il s'agit dans ce cas d'une personne (un superviseur) qui coordonne le travail par le biais des ordres et des instructions qu'il donnent à plusieurs personnes qui travaillent en interrelations.
- **La standardisation des procédés de travail** : on parle de standardisation lorsque la coordination est incorporée dans le programme du travail dès sa conception et limite par conséquent, le besoin de communication continue entre les personnes.

Dans la standardisation des procédés, la coordination est assurée en spécifiant les procédés (procédures, façon de faire) de ceux qui doivent effectuer des tâches intermédiaires.

- **La standardisation des résultats** : des résultats sont spécifiés à l'avance pour les différents types de travail. Lorsque les résultats sont standardisés , les interfaces entre les tâches sont prédéterminées. Les postes reçoivent des résultats spécifiés qu'ils devront atteindre mais ils gardent la liberté de choisir comment faire pour y parvenir.
- **La standardisation des qualifications et du savoir** : ce mécanisme de coordination est d'autant plus important lorsque il est impossible de standardiser les procédés et résultats. La coordination est assurée par le biais d'une formation spécifique de celui qui exécute le travail. Grâce à la formation , les travailleurs reçoivent les bases du travail et de coordination et lorsque ils travaillent ils paraissent agir d'une façon autonome et les besoins de communiquer avec les autres personnes seront réduits à leurs plus bas niveaux.
- **La standardisation des normes** : les normes font que chacun travaille à partir d'un même ensemble de données et de croyances. Les normes dictent le travail et assure la coordination.

Dans une organisation, quel que soit sa nature et son activité, ne peut employer qu'un seul de ces mécanismes de coordination, mais combine deux ou plusieurs en même temps. Selon Mintzberg, l'ajustement mutuel et la supervision directe sont les mécanismes les plus courants dans les organisations contemporaines.

- ▮ **Contrôler** : c'est l'ensemble d'actions et d'outils mis en œuvre afin de s'assurer que le travail effectué permet d'atteindre les objectifs fixés et de prendre des actions correctives dans le cas contraire. Plusieurs outils sont utilisés notamment la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord.

Section2 : la fonction de Production

La production est au cœur de l'activité de l'entreprise. Afin de mettre à la disposition des clients des biens et services, elle rassemble et met en œuvre des moyens humains et techniques pour fabriquer, installer et distribuer ses produits ou fournir des services.

La fonction de production regroupe l'ensemble des moyens et activités et utilise une palette d'outils indispensables pour atteindre les certains objectifs et mettre au point des produits différents et variés.

1. Notion de la production

1.1 **Définition** : la production est l'activité qui consiste à transformer des intrants (inputs : les facteurs de productions, les matières premières, travail, équipement, énergie, informations...) en extrants (outputs) qui représentent les produits de l'entreprise(biens ou services).L'ensemble de ces facteurs et la façon dont ils sont mis en œuvre constituent la fonction de production.

1.2 Typologie de la production

Différents types de productions existent. On peut distinguer ces types selon plusieurs critères et qui influenceront la flexibilité et l'efficacité du processus.

a- Selon le processus technique

- ┃ Production en continu : la fabrication des produits se fait par opérations successives sans interruption (industrie de process, chimie) ;
- ┃ Production en discontinu : la production se fait par opérations successives qui peuvent être interrompues (industries manufacturières)
- ┃ Production par projet : un projet est une séquence d'opération exécutée une seule fois (bâtiments, films...)

b- Selon la relation avec le client

- ┃ Production à la commande : produit destiné à répondre à la commande d'un client. Au début du processus le client est destiné à un client identifié.
- ┃ Pour le stock (pour le marché) : il y a un décalage entre le processus de production et l'affectation du produit au client (phase de stockage)

c- Selon la quantité produite

- ┃ Production unitaire (navire, meuble sur mesure)
- ┃ Par lot (vêtements, avions...)
- ┃ Par série (automobile...)
- ┃ En continu (boissons...)

d- Selon la nature de l'implantation de l'outillage

- ┃ Ateliers spécialisée : la production est réalisée dans un atelier qui regroupe l'ensemble de postes de travail de même nature nécessaires à la réalisation d'une phase du processus de production.
- ┃ Ateliers autonomes : un ateliers regroupe des postes de travail de natures différentes et assure ensemble des taches nécessaires à la réalisation d'une production
- ┃ Ligne (chaîne) de fabrication : ici se succèdent les différentes taches nécessaires à la réalisation d'un bien qui circule d'un bout à l'autre de la chaîne de production

1.3 influences du type de production sur ses caractéristiques

le type de la production adoptée a des conséquences au niveau de différentes caractéristiques d'organisation et efficacité économique de la production.

Les caractéristiques de la production continue et discontinue sont résumées dans le tableau ci-après :

	Production en continu	Production en discontinu
Flux des produits	Linéaire	Complexe
Efficacité	Niveau élevé	Niveau faible
Flexibilité	Lignes de production rigides	Ateliers de production souples
Systèmes de gestion de la production	Simple à gérer	Plus complexe

La production à l'unité, par lot ou en grandes séries influence aussi certaines caractéristiques du processus de production tel que montré dans le tableau ci-dessous :

Caractéristiques	Production Unitaire	Produits multiples et variés	Grandes Séries
Gamme	Grande variété de produits, lancement unique et intermittent	Variété de produits limitée, production par lot occasionnellement	Peu de produits fabriqués par lot de grande taille ou en fabrication continue
Préparation technique de la fabrication	Peu plans détaillés, instructions générales	Plans détaillés et instructions pour beaucoup d'opérations	Plans et instructions détaillés pour chaque opérations
Opérations de fabrication	Varie complètement pour une grande part	Majorités des opérations de production sont constantes sur une courte période	Les opérations changent très peu
Qualité de main d'œuvre	Ouvriers hautement qualifiés, grande expertise	Petit nombre d'ouvrier très qualifiés entraînés à faire quelques travaux spéciaux	Ouvriers entraînés à la conduite de machine plutôt qu'aux techniques des opérations
Coûts :			
-préparation	Faibles	Assez élevés	Très élevés
-Production	Elevés	Relativement bas	Minimisés
- coûts fixes	Assez faibles	Assez élevés	Très élevés
- coûts variables	Relativement élevés	Relativement faibles	Très faibles

2. Définition de la gestion de la production

la gestion de la production regroupe l'ensemble des activités relatives à la mise en œuvre et au contrôle des processus de production des biens et services.

3. Objectifs de la gestion de production

Les objectifs assignés à la fonction production sont de nature opérationnelle et stratégique.

- ┆ **Quantité** : adapter les capacités de production au volume des ventes ;
- ┆ **Qualité** : fournir des biens et services conformément aux exigences de qualité ;
- ┆ **Coût** : la production repose sur l'idée de rationalisation c'est-à-dire la réduction des Coûts et l'amélioration de la productivité tout en assurant le niveau de qualité désiré ;
- ┆ **Délai** : conformité avec les niveaux de la demande et éviter les stocks importants des produits finaux ;
- ┆ **Flexibilité** : pouvoirs s'adapter au variations de la demande, tenir comptes des évolutions de l'environnement(innovations technologiques) et pouvoir assurer une production simultanée de plusieurs types de produits différents.

4. Les activités de la fonction production

La gestion de la production regroupe des activités de nature opérationnelle et d'autres de nature stratégique.

