

# **Polycopie de cours**

---

## **Introduction à la gestion de la production et de la logistique (IGPL)**

**Mme Zohra BOUTIFOUR**  
**2020/2021**

### Sommaire

Ce cours est destiné aux étudiants de première année génie industriel, spécialité "Management Industriel et Logistique" (Semestre 1). L'objectif général de ce cours est d'introduire auprès des étudiants, les principes de base associés à la gestion de la production et à la logistique et ce pour comprendre et analyser les différentes situations rencontrés durant leurs stages TP en entreprise.

## Programme

Programme.....	2
PREAMBULE.....	3
LISTE DES FIGURES.....	4
LISTE DES TABLEAUX .....	5
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION .....	6
1. Le concept d'entreprise et son environnement.....	8
2. Le concept du management .....	13
CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT.....	18
1. La fonction de planification : Où doit-on aller ? .....	18
2. La fonction d'organisation : Comment on va y aller ?.....	25
3. La fonction de direction : Comment faire avancer les employés ? .....	33
4. La fonction du contrôle: Allons- nous dans la direction prévue ?.....	37
CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA PRODUCTION .....	40
1. La fonction de la gestion de la production .....	40
2. Classification des entreprises selon la production.....	45
3. Les coûts de la production .....	49
CHAPITRE 4 : LA LOGISTIQUE .....	55
1. Les objectifs pédagogiques du cours .....	55
2. Evolution historique du concept.....	55
3. Trois concepts proches .....	56
4. Les niveaux de la logistique .....	57
5. Les types de la logistique .....	57
6. Les domaines de la logistique.....	58
7. Les métiers en logistique .....	59
8. Etude de cas : Cas d'AMAZON .....	60
Bibliographie.....	62

## PREAMBULE

Ce cours « Introduction à la gestion de la production et à la logistique » donne l'essentiel de trois éléments à savoir :

- Le concept de management comme introduction (chapitre 1)
- Les concepts de base de la gestion de la production (chapitre 2)
- Les concepts de base de la logistique (chapitre 3)

Il est destiné aux élèves ingénieurs de première année génie industriel, spécialité "Management Industriel et Logistique" (Semestre 1).

L'objectif général de ce cours est d'introduire auprès des étudiants, les principes de base associés à la gestion de la production et à la logistique et ce pour comprendre et analyser les différentes situations rencontrés durant leurs stages TP en entreprise...

<b>UEF1.1.2 : GP</b>	<b>Introduction à la gestion de la production et à la logistique</b>	<b>Crédits</b>	<b>4</b>
<b>Semestre 1</b>		Coefficient	2
<b>Cours : 0.75</b>	<b>TD : 0.75</b>	<b>TP : 1,5</b>	<b>Total :3</b>

Nb : cette matière est en lien direct avec d'autres matières industrialisation, gestion de stocks, gestion de la demande et maths appliquées 1 et 2, Ordonnancement, Implantation, transport et entreposage.

Plusieurs méthodes pédagogiques sont utilisées

- Brainstorming
- Cas pratiques
- Retour d'expérience (Stages pratiques des étudiants dans plusieurs entreprises de différents types)

Les travaux pratiques sont des stages pratiques au niveau de plusieurs entreprises de différents types. Les objectifs de ces travaux pratiques est de permettre à l'étudiant de

- comprendre la relation de la fonction technique avec les autres fonctions de l'entreprise
- comprendre l'organisation de la fonction de la production
- découvrir plusieurs processus et système de production de différentes entreprises
- cartographier un processus de production
- modéliser un processus de production à l'aide de l'UML
- calculer les coûts de production