- ┆ **Les activités stratégiques :**
- ┆ Choix des produits proposés sur le marché ;
- ┆ Effectuer des choix sur la question d'impartition ;
- ┆ Choix technologiques des procédés ;
- ┆ Localisation des unités de production suivants plusieurs critères tels que la proximité des sources d'approvisionnement, la facilité d'accès aux marchés ciblés et enfin le Coût et la qualité des facteurs de production (main d'œuvre , énergie,...)
- ┆ **Les activités opérationnelles :**
- ┆ Planification de la production : tenir compte des fluctuations des ventes et spécificités des besoins de chaque produit en main d'œuvre et équipements. De cette planification découlent des plannings de production qui doivent ressortir les prévisions (mensuels, hebdomadaire, ...) d'activités par unités ou section de la production et les prévisions de fabrication pour chaque produit. La planification doit tenir compte des programmes d'approvisionnement, possibilités d'emploi de la main d'œuvre et capacités techniques de production et des possibilités de ventes et de stockage ;
- ┆ Le choix des méthodes de fabrication ;
- ┆ La fabrication du produit : déclenchement et contrôle de l'avancement des commandes ;
- ┆ L'entretien du matériels : les Coûts de l'interruption peuvent être considérables c'est pour ça qu'il est important que les programmes d'inspections et de remplacement périodique du matériels doivent être effectués d'une façon régulière. On peut distinguer trois (03) types de maintenances :
 - **Préventive** : interventions systématiques et régulières visant à éviter les pannes ;

- **Prédictive** : suivi régulier afin d'identifier les dégradations et de prédire les interventions (mesure du taux de vibration, débit,...etc.)
- **Curative** : elle consiste à intervenir lorsque il y a une panne et vise à limiter le temps d'immobilisation

|| Le suivi et le contrôle : a pour but de s'assurer que les activités de production sont conformes aux objectifs fixés en terme de Coût , de délai et de qualité et réajuster en cas de besoins. Les opérations de suivi et de contrôle sont basées sur la collecte et l'analyse d'informations relatives :

- **Au personnel** : présence, heures supplémentaires, retards...
- **Au matériels** : Taux d'utilisation, fréquences d'avaries, consommations d'énergies, temps d'arrêt des machines...
- **Au processus** : retards ou avances par rapports au planning , temps passé pour chaque opération, matières et fournitures consommées, taux de déchets et rebuts,

5. L'organisation de la fonction de production

La production est organisée selon trois (03) configurations possibles :

- **Subdivision par usine** : la responsabilité de la production locale est concentrée entre les mains de directeurs d'usines ;
- **Subdivision par produit** : en fonction des spécificités techniques et commerciales de chaque produit ;
- **Subdivision fonctionnelle** : différentes fonctions sont assurées séparément ;

La fonction de production se décompose en un certain nombre de services qui sont généralement présentés et concernés par les missions de la production. Ces différents services sont divisés en deux catégories :

a- **Services opérationnels** : ils ont pour missions la réalisation et l'expédition des biens produits par l'entreprise. Dans cette catégorie on trouve :

- **Service de fabrication** : en charge de la fabrication proprement dite des produits finaux(ateliers) ;
- **Service expédition** : a mission est la préparation des commandes et leurs livraison au service transport, entre autres la gestion des stocks de produits finis ;
- **Service manutention** : prend en charge l'organisation et la circulation des flux physiques au sein de l'entreprise entre les différents services et/ou ateliers ;
- **Service outillage** : gérer le stock et les flux d'outils indispensables à la réalisation de la production (outils achetés ou produits en interne) ;
- **Service entretien** : sa mission est de maintenir le bon fonctionnement de la chaine de production en intervenant sur les pannes éventuelles ou en assurant une maintenance préventive de l'appareil productif.

b- **Services fonctionnels** : leurs rôle est de définir, organiser et contrôler l'activité de production. Plusieurs services se partagent des activités complémentaires. C'est services sont :

- **Service (bureau) des études** : il a pour mission la conception du produit qui se traduit par la mise en place de prototypes, établissement de plans et de nomenclatures ;
- **Service (bureau) des méthodes** : sa mission consiste en la préparation de la production en définissant les tâches et la succession des opérations (organisation et répartition des différentes opérations dans le temps et dans l'espace) ;
- **Service d'ordonnancement** : assure le lancement proprement dit de la production. Il élabore un plan d'approvisionnement et de fabrication qui inclue les quantité et l'ordre de passage des différentes références sur les moyens de fabrication, il établit les bons(ordres) de travail pour chaque poste ;
- **Service de contrôle de la production** : assure le suivi et le contrôle de la production ; il vérifie que les services opérationnels remplissent bien leurs missions conformément aux conditions définies par le bureau des méthodes (délai, qualité, rendement et coût). Le contrôle suppose le recueil des informations relatives aux avances ou aux retards par rapport aux plannings, temps de chaque opération, temps d'arrêt des machines, taux de pannes, taux de rebuts, qualité des produits, taux de consommation de matières premières ..etc.

6. Méthodes et outils de gestion de la production

La gestion la production regroupe l'ensemble des activités relatives à la mise en œuvre et au contrôle du processus de production. Elle vise à optimiser les flux physiques et les flux d'informations correspondants.

A- Logiques de pilotages de la production

Deux logiques différentes de pilotages de production existent.

- **Le pilotage par l'amont (production à flux poussés)** : la production suit une logique de détermination des quantités produites en fonction d'une anticipation de la demande. Ce mode de production appelé aussi production à flux poussés repose sur des prévisions de ventes à partir desquelles on détermine en amont (matières premières) et orientés de l'amont vers l'aval (les flux de production : ce qu'il convient de lancer pour chaque période et chaque composant utilisé). Les principales caractéristiques de ce mode de production c'est qu'il est la place importante qu'occupent les stocks intermédiaires ainsi que le décalage entre les différents stades de production. Il est à signaler aussi qu'il est difficile de s'adapter aux marchés en terme de quantités déterminées par anticipation et en terme de caractéristiques du produits.
- **Le pilotage par l'aval (production à flux tirés ou tendus)** : les limites du pilotage par l'amont conduisent les entreprises à évoluer vers un modèle de production dans lequel la gestion de la production est organisée en fonction de la demande réelle , c'est la logique de pilotage de la production par l'aval. Elle est développé dans le but d'éviter des stocks trop importants et meme d'arriver à une situation de stock zéro.

La fabrication d'un composant ou d'un produit n'est jamais anticipée ou planifiée. Elle est déclenchée par une demande du centre qui utilise le composant ou du client qui souhaite le produit.

L'adoption de cette logique conduit au juste à temps. La JAT est à la fois une logique et un ensemble de méthodes et d'outils à mettre en œuvre. Produire en JAT consiste à produire juste au moment de la commande ou de la vente et produire juste la quantité demandée. Les principales caractéristiques de la production à flux tirés sont :

- ┆ Produire ce qui est déjà vendu ;
- ┆ Réduire les stocks ;
- ┆ Réduire le cycle de production ;
- ┆ Les caractéristiques du produit sont définies par le client ;
- ┆ Coût important de préparation de la production

L'entreprise doit remplir certaines conditions préalable et nécessaire à l'adoption de la logique de production à flux tendus :

- ┆ Existence d'un système d'information fiable et automatisé ;
- ┆ Souplesse et polyvalence du personnel ;
- ┆ Concevoir une organisation de la production capable de répondre à la demande dans un délai acceptable par le client ;
- ┆ Revoir la relation de l'entreprise avec ses partenaires (fournisseurs et sous-traitants)

B- Les outils de gestion de la production

Plusieurs outils sont utilisés dans la gestion de la production. Certains de ces outils qui sont fréquemment utilisés sont présentés en ce qui suit :

- **La méthode MRP** : c'est une méthode de planification de la production utilisée dans le pilotage par l'amont dans le but d'assurer une meilleure synchronisation des différentes étapes de la production.