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le système entreprise.....	8
Figure 2 : Les composants d'un environnement.....	10
Figure 3 : Les facteurs d'un environnement économique .....	11
Figure 4 : Branche, filière et secteur .....	11
Figure 5 : Évolution historique du concept .....	14
Figure 6 : Le processus du management .....	15
Figure 7 : Les appellations du métier d'ingénieur de planification .....	18
Figure 8 : Les taches d'un ingénieur de planification.....	19
Figure 9 : Les étapes de la planification .....	20
Figure 10 : Planification stratégique et opérationnelle.....	20
Figure 11 : Les différents types de stratégies.....	21
Figure 12 : Typologie des plans .....	23
Figure 13 : Les étapes de l'organisation.....	25
Figure 14 : Les quatre dimensions de l'organisation selon Y.F. Livian 2005.....	26
Figure 15 : Les types de structures organisationnelles.....	27
Figure 16 : La structure hiérarchique .....	28
Figure 17 : Structure fonctionnelle.....	28
Figure 18 : Structure divisionnelle .....	29
Figure 19 : Structure matricielle.....	29
Figure 20 : Structure en équipe.....	30
Figure 21 : Structure en réseau .....	31
Figure 22 : Les styles de dirigeants .....	34
Figure 23 : Les rôles du manager.....	34
Figure 24 : Les compétences génériques du manager .....	35
Figure 25 : Les compétences spécifiques du manager .....	35
Figure 26 : le processus du contrôle.....	37
Figure 27 : Les types de mesure de contrôle .....	38
Figure 28 : Le métier d'ingénieur de planification .....	40
Figure 29 : Les composants d'un système de production .....	41
Figure 30 : Les contraintes de la gestion de production .....	43
Figure 31 : Les objectifs de la gestion de production.....	44
Figure 32 : Organisation de la fonction de la gestion de la production.....	44
Figure 33 : Classification des entreprises selon la production .....	45
Figure 34 : Classification des entreprises selon le mode de la production.....	46
Figure 35 : Le Bilan et le Tableau de Compte de Résultat.....	50
Figure 36 : Les types de charges.....	51
Figure 37 : Les Méthodes de calcul des coûts.....	52
Figure 38 : Evolution historique du concept .....	55
Figure 39 : Les niveaux de la chaîne logistique .....	57
Figure 40 : Les types de la logistique.....	58
Figure 41 : Les domaines de la logistique.....	58
Figure 42 : Les métiers en logistique .....	59
Figure 43 : Les sites logistiques d'AMAZON .....	60

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Classification de l'entreprise .....	9
Tableau 2 : Les différents secteurs et les entreprises composantes .....	12
Tableau 3 : Les effets du Covid 19 sur le comportement des consommateurs et le e-Commerce .....	13
Tableau 4 : Définitions de quelques concepts liés au management .....	16
Tableau 5 : Les caractéristiques des différentes stratégies .....	22
Tableau 6 : Les éléments clés d'une structure organisationnelle .....	27
Tableau 7 : Les types des systèmes de production .....	41
Tableau 8 : Les différents types de comptabilité .....	49
Tableau 9 : Distinction entre charges fixes et charges variables et entre charges directes et charges indirectes .....	52

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

**M**anager, c'est transformer le travail des autres en performance durable

*Bernard Galambaud''*

Les Objectifs de ce chapitre sont :

- Appréhender le concept management comme une compétence indispensable à développer par l'ingénieur de production ou de la logistique
- Cerner le concept entreprise (entreprise système)
- Présenter les notions de l'environnement économique et ses composants
- Présenter le comportement de l'entreprise face à son environnement économique
- Situer l'entreprise dans son environnement micro et macro économique.



# **CHAPITRE 1 : INTRODUCTION**

**CONCEPTS : MANAGEMENT, ENTREPRISE ET  
ENVIRONNEMENT**

# 1. Le concept d'entreprise et son environnement

## 1.1 L'entreprise

### 1.1.1 Entreprise système / système entreprise

L'entreprise est *un système*<sup>1</sup>:

- **Complexe** composé de plusieurs sous systèmes en interaction,
- **Organisé** lui confère le sens de la stratégie,
- **Finalisé** qui a des objectifs tels que maximisation du profit, du chiffre d'affaire, des parts de marché, pénétration d'un nouveau marché...),
- **Ouvert** sur son environnement,
- **Concret** qui utilise plusieurs ressources (machines, hommes, matières premières, logiciels...),
- **Informé** capable de mémoriser de l'information,
- **Abstrait** lui confère le sens de la culture d'entreprise,
- **Régulé** qui s'adapte aux changements de son environnement.

Le but de ce système est de fabriquer des biens ou fournir des services pour satisfaire les besoins des clients. (Figure ci-dessous)

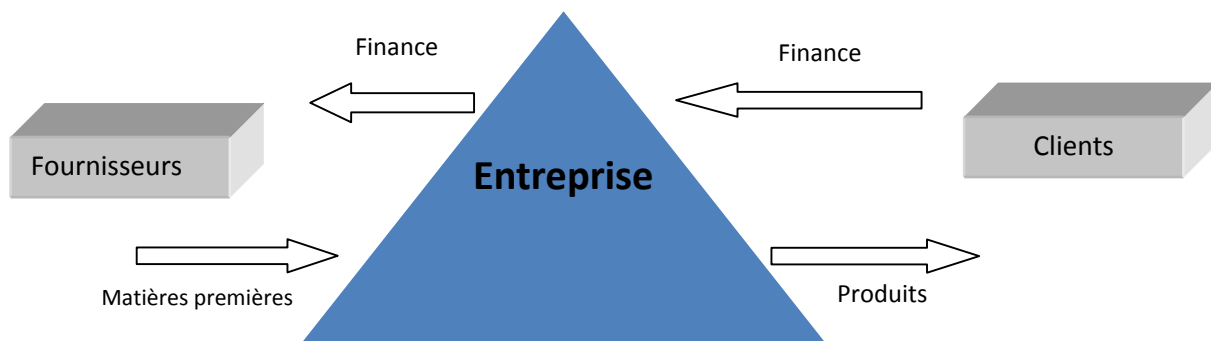


Figure 1 : Le système entreprise

### 1.1.2 Les types d'entreprises

Les entreprises sont de plusieurs types et sont classées selon plusieurs critères. Le tableau ci-dessous présente les différentes classifications des entreprises.

<sup>1</sup> L'entreprise en tant que système : <http://excerpts.numilog.com/books/9782729701925.pdf>



**Tableau 1 : Classification de l'entreprise**

Critère	Types
<b>En fonction de la branche et du secteur d'activité</b>	Le secteur : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.
	La branche : Ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service.
<b>En fonction de leur secteur économique</b>	Secteur primaire : agriculture, sylviculture, pêche, parfois mines, ...
	Secteur secondaire : Industrie, bâtiment et travaux publics.
	Secteur tertiaire : services
	Secteur quaternaire Recherche, développement et information
<b>En fonction de leur activité</b>	Entreprise artisanale
	Entreprise commerciale
	Entreprise industrielle
	Entreprise de services
<b>En fonction de leur statut juridique</b>	Les entreprises privées : appartiennent aux particuliers (individuels et sociétaires).
	Les entreprises publiques, gérées par l'État.
	Les entreprises Mixte
<b>En fonction de leur forme juridique</b>	Entreprise individuelle ou EURL
	Société (SNC,SCS, SARLL, SPA...)
<b>En fonction du nombre de salariés</b>	Micro entreprise
	Très petite entreprise
	Petite entreprise
	Moyenne entreprise
	Grande entreprise
<b>Nature de production</b>	Entreprise de service
	Entreprise montage
	Entreprise fabrication (transformation de matière première)

### 1.1.3 La fonction des entreprises économiques

La fonction principale de l'entreprise est de satisfaire à moindre coût les besoins des consommateurs, de ses salariés et de ses fournisseurs et ce dans un environnement économique concurrentiel

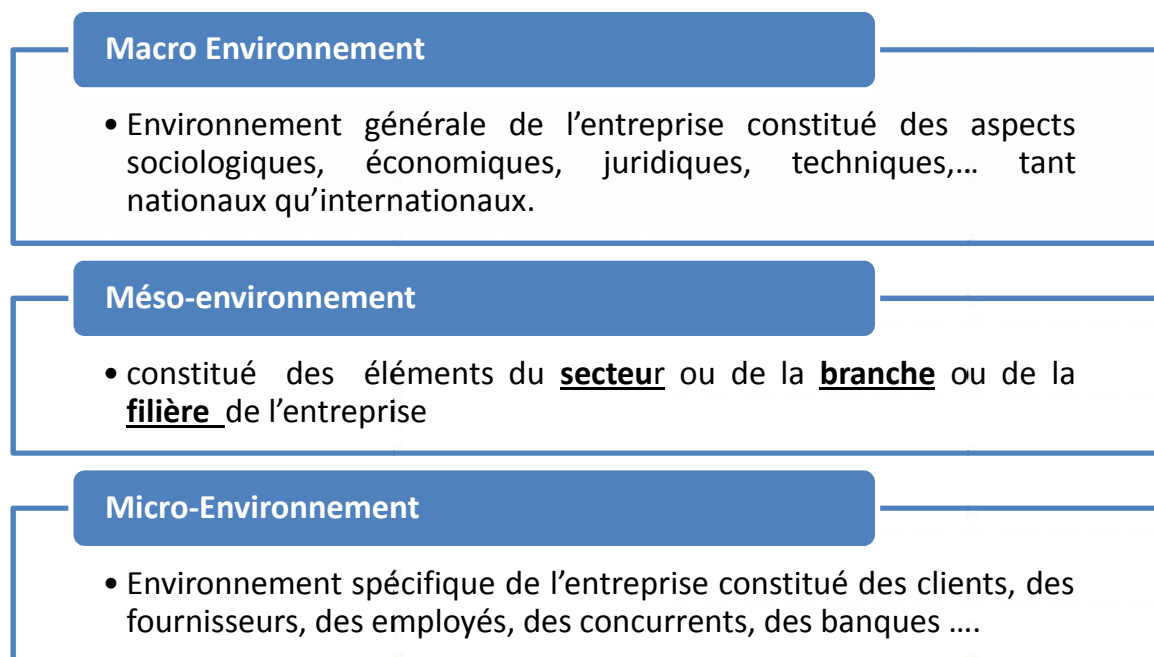
## 1.2 L'environnement

L'entreprise est obligée d'anticiper, de prévoir et de s'adapter pour rester performante.<sup>2</sup>

### 1.2.1 Les composants d'un environnement

On distingue trois types d'environnement : macro-environnement, méso-environnement et microenvironnement (Figure ci-dessous).