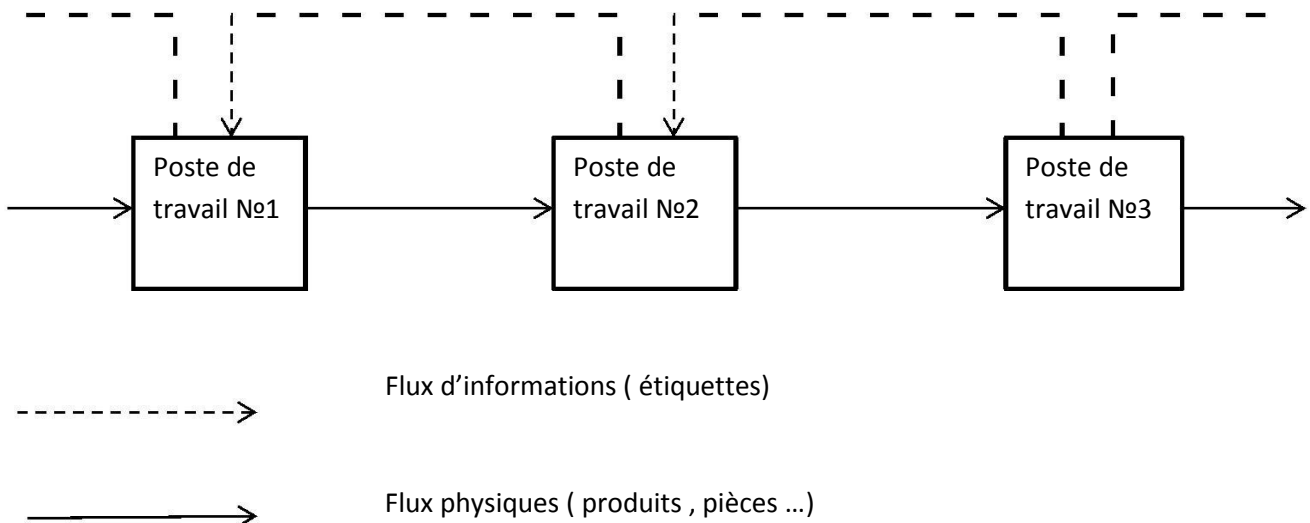
La méthode MRP représente un système d'information centralisé qui permet d'anticiper les besoins et synchroniser les mises en fabrication des différents composants. Cette méthode a connu une importante évolution :

- **MRP1** : Material Requirements Planning (calcul des besoins en composants) ;
- **MRP2** : Manufacturing Resources Planning (management des ressources de la production) ;
- La méthode MRP est par la suite intégrée dans progiciels intégrés tel que les ERP (entreprise resources planing) et les SCM (supply chain management) qui assurent une intégration plus poussée des différentes fonctions de l'entreprise ;
- Les outils proposés par la méthode MRP évoluent toujours en tenant compte de **l'ouverture vers des politiques de fabrication sur commande** et sur mesure ainsi que l'élargissement à la **logistique externe**.
- **La méthode KANBAN** : c'est une méthode qui est utilisée dans la production à flux tirés. KANBAN est un mot japonais qui signifie « étiquette ». cette méthode est basée sur un système de gestion des approvisionnements dans un système de production en JAT mis au point par TAICHI OHNO chez Toyota en 1958.

Chaque fois qu'un poste reçoit et utilise un lot de pièces d'un deuxième poste en amont, il renvoie l'étiquette associée au lot et déclenche ainsi un ordre de fabrication qui permet de produire :

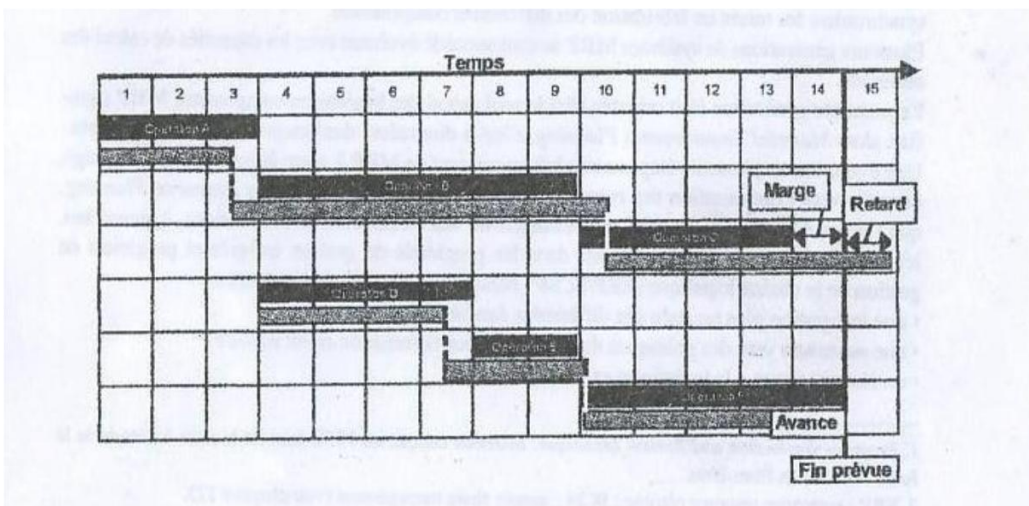
- ┆ Le produit ou le composant demandé ;
- ┆ Au moment voulu ;
- ┆ Avec la quantité demandée.

La circulation d'étiquettes suppose la circulation physique des produits en sens inverse.



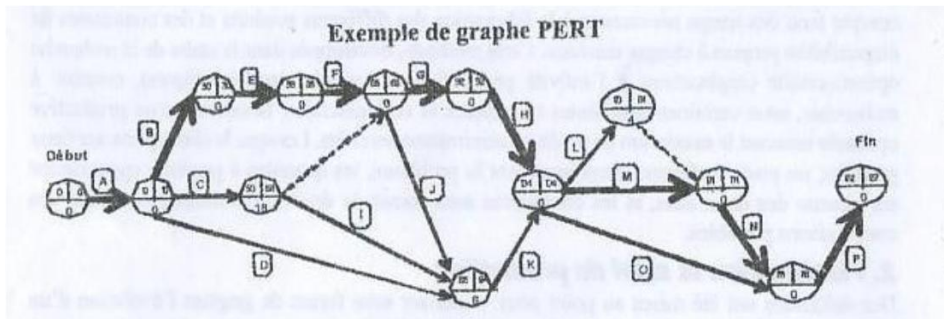
L'accumulation des étiquettes révèle un dysfonctionnement au niveau des ateliers.

- **La programmation linéaire** : elle consiste à rechercher sous certaines contraintes techniques et commerciales, la combinaison productive assurant la maximum des profits ou minimisant les coûts. Elle permet de définir la combinaison productive optimale. Elle permet de définir les quantités à produire dans chaque référence. Elle permet de définir les plans de charges des machines compte tenu du temps nécessaire à la fabrication.
- **Le Diagramme de Guant** : c'est un outil de suivi de la production qui permet de représenter les tâches sous formes de segments horizontaux situés par rapport à l'axe de temps. Il fait apparaître le degré d'avancement des différentes phases de production par rapport aux prévisions. Cet outil est adapté pour fabriquer des produits en série composés de plusieurs sous-ensembles dont être optimisés.



Les barres pleines représentent la planification. Les barres hachurées représentent le suivi de la réalisation

- **Le Graphe de Pert** : un projet complexe se compose de tâches élémentaires avec des contraintes de priorités.



Le graphe permet de représenter ces tâches avec leur enchainement et fait apparaître « le chemin critique ». Le chemin critique représente la succession des tâches pour lesquels tout retard se répercute sur la durée totale du projet.

Section3 : la fonction Commerciale

Dans un marché de plus en plus concurrentiel où l'offre est de plus en plus supérieure à la demande, les entreprises ne doivent commencer par produire mais plutôt par essayer de définir ce qu'elles vont pouvoir vendre. Cela à travers la connaissance des besoins des consommateurs, comprendre ce qui influence leur comportement d'achat et enfin connaître tous les facteurs de l'environnement pouvant affecter la capacité de l'entreprise à vendre ses produits (concurrents, technologies, autres produits ...). la fonction commerciale prend une place de plus en plus majeure dans l'activité de l'entreprise. L'objet de cette fonction est de mettre en place les moyens nécessaires à la connaissance des besoins des clients et d'adapter l'offre de l'entreprise à ces besoins dans le but de pouvoir vendre ce qu'elle produit.

Entreprendre des actions commerciales (mercatiques ou marketing) suppose une bonne connaissance du marché et de ces différents acteurs, en suite concevoir et mettre en œuvre des actions en adéquation avec le cycle de vie du produit et avec les objectifs fixés par l'entreprise.

1. Définition

La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits et services (Desreumaux 1992). On peut dire aussi que la mercatique regroupe l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation. ces tâches sont de trois nature ; opérationnelles (exécution et administration des ventes), logistiques (livraison , transport, entreposage,...) et stratégiques (choix des marchés et clients à servir, produits/services à proposer, études de marché, prévisions des ventes, définition des méthodes de communication, ...).

2. Evolution de la notion

Influencée par le contexte économique et social, la fonction commerciale a évolué en passant par trois (03) grandes phases où son importance, sa place dans l'entreprise et son contenu ont été largement modifiés.

- a- **Optique produit** : c'est une période où l'économie était caractérisée par une faible concurrence, situation où la demande dépasse l'offre voir des situations de pénurie pour certains produits, augmentation des pouvoirs d'achat des ménages. L'essentiel des efforts des entreprises étaient centrés sur les activités de production et n'ont pas senti le besoin de consacrer des moyens pour connaître les besoins des consommateurs et chercher les moyens pour les rapprocher. La mercatique était secondaire.
- b- **Optique vente** : une situation d'abondance commence à s'installer accompagnée de l'augmentation de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux producteurs. Le consommateur dispose du choix entre plusieurs produits concurrents et cherche à maximiser sa consommation. Pour les entreprises, il est devenu indispensable de connaître les marchés et les consommateurs. cette optique est caractérisée par l'importance des efforts commerciaux pour inciter le consommateur à acheter le produit(politique publicitaire, choix des meilleurs circuits de distribution, renforcer les équipes de vente).
- c- **Optique marketing** : la fonction mercatique est devenue centrale dans les entreprises et représente une fonction intermédiaire entre les consommateurs et les organisations.
Le marketing est un état d'esprit fondé sur l'étude des besoins des consommateurs pour bâtir et élaborer les actions de l'entreprise.
Le marketing est défini (Helfer 1987) comme « la préparation , la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée fondée sur les besoins des consommateurs grâce aux outils intellectuels et matériels fondée par les sciences ».

Trois principales caractéristiques pour cette approche :

- ┆ **Trois (03) sous-ensembles d'actions** : connaître le marché, élaborer des politiques (actions sur le marché) et contrôle des résultats ;
- ┆ **Démarche globale** orientée vers le consommateur : grands choix (options) de l'organisation repose en grande partie sur les orientations commerciales qui , elles, bâties en fonction des désirs et besoins des consommateurs ;
- ┆ **Démarche scientifique** : basée sur les méthodes et outils scientifiques plutôt que sur l'intuition et le hasard que ce soit dans le diagnostic du marché, formulation des politiques et contrôle (outils statistiques, sondages, panels, modèles de détermination de prix, tests préalables au lancement de produits, mesure d'efficacité de campagnes publicitaires). Le marketing fait appels à plusieurs sciences : mathématiques, psychologie, sociologie, Economie...

3. Taches de la fonction commerciale

Afin de bien mener sa mission, la fonction commerciale assure les taches suivantes :

- Etudier le marché ;
- Concevoir et mettre en place le produit ;
- Déterminer le prix de vente du produit ;
- Choisir les canaux de distribution ;
- Assurer la publicité et la promotion ;
- Réaliser la vente ;
- Assurer et évaluer les services après- vente ;
- Administration des ventes.

4. Connaissance du marché

4.1. Définition

Economiquement, le marché est défini comme le lieu réel ou fictif de rencontre de l'offre des vendeurs et de la demande des acheteurs et dans lequel l'offre et la demande s'ajustent à l'aide d'un prix.

Pour le mercatien, le marché se définit par rapport aux clients. « Le marché est l'ensemble des personnes consommant ou susceptibles de consommer un bien ou un service dans une zone géographique donnée. » (HOUNOUNOU, 2008)

4.2. Les intervenants sur le marché

L'efficacité des actions commerciales suppose la connaissance des différents intervenants et comprendre leurs comportements ainsi que tous les facteurs pouvant influencer ce comportement. Les principaux intervenants dont il est nécessaire d'identifier et apprécier leurs rôles sont :

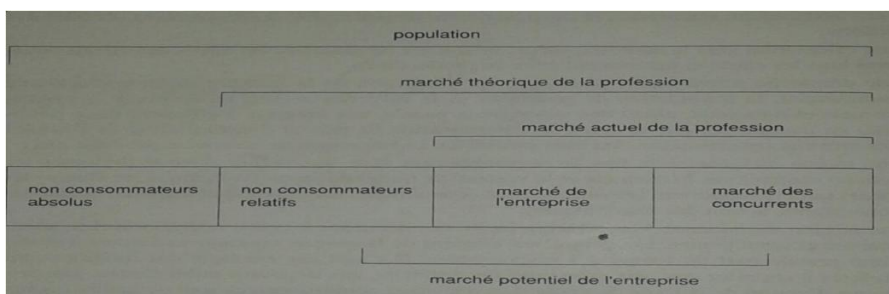
- Les clients (acheteurs et/ou consommateurs) : besoins, comportement ;
- Concurrents : prix , qualité, image, variété des produits, stratégies commerciales ;
- Distributeurs : impact sur la décision d'achat par la mise en valeur ou pas du bien /service (grande surface, petits commerces, magasins spécialisés...) ;
- Prescripteurs : influencent et orientent les décisions d'achat de l'acheteur ou du consommateur (médecin, enseignant, manuels scolaires ,...) .

4.3. Le découpage du marché

Face à complexité et l'hétérogénéité des composante du marché, il est nécessaire de découper le marché afin de comprendre le processus d'achat et les facteurs qui interviennent dans la décision d'achat.

A- Selon le modèle de Bouquerel (1974)

En vue de présenter la notion du marché potentiel, il convient de présenter d'abord les notions de non-consommateurs absolus et celle des non- consommateurs relatifs.



- **non-consommateurs absolus** : des raisons durables et profondes font que cette catégorie n'achète pas la produit. Ces raisons peuvent être d'ordre physique, psychologique ou morale ;
- **non-consommateurs relatifs** : des raisons actuelles empêchent ces individus d'acheter le produit, mais ces raisons n'interdisent pas un achat ultérieur (non-connaissance du produit, manque de moyens financiers, raisons physiologiques ou psychologiques) ;
- **marché des concurrents** : l'ensemble des consommateurs qui achètent et consomment le produit des concurrents ;

le marché potentiel de l'entreprise regroupe :

- ⌋ les clients actuels que l'entreprise cherche à préserver ;
- ⌋ une partie des non-consommateurs relatifs qu'il est possible de les transformer en consommateurs ;
- ⌋ une partie des clients actuels des concurrents qu'on peut transformer en clients de l'entreprise.

B- Marché principal/ environnant et générique

Le découpage du marché a pour vocation de mieux adapter les produits et les actions commerciales de l'entreprise. Le découpage à présenter ici est celui de C.MATRICON qui distingue le marché principal, le marché environnant et enfin le marché générique.

- **Le marché principal** : regroupe l'ensemble des produits semblables et directement concurrent (ex : automobile) ;
- **Le marché environnant** : regroupe l'ensemble des produits de nature différente du produit étudié, mais satisfait les mêmes besoins dans les mêmes circonstances (ex : location de voitures) ;
- **Le marché générique** : regroupe tous les produits même différents qui sont liés au type de besoins satisfaits par le produit étudié = marché principal + marché environnant (ex : marché générique de transport individuel = moto + vélo + voiture)
- **Le marché support** : c'est l'ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit étudié.

c- Marché d'équipement / marché de renouvellement

Marché d'équipement : achat du produit pour la première fois (clients sensibles aux prix, efforts d'informations / marché de renouvellement : remplacement d'un produit qui a été consommé ou hors d'usage (clients connaissent le produit de l'entreprise et ceux des concurrents , besoins de fidéliser les clients)

d- Marché des utilisateurs / marché des intermédiaires (pas de contact direct avec l'utilisateur final, besoin d'actions différencier pour les deux marchés).

e- Marché des biens de consommation / marché des biens industriels

5. Connaissance du marché

A- Pourquoi étudier le marché ?