<sup>2</sup> <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-75.htm>



**Figure 2 : Les composants d'un environnement**

### 1.2.2 L'environnement économique d'une entreprise

#### a. Définition

L'environnement économique fait référence à tous les facteurs économiques externes qui influencent les habitudes d'achat des consommateurs et des entreprises et qui ont donc une incidence sur le rendement d'une entreprise.<sup>3</sup>

#### b. Les composants d'un environnement économique

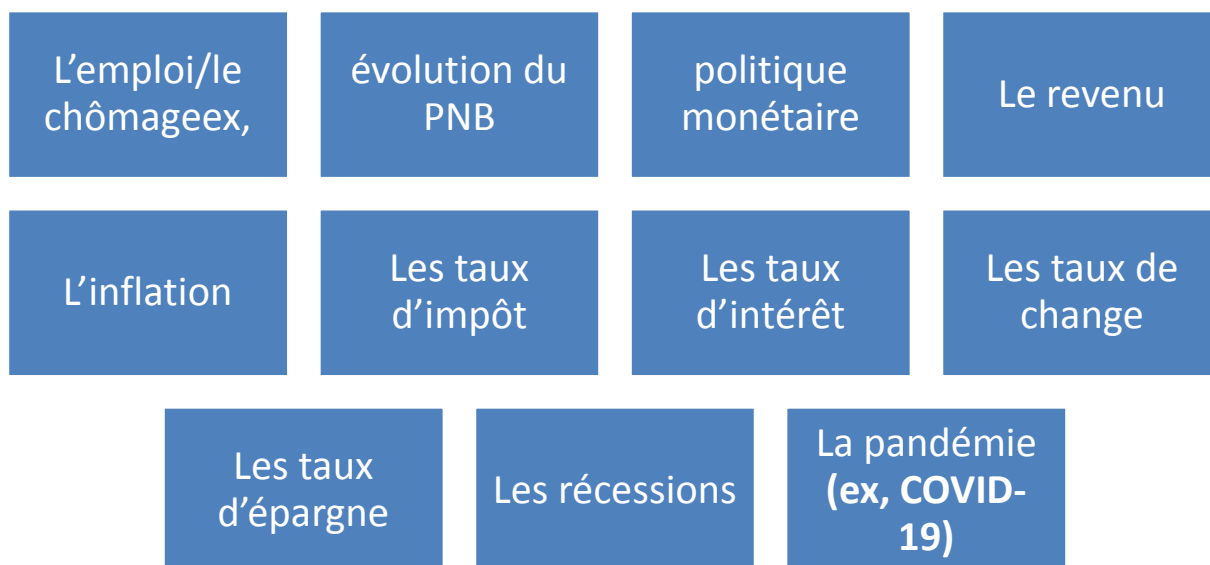
Au niveau Macro, l'environnement économique est composé de : Politique économique; l'Etat (impôts, taux d'intérêt...); Croissance Économique; évolution des Prix;.....

Microenvironnement : il est composé principalement de toutes les parties prenantes à savoir: les clients, les fournisseurs, les concurrents, les banques, la bourse, les directions d'impôts, les assurances, les sous-traitants...

#### c. Les facteurs d'un environnement économique

Plusieurs facteurs influencent la gestion des entreprises à savoirs :

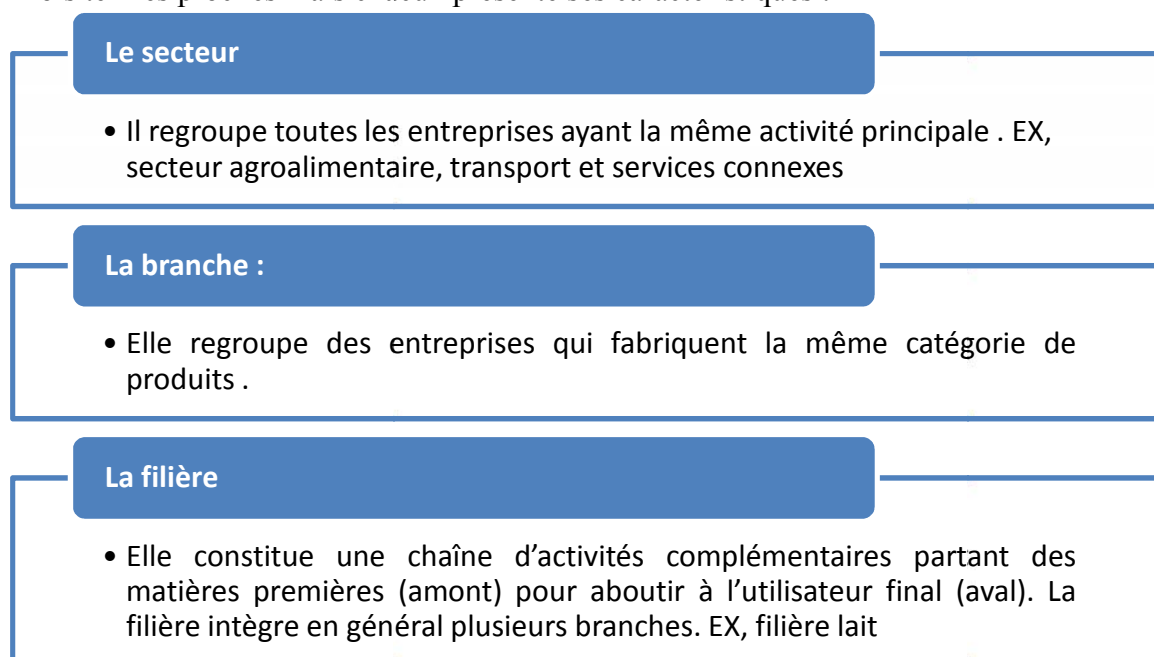
<sup>3</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/environnement-economique.aspx>



**Figure 3 : Les facteurs d'un environnement économique**

### 1.2.3 Branche, filière et secteur

Trois termes proches mais chacun présente ses caractéristiques : <sup>4</sup>



**Figure 4 : Branche, filière et secteur**

### Exemple

Le tableau ci-dessous présente les différents secteurs et les entreprises composantes <sup>5</sup>

<sup>4</sup> <http://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/typologies-d-entreprise/Chapitre-2/Section-2-2.html>

<sup>5</sup> Pour plus de détail Voir le lien : [http://www.made-in-algeria.com/data\\_2/liste\\_secteurs.php?type=art](http://www.made-in-algeria.com/data_2/liste_secteurs.php?type=art)

**Tableau 2 : Les différents secteurs et les entreprises composantes**

Liste des Secteurs	Nombre de Fournisseurs
Transports et services connexes	326
Télécommunication et technologies de l'information	146
Services et équipements pour la santé	394
Services aux entreprises	568
Pétrole et gaz	97
Mécanique et sous-traitance industrielle	746
Maison et décoration	262
Loisirs, tourisme et bien-être	157
Logistique, manutention et stockage	242
Informatique, bureautique et NTIC	154
Impression, papier et édition	101
Hydraulique et pneumatique	294
Habillement et industrie textile	266
Equipements pour la distribution	65
Environnement	231
Energie, minerais et matières premières	252
Emballage et conditionnement	172
Electricité , électronique et électroménager	673
Communication, événement et équipements audiovisuels	204
Chimie, cosmétique et hygiène	205
Chauffage et climatisation	172
Caoutchouc et plastique	171
Biens et équipements d'hôtellerie et de restauration	200
Biens et équipements d'entreprise	259
Bâtiment et construction	1086
Artisanat	83
Analyse, mesure et pesage	170
Agroalimentaire	667
Agriculture , élevage et pêche	207
Administration et organismes	212

Source : [http://www.made-in-algeria.com/data\\_2/liste\\_secteurs.php?type=art](http://www.made-in-algeria.com/data_2/liste_secteurs.php?type=art) (2021)

#### 1.2.4. Travail à faire

En se référant à l'article ci-dessous, Expliquez comment le Covid 19 a influencé le comportement des consommateurs ainsi que le e-Commerce : <https://www.journaldunet.com/solutions/seo-referencement/1490231-l-impact-de-covid-19-sur-le-comportement-des-utilisateurs-et-le-e-commerce/>

**Tableau 3 : Les effets du Covid 19 sur le comportement des consommateurs et le e-Commerce**

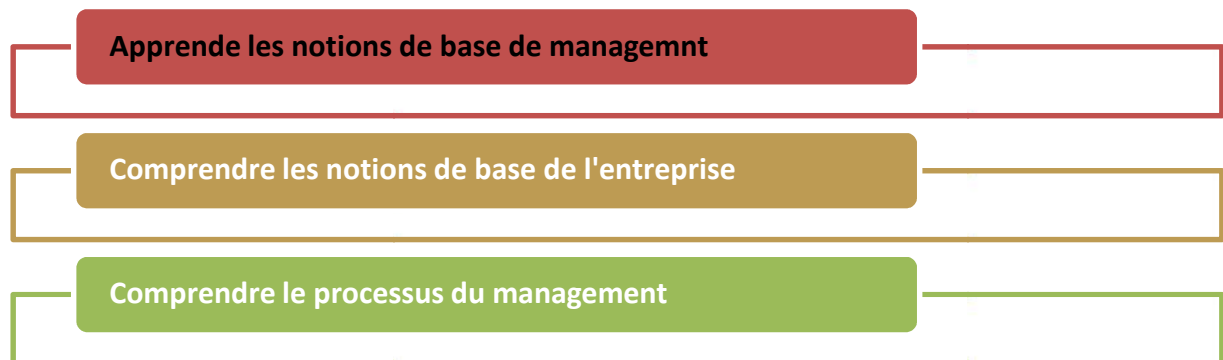
Effets positifs	Effets négatifs	Effets positifs	Effets négatifs
• .....	• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....	• .....