L'étude du marché consiste à identifier les différents intervenants sur le marché et de comprendre leurs comportements. Elle permet de prendre les actions adéquates et d'adapter le produit aux besoins et attentes des clients. La connaissance du marché est indispensable lors de la création de l'entreprise ou bien au cours de sa vie. Elle aboutit à des réponses sur les questions suivantes :

- ⌋ Quel type de produit proposer sur le marché ?
- ⌋ Quelles caractéristiques intégrer dans le produit ?
- ⌋ Quelles catégories de clients cibler ?
- ⌋ Où s'implanter ?
- ⌋ Quels prix appliquer ?
- ⌋ Par quels moyens et à quels moments communiquer sur le produit ?

B- Sources d'informations sur le marché

. Ces informations sont disponibles dans deux sources différentes : à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

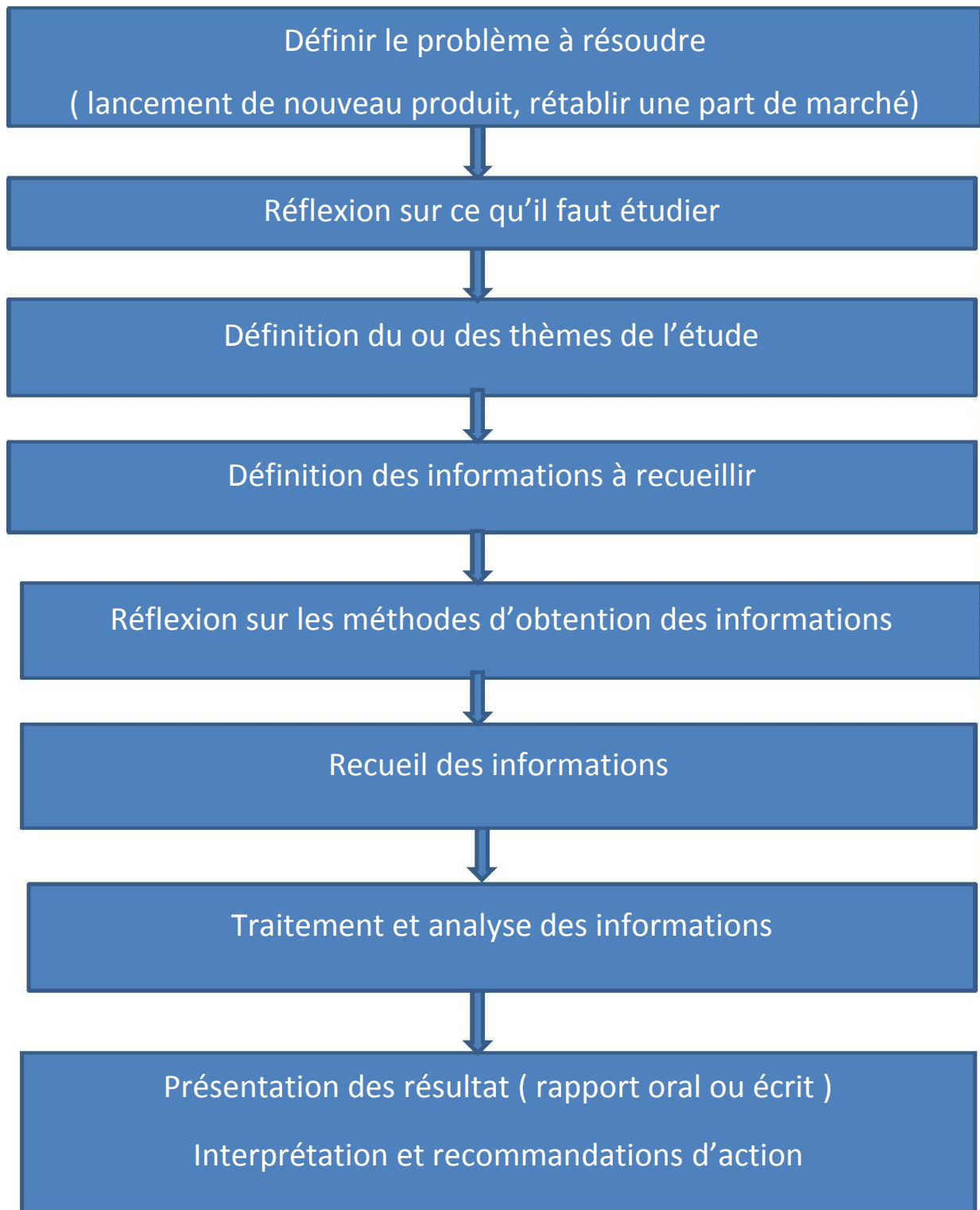
- ⌋ **Les informations primaires** : Dans certains cas les informations dont l'entreprise a besoin ne sont pas disponibles et donc l'entreprise va mettre en œuvre certaines techniques pour collecter des informations spécifiques pour ses besoins. Le recueil de ce type d'informations se fait à l'aide d'enquêtes exhaustives ou sondages, expérimentations, tests .

- **Enquêtes** : il peut s'agir d'enquête ponctuelle (non-permanente) ou permanente (panel : échantillon de consommateurs potentiels présents d'une façon permanente dans une enquête utilisée plusieurs fois dans le temps) .
- **Expérimentation** : effectuée sur une partie du marché appelée marché test.

- **Les informations secondaires** : ces informations sont disponible chez certaines sources à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
 - **Les sources internes** : certaines informations recherchées sont disponibles en interne et il suffit de procéder à une recherche et une analyse de différents documents et informations internes tels que :
 - ⌋ Statistiques (exemple : ventilation du chiffre d'affaires par période, par produit, par zones géographiques, par catégorie de clients...);
 - ⌋ Rapports des représentants ;
 - ⌋ Réclamations des clients ;
 - ⌋ Statistiques du service après- vente.
 - **Les sources externes** : certaines informations sont disponible auprès d'organismes publiques (Office National des statistiques, ministères, ..) ou privés (revues spécialisées ; associations, ...).

C- Etapes de l'étude du marché

Dans le but de connaître son marché, l'entreprise définit d'abord le type d'informations dont elle a besoin, définir les sources et les outils nécessaires à la collecte de ces informations, procéder au recueil de ces informations puis elle va passer au traitement des informations recueillies et à l'analyse des résultats.



6. La politique commerciale (Mercatique)

Après avoir étudié le marché, l'entreprise va agir sur ce dernier. Cela se traduit par la prise de décisions (faire des choix) portant sur différents domaines (produit, prix, communication et distribution).

La politique du produit regroupe un ensemble d'actions planifiées et mises en œuvre en vue de commercialiser les produits de l'entreprise conformément aux objectifs fixés par la fonction commerciale. Elle se traduit par la mise en cohérence d'un ensemble de choix relatifs à quatre (04) domaines : produit (product), prix (price), communication (promotion), distribution (place).

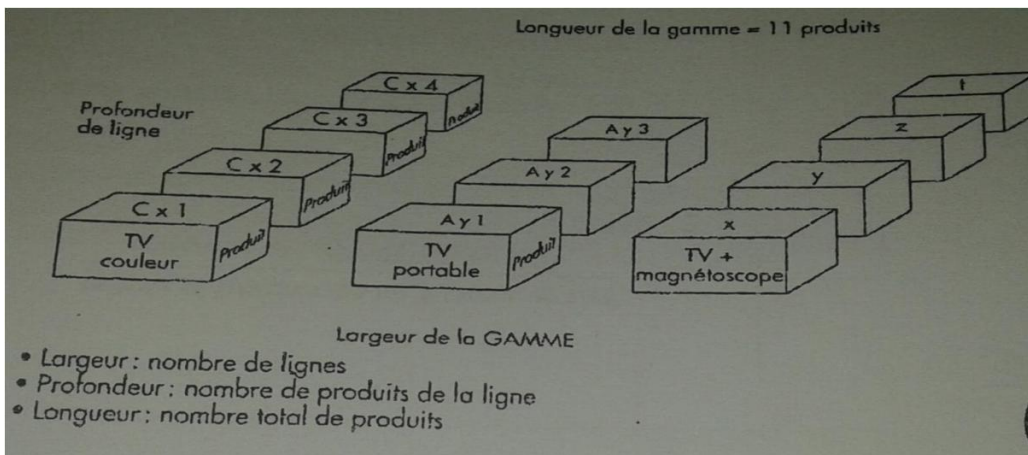
6.1 la politique du produit :

- **Définition du produit** : on désigne par produit un bien ou un service qui est destiné à satisfaire un besoin défini chez un client ou un consommateur.
- **Classification des produits** :
 - Produits de consommation finale: bien durable, bien non durable, service de consommation, bien d'équipement familial.
 - Produit industriel et équipements : matières premières, produits semi-finis, biens d'investissement, services de production
- **Définition de la politique du produit:**

elle traduit une mise en cohérence d'un ensemble de choix relatifs à la nature des biens et services proposés par l'entreprise, leur positionnement par rapport aux produits offerts par la concurrence, leur combinaison en une gamme plus ou moins large, leurs différenciation grâce aux marques.

On peut dire aussi qu'il s'agit d'un ensemble de choix qui porte sur la définition du produit, de ses caractéristiques, le besoin de différencier le produit ou pas, le volume, l'emballage et le conditionnement.



- **La conception** : définir les caractéristiques du produit qui déterminent la capacité de ce dernier à satisfaire les besoins des consommateurs (en fonction des moyens humains et techniques, savoir-faire, objectifs de l'entreprise...) ;
- **Positionnement** : modalités de mise en valeur vis-à-vis des concurrents par expression de différences (objectives ou imaginaires) ;
- **Gamme** : l'ensemble des variétés fabriquées et vendues par l'entreprise et qui sont destinées à répondre à un même besoin. Une entreprise peut proposer plusieurs gammes en même temps par exemple (voitures de tourisme, véhicules utilitaires, tracteurs). une gamme peut être plus ou moins large, elle se caractérise par :
 - **Largeur** : nombre de lignes de produits proposés ;
 - **Profondeur** : nombre d'articles dans chaque ligne de produit;
 - **Longueur** : nombre total de produits = largeur x profondeur



- **Marque** : une marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer des biens/services d'une entreprise de ceux des tiers. C'est un moyen d'identification des produits de l'entreprise.

La marque d'un produit peut être conçue en utilisant différents types de signes constitutifs :

- Patronyme : Citroën, Michelin,
- Pseudonyme : exemple BIC (pour Baron Bich)

- Mot sans signification particulière : Danone , Amora
- Lieu géographique : Djurdjura, Soummam, Evian
- Chiffres : exemple 1664
- Chiffres et lettres : exemple 2A , M6 , 3M
- Sigle :abréviation fondée des initiales d'un groupe de mots, exemple IAP pour(Institut Algérien du Pétrole)
- Logotype (logo) : dessin ou représentation graphique  
- Une combinaison deux ou plusieurs des éléments cités plus hauts

Il revient à la fonction commerciale dans le cadre de sa politique produit de trancher sur la nécessité de créer une marque pour le produit (en fonction de la nature du produit, qu'il sagit de produits facilement différenciables ou de produits homogènes tels que les matières premières ou les produits agricoles). L'entreprise doit prendre des décisions portant sur l'unicité ou bien la pluralité de la marque, ainsi que sur le choix entre la marque du fabricant ou la marque du distributeur.

- **Conditionnement** : l'entreprise fait aussi des choix sur la nature du conditionnement à adopter pour le produit, ainsi que sur les caractéristiques de l'emballage et du packaging.
 - Conditionnement : enveloppe matérielle ou premier contenant du produit. Exemple : une bouteille en verre contenant 1 litre d'huile d'olives. Le conditionnement détermine le volume ou bien la quantité offerte au consommateur à travers une seule unité du produit et affecte aussi la facilité d'utilisation du produit.
 - Emballage : contenant permettant d'assurer dans les meilleures conditions de sécurité , de manutention, de stockage et de transport des produits. Exemple un carton contenant six (06) bouteilles d'huile.
 - Packaging : regroupe plusieurs fonctions ; protection, facilité d'utilisation, communication.

6.2 la politique du prix

la politique commerciale porte aussi sur les décisions relatifs au prix du produit, à savoir le niveau du prix , politique de remises et de rabais et les modalités de règlement.

A- facteurs déterminants dans les décisions relatives au prix

le prix du produit est fixé en fonction de certain facteurs. Les principaux sont les suivants :

- le prix de revient ;
- l'élasticité de la demande ;
- situation concurrentielle : degré de concurrence, existence d'une firme dominante, positionnement par rapport aux concurrents, degré de différenciation, stratégie d'écémage ou de pénétration
- les objectifs de l'entreprise(objectifs de performance financière ou commerciale.).
- actions des pouvoirs publiques : limitations des prix, interdiction de vente à pertes, réglementation des soldes...

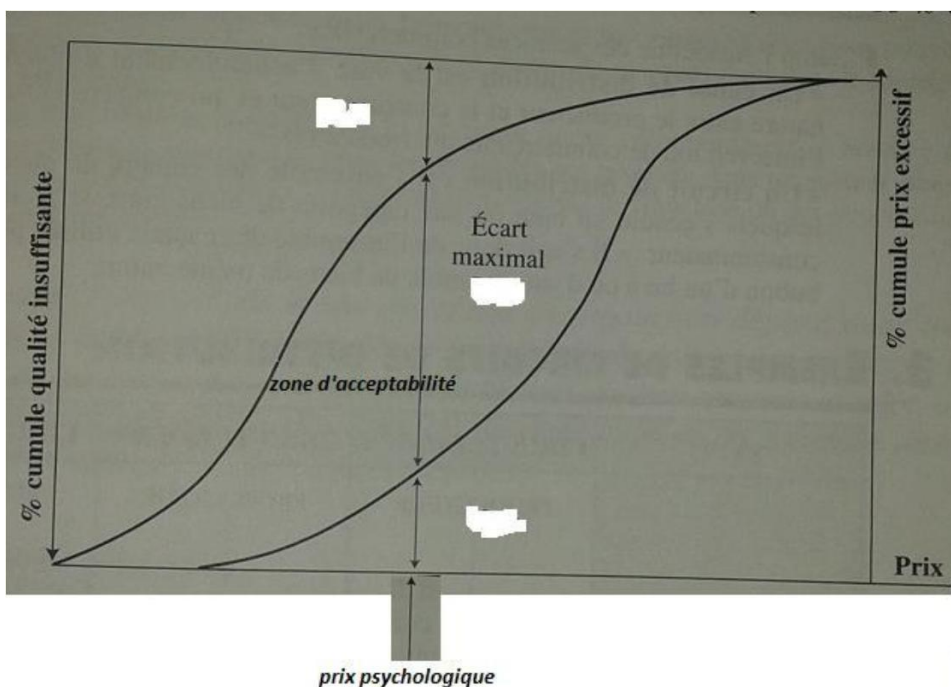
B – Les modalités de fixation des prix

- en fonction du coût : prix = coût de revient + marge ou bien par un coefficient multiplicateur (prix = coût d'achat x coefficient multiplicateur) ;
- en fonction de la demande : il est important de déterminer l'élasticité de la demande par rapport au prix. Elle représente la variation relative des quantités entrainées par des variations relatives des prix.

Lorsque l'élasticité est supérieure à 1 (valeur absolue) la demande est très élastique, si elle inférieure à 1 la demande varie proportionnellement moins que le prix et lorsqu'elle est égale 1 (valeur absolue) on dit que la variation des ventes est proportionnelle à la variation du prix.

- Méthode psychologique (courbe d'acceptation) : afin de déterminer le prix psychologique, l'entreprise effectue une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'une population ciblée de clients. Deux questions sont alors posées : quel est le niveau du prix à partir duquel le produit devient trop cher (prix trop élevé) ? et quel est le niveau du prix au-dessous duquel le produit sera perçu comme un produit de qualité insuffisante ?

A partir des résultats de l'enquête, les pourcentages des réponses seront calculés puis les pourcentages cumulés, qui par la suite seront reportés sous forme de deux courbes. La zone d'acceptabilité et le prix psychologique seront déterminés.