## 2. Le concept du management

Le management est un outil indispensable pour l'entreprise. Elle est une science et un art à la fois. En effet, elle fait appel à des théories à l'intuition, au sens commun, à la créativité et à l'expérience.

### 2.1 Les objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques de ce cours sont :



### 2.2 Quelques définitions du Management

Le management fait objet à plusieurs définitions :

"...le management est l'application de ses principes (prévoir & planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion de l'entreprise". *Henri Fayol (1841 - 1925)*

“ Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance” *Peter Drucker (1989)*

“ ... est le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle “. *Yves Evrard (1993)*

“Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ». Manager renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des object “ *Raymond-Alain Thiétart (2003)*

"le management comme étant l'art d'organiser les ressources pour que les entreprises réalisent des performances satisfaisants. *Octave G linier*

« Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. » *Jean-Michel PLANE (2016)*

D'une façon générale le management est la mise en œuvre des moyens d'une entreprise afin de réaliser des objectifs communs,

### 2.3  volution historique du concept

Le concept du management est passé par plusieurs approches et étudiés par plusieurs auteurs (figure ci-dessous)

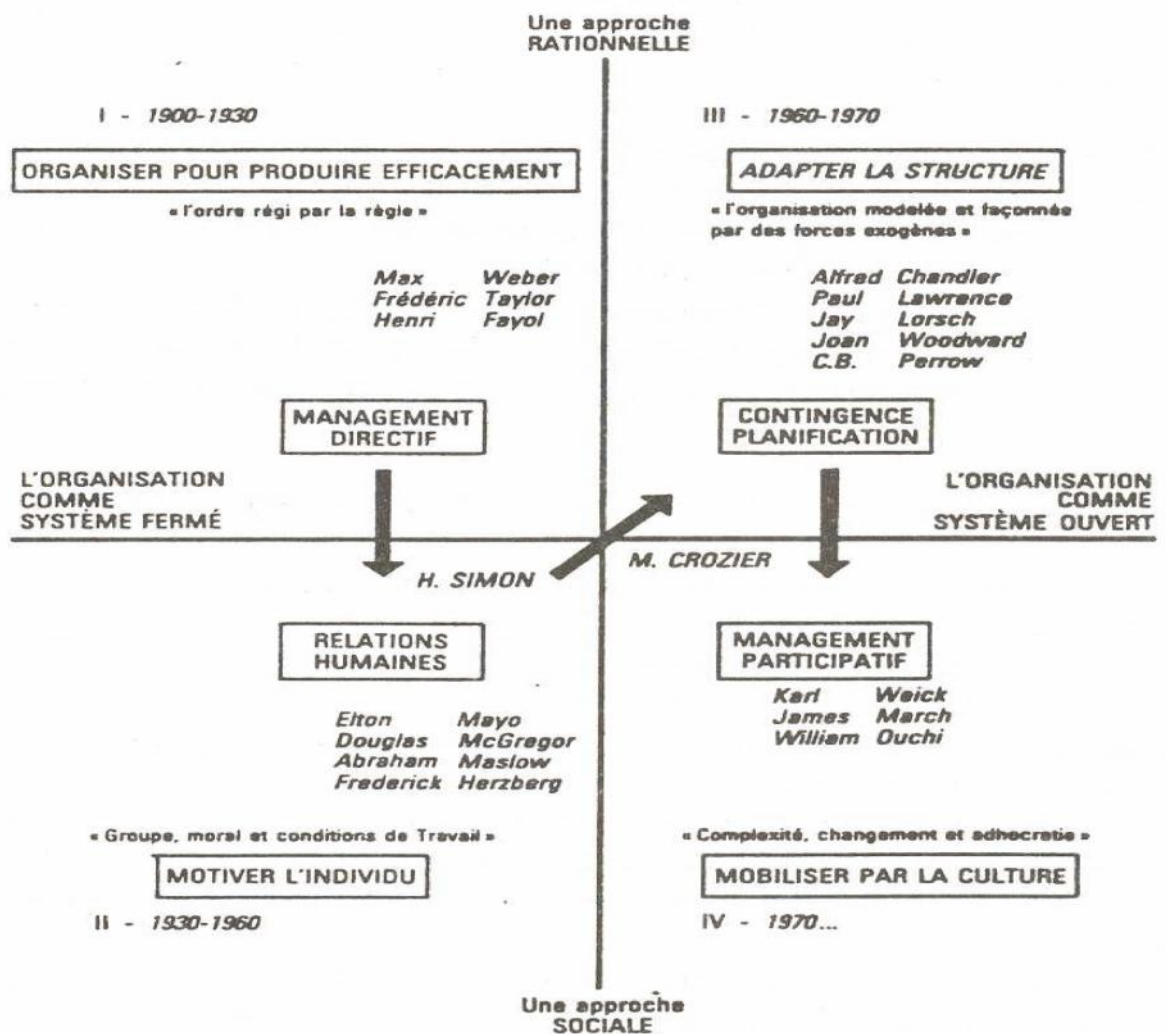


Figure 5 :  volution historique du concept

Source : Jean-Luc-Charron (2016)

## 2.4 Les types de management

Globalement il existe deux types de management : le management stratégique et le management opérationnel.

**Le management stratégique** concerne la gestion du marché par la stratégie (c'est aussi une vision externe de la gestion)

**Le management opérationnel** concerne la gestion des processus propres à l'entreprise (c'est une vision interne)



## 2.5. Le processus du management

Le management est le processus par lequel les gestionnaires utilisent les moyens de l'entreprise dans le but d'atteindre un objectif commun. Il est composé de quatre fonctions à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Figure ci-dessous).

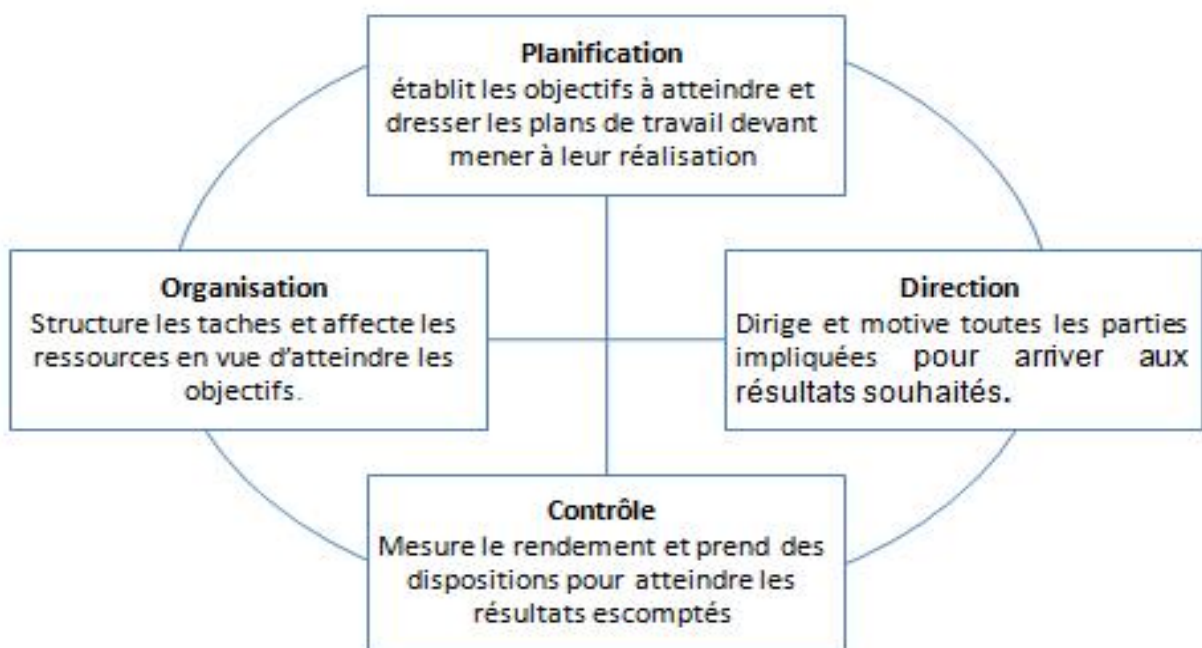


Figure 6 : Le processus du management

## 2.6 Fonctions de management/Fonctions de l'entreprise

Deux termes proches mais chacun présente ses caractéristiques : les fonctions de management et les fonctions de l'entreprise

**Les Fonctions de management** sont :

- La planification
- L'organisation
- La direction
- Le contrôle

**Par contre les fonctions d'entreprise** sont :

- Management des ressources humaines
- Management de production et logistique
- Finance et comptabilité
- Marketing
- Gestion des stocks
- ....