6.3 la politique de distribution :

- **Définition** : elle regroupe l'ensemble des activités réalisées entre la production et la mise à disposition du produit au consommateur ou à l'utilisateur.

Elle consiste à choisir les modes de vente et les circuits de distribution à adopter par l'entreprise.

- **Taches liées à la distribution** :

- Transport des marchandises des lieux de production aux lieux de consommation ;
- Stockage des produits finis sur tout le territoire et à tous les niveaux intermédiaires ;
- Mise à disposition des produits aux points de ventes ;
- Réalisation de la vente au consommateurs (grossistes, vente traditionnelle, libre-service, par téléphone, par catalogue, sur internet, livraison à domicile, installation...).

- **Canaux/ circuits de distribution**

- **Canal** : voie d'acheminement des biens de même nature entre la production et la consommation et qui comporte éventuellement l'intervention des commerçants intermédiaires.
- **Circuit** : l'ensemble de canaux de distribution par lesquels s'écoulent un bien ou une catégorie de biens entre le producteur et les consommateurs.
 - **Types de circuits de distribution** :

L'entreprise peut choisir entre un circuit direct, circuit court et circuit long .

- Circuit direct : producteur- consommateur (aucun intermédiaire) ;
- Circuit court : producteur – détaillants- consommateur (un intermédiaire) ;
- Circuit long : producteur-grossistes ou centrales d'achat ou magasins spécialisés- détaillants – consommateurs (plusieurs intermédiaires).
 - **Facteurs influençant les choix en matières de distribution**
- **Facteurs propres au marché** : localisation des clients, habitudes d'achat, variétés des distributeurs existant, disponibilité et coût des moyens de transport ;
- **Facteurs propre au produit** : volume, poids, valeur, niveau de prix, degré de standardisation, sophistication technique, caractère périssable...
- **Facteurs relatifs à l'entreprise** : ressources financières, volonté de contrôle de la distribution, compétences du personnel,...
- **Facteurs liés aux caractéristiques des intermédiaires** : service rendu, compétences, rôle dans la décision d'achat.
 - **Stratégies de distribution** : plusieurs stratégies sont possibles :
- **Stratégie de distribution intensive** : elle consiste à utiliser tous les types de canaux disponibles (produit de consommation courante) ;
- **Stratégie de distribution sélective** : l'entreprise choisit ses intermédiaires pour pouvoir développer son image de marque et garantir les compétences capables d'apporter les services techniques indispensables à la consommation du produit;
- **Stratégie de distribution exclusive** : l'entreprise limite volontairement le nombre de détaillants en réservant le droit de distribuer ses produits dans un secteur à un seul distributeur. Cela lui procure un contrôle plus important mais risque de limiter son développement .

L'entreprise peut recourir à plusieurs outils d'aide à la décision dans ce cadre, elle prend en considération les caractéristiques du produits, ses objectifs et ambitions, les coûts relatifs des différents circuits et leur efficacité commerciale.

6.4 La politique de communication

il s'agit de sélectionner et coordonner les différentes actions et différents moyens de communication. Pour choisir, l'entreprise dispose d'une palette d'outils diversifiées et qui ne cesse de s'élargir avec le développement croissant des nouvelles technologie de l'information et de la communication. Parmi ces moyens on note la publicité, le marketing direct, la promotion des vente, les relations publique, le sponsoring , la relation presse et la communication à travers la force de vente et dans le lieu de vente.

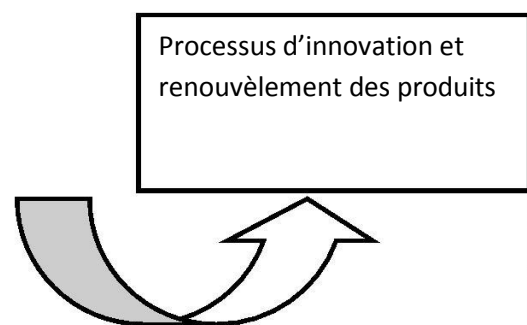
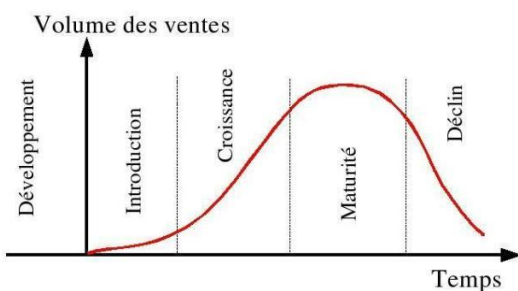
- **Définition** : l'ensemble des choix et actions visant à sélectionner et à mettre en œuvre les différents moyens de communication dont l'objectif est d'influencer le comportement du public ou une population ciblée par rapport à un produit et/ou une entreprise.
- **Les moyens de la politique de communication** : on peut distinguer trois catégories de moyens de communications sur lesquels l'entreprise devra fonder sa politique de communication. C'est moyens sont : la publicité, les relations publiques et la promotion des ventes.

- a- **La publicité** : c'est une forme de communication payante ayant pour objet la promotion des produits/services d'un annonceur. La publicité se fait à l'aide de moyens média et des moyens hors media.
- **Moyen média** : presse (grande sélectivité du type de publics ciblés), télévision(forte audience), radio (sélectivité), affichage (flexibilité et essaimage géographique), cinéma (film publicitaire long).
 - **Hors media** : marketing direct (téléphone, catalogues, publipostage), publicité sur les lieux de vente PLV (mise en valeur du produit par des moyens visuels, sonores, animations ...), publicité par l'objet (marque et logo sur des supports originaux).
- b- **Relations publiques** : c'est l'ensemble des actions visant à augmenter la notoriété de l'entreprise en faisant connaître ses produits, ses activités et son personnel. Les outils des relations publiques sont : la relation presse, événementielle, communication institutionnelle. L'objectif direct de la communication institutionnelle n'est pas l'augmentation des ventes mais plutôt c'est le développement et l'entretien de l'image de marque de l'entreprise à travers le **parrainage et le sponsoring** qui consistent en le soutien matériel apporté par l'entreprise à une personne, à un évènement , à un produit ou une organisation dont le but est la mise en avant des produits et des marques de l'entreprise, **le mécénat** qui consiste en un soutien matériel à une personne ou une organisation exerçant des activités d'intérêts générales, des activités à caractères humanitaires ou culturelle dans le but d'initier une relation de sympathie avec ses publics et développer l'image de l'entreprise.
- c- **La promotion des ventes** : c'est l'ensemble des techniques qui poussent le produit vers l'acheteur (consommateur, distributeur, vendeur...) dans le but de but de développer les ventes rapidement dans une période très courte. Les moyens de la promotion des ventes sont : réductions des prix, bons de réduction, offres spéciales, essais, distributions d'échantillons, primes (produits en plus), jeux et concours.

6.5– la politique commerciale et le cycle de vie du produit

Les éléments du marketing mix souvent désignés par « 4p » portent sur le produit(product), le prix (price), la distribution(place) et la communication(promotion). La mise en œuvre des actions de la politique commerciale prend en compte la notion du cycle de vie du produit.

Depuis le lancement du produit jusqu'à son retrait du marché, les ventes d'un produit (en quantité) évoluent : Cette évolution porte le nom de « cycle de vie du produit », En effet, on distingue 5 phases :



Phase de préparation :
Processus de création,
nouveau produits

- **La phase de R D (Recherche et Développement)** : Un besoin non satisfait est décelé ou une innovation technique est mise au point pour laquelle Il faut concevoir un produit nouveau

- **La phase de lancement** : Présentation sur le marché du produit nouveau. Coûts élevés de publicité notamment. Concernant le **produit** , la priorité est donnée à l'amélioration des caractéristiques techniques du produit en tenant compte des remarques des clients et des représentants.

Pour **la politique de prix** : l'entreprise peut choisir entre deux stratégies : stratégie de pénétration en cherchant à commercialiser des quantités importantes mais avec des prix bas, ou bien une stratégie d'écrémage qui consiste à viser une catégorie de clients limitée mais très rentable avec des prix élevés. Dans le domaine de la **distribution** , l'entreprise sera dans l'impérative de choisir des circuits de distribution en fonction de ses politiques de produit et de prix. La nécessité de faire connaître le produit par les consommateurs s'impose dans la **phase de lancement** (démarrage), et elle se traduit par des actions de promotion, de publicité et d'expérimentation du produit.

- **La phase de croissance** : Les ventes connaissent une progression rapide. Le coût unitaire diminue (économie d'échelle), apparition de la concurrence, dans cette phase le perfectionnement du produit s'impose et l'élargissement de la gamme sera envisageable. la fixation des prix dans cette phase prend en considération les comportements et les réactions des concurrents. Une extension des canaux de distribution sera possible lors de la **phase de croissance**. Dans cette phase, il est important d'intensifier les actions de communication sur le produit

- **La phase de maturité** : Le taux de progression des ventes fléchit. Le marché évolue vers un état de saturation. La concurrence est forte ; il est important d'adapter les caractéristiques du produit à celles des produits des concurrents. Il est nécessaire d'apporter des modifications (recherche et développement) dans le but de prolonger cette phase de vie du produit. Généralement les prix seront revus à la baisse avec l'augmentation de la concurrence avant de réduire les investissements de communication **en phase de maturité**.

- **La phase de déclin** : Le produit vieillit, cette phase annonce la disparition du produit ou, dans rares cas, une modification peut le relancer .La stratégie à adopter, avant le retrait définitif, consiste à diminuer la profondeur de la gamme ou sa largeur, afin de ne conserver que les produits majeurs. Cela permet de récolter les fruits de l'image de marque développée dans les phases précédentes. Des diminution importante du prix est envisageable. **La phase de déclin** est marqué par l'adoption des canaux les moins coûteux.

Section4 : la fonction achats

La production se situe au centre d'un processus. En amont elle est reliée à la fonction achats, à la logistique interne et en aval, le stockage, la logistique externe et la distribution.

1. la fonction achats

1.1. **définition** : c'est l'ensemble des moyens et des activités destinées à procurer les matières premières, composants et sous-ensembles nécessaires à la production et dans l'entreprise commerciale , les produits destinés à la vente.

1.2. Types de produits achetés

Ils sont classés selon plusieurs critères

a- **Selon l'usage** : on distingue :

- || Biens d'équipements (machines, outils, installations, véhicules...)
- || Biens incorporés (matières premières, pièces, composants, produits semi-finis...etc.)
- || Prestation service (maintenance, ingénierie, nettoyage, formation...)

- || Biens consommables (combustibles, produits d'entretiens, fournitures de bureau...)

b- Selon le degré de spécificité :

- || Non spécifiques (outils, papier pour imprimantes, ...)
- || Spécifiques conçus et fabriqué par le fournisseur (sièges pour automobiles, circuit intégrés...)
- || Spécifiques conçus par le client et fabriqué par le fournisseur conformément aux exigences du client (moule, sous-traitance...)

c- Selon le degré de répétition :

- || Achat répétitif (matières premières , composants)
- || Achat ponctuel (aménagement spécifique, achat de machines..)

1.3 Evolution de la fonction achat

- la période d'après-guerre (deuxième guerre mondiale) jusqu'à la fin des années 70, était marquée par une demande largement supérieure à l'offre. La priorité était accordée à la production. Le rôle de la fonction achat dans cette période est de trouver à l'extérieur les fournisseurs capables de livrer ce dont l'entreprise à besoins pour son processus de production ;

- A partir des années 70, avec le ralentissement de la croissance économique et l'augmentation de la concurrence, une pression sur les prix est devenue nécessaire et le besoin de maîtriser les coûts apparait. La fonction achats ajoute à ses priorité la négociation des prix d'une façon plus pressante.

- A partir des années 80, avec accentuation de la concurrence, à la pression faite sur les prix , la fonction achats rajoute la priorité de recherche de qualité et des délais.

Les question d'impartition (suite au besoin de recentrage sur les activités clés de l'entreprise)fait augmenter d'une façon importante la part des achat dans la structure de charge de l'entreprise.

Avec les évolutions environnementales importantes, notamment , l'apparition de nouveaux modes de productions (flux tendus), le développement et l'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ; de nouvelles pratiques se développent :

- partenariats (relations privilégiées, relations de longue durée, certification, audit des fournisseurs par les clients) ;

- réduction du nombre des fournisseurs ;

Plateformes électroniques (réseau extranet)

1.4 les acteurs du processus d'achat

Plusieurs parties sont concernées et prennent part dans le processus d'achat. On trouve notamment :

- || Le service utilisateur(expression des besoins, évaluations des propositions, suivi et évaluation)
- || Le service prescripteur (identification des besoins, évaluation des propositions)
- || Le service achat (recherche des fournisseurs, évaluation des propositions, choix, négociations, commande, suivi et évaluation)
- || Fonction financière (évaluation des propositions, négociations, suivi)
- || Direction générale (choix des fournisseurs, négociations, évaluation)

1.5 les étapes du processus

a- **identification des besoins** : par le service utilisateur ou le service prescripteur. Ils peuvent être exprimés selon plusieurs modalités , à savoir, des plans , des modèles, niveau de fiabilité, dessins, procédés...etc.

b- **Recherche des fournisseurs** : l'entreprise regroupe les informations concernant ses fournisseurs dans un fichiers fournisseurs qui comporte entre autres : la raison sociale, coordonnées, les contacts, produits proposés, le chiffre d'affaires, devis, commandes, éléments d'évaluations tels que la qualité, respect des délais, prix...

Pour choisir des fournisseurs, l'entreprise peut procéder à la recherche de nouveaux fournisseurs à travers les annonces, le publipostage, les salons, les annuaires, les organismes professionnels ...

Afin d'homologuer un nouveau fournisseur, plusieurs éléments sont à étudier, notamment le CA, la part de marché, ventilation du CA , principaux clients et fournisseurs, moyens humains et matériels, moyens de livraison, les efforts de recherche et développement ,démarche qualité (certification...)

f- **Choix** : la fonction achats cherche à assurer l'adéquation des propositions techniques aux caractéristiques exigées dans le cahiers des charges. Les critères de sélection du fournisseur sont :

- ┆ Prix ;
- ┆ Délais ;
- ┆ Conditions de paiement ;
- ┆ Flexibilité ;
- ┆ Garanties ;
- ┆ Maintenance ;
- ┆ Rapprochement géographique ...etc.

g- **Négociations et passation de commande** : les négociations mettent en évidence le pouvoir de négociation des deux parties et dépend de l'importance relative du contrat pour eux. Le fournisseur cherche à valoriser certains avantages tels que : la fiabilité des délais, niveau de qualité par rapport à la concurrence, technologie avancée ou conditions de paiement avantageuses pour le client.

L'entreprise de sa part, détient plus de pouvoir de négociation si elle parvient à faire valoir certains éléments tels que : part des achats dans le CA du fournisseur, éventail de fournisseurs, fréquence d'achat,...

La passation de la commande détermine les termes du contrat en précisant : La quantité, délais de livraison ou d'exécution, modalités de mise à disposition , conditionnement, prix, conditions de remise, risque de change, modalités d'après-vente, conditions de révisions des termes du contrat(prix par exemple). La commande peut prendre l'une des trois formes suivantes :

- ┆ Bon de commande (une seule chose, une seule fois) ;
- ┆ Marché (commande à livraisons multiples) prix , quantité définis . Délais échelonnés avec possibilités ajustement ;
- ┆ Commande ouverte : définir la nature du produit et le prix pour une quantité envisagé sur une période de référence. La livraison au fur et à mesure des besoins du client .

h- **Suivi et contrôle** : relancer en cas de retards, suivi des paiements, conformité (nature, qualité, quantité).

i- **Evaluation** : apprécier l'aptitude des fournisseurs à respecter les exigences de l'entreprise. Elle peut être mesuré à travers : le taux de conformité des produits livrés, respect des délais convenus, réactivité en cas de problèmes, compétences techniques, efficacité administrative.