## 2.7 Glossaire

Des définitions de quelques concepts liés au management:

**Tableau 4 : Définitions de quelques concepts liés au management**

Concept	Définition
<b>Planifier</b>	Etablir les objectifs à atteindre et dresser les plans de travail devant mener à leur réalisation
<b>Organiser</b>	Structure les tâches et affecte les ressources en vue d'atteindre les objectifs.
<b>Diriger</b>	Diriger et motive toutes les parties impliquées pour arriver aux résultats souhaités.
<b>Contrôler</b>	Mesure le rendement et prend des dispositions pour atteindre les résultats escomptés
<b>Pilotage</b>	Le contrôle des performances grâce à des tableaux de bord.
<b>Politique générale</b>	La politique générale oriente les décisions prises dans l'entreprise dans le domaine stratégique.
<b>Stratégie</b>	L'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.
<b>Performance</b>	Atteinte des objectifs (efficacité) tout en optimisant les moyens (efficience).
<b>Efficacité</b>	Atteinte des objectifs
<b>Efficience</b>	Optimisation des moyens
<b>Mission</b>	Description générale et durable de l'entreprise, elle correspond à la raison pour laquelle elle est créée.
<b>Finalité</b>	Principe d'existence d'une entreprise.
<b>But</b>	Orientation permanente fixée pour une entreprise.
<b>Objectif</b>	But quantifié évolutif.



## **CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT**

### **1. LA FONCTION DE PLANIFICATION :**

**Comment on va y aller ?**

## CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT

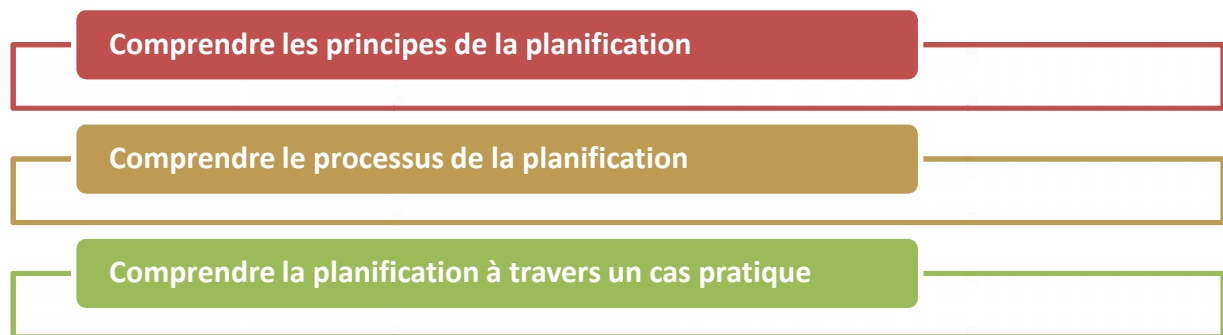
Les Objectifs de ce chapitre sont :

- Présenter le processus de chaque fonction du management
- Appréhender chaque fonction du management afin de comprendre le processus global du management

### 1. La fonction de planification : Où doit-on aller ?

#### 1.1 Les objectifs pédagogiques du cours

Les objectifs de ce cours sont :



#### 1.2 Un petit Exercice : métier d'ingénieur de planification

Découvrir le métier d'ingénieur de planification : plusieurs appellations et plusieurs offres d'emploi

**Où doit-on aller**

[https://www.aerocontact.com/formations\\_metiers\\_aeronautique/metier-ingenieur-de-planification~89.html](https://www.aerocontact.com/formations_metiers_aeronautique/metier-ingenieur-de-planification~89.html)

**FICHE METIER**

- ✓ MISSIONS
- ✓ COMPETENCES
- ✓ FORMATION
- ✓ SALAIRE
- ✓ PLUSIEURS APPELLATIONS

<https://www.emploitic.com/offres-d-emploi/ingenieur-planification>

- ✓ Planificateur
- ✓ Responsable Planification
- ✓ RESPONSABLE PLANIFICATION
- ✓ Planificateur Production
- ✓ Chargé Planification
- ✓ Expert en planification
- ✓ Planificateur de Projet
- ✓ Planificateur Production / Ressources

Figure 7 : Les appellations du métier d'ingénieur de planification

Globalement, un ingénieur de planification répond aux questions suivantes :

Où dois-on aller



Figure 8 : Les taches d'un ingénieur de planification

### 1.3. Définition de la planification

La planification est le processus par lequel le gestionnaire fixe les objectifs à atteindre et dresse les plans de travail devant mener à leur réalisation.

### 1.4 Les objectifs de la planification

Parmi les objectifs de la planification :

- L'Orientation vers l'action;
- l'utilisation d'un processus uniforme
- l'Amélioration de la gestion de temps.
- Elle Fournit une base de contrôle ;
- Elle permet une meilleure concentration<sup>6</sup> des efforts et une flexibilité<sup>7</sup> accrue.
- .....

### 1.5 Les étapes de la planification

Globalement la planification passe par 5 étapes (Figure ci-dessous)

<sup>6</sup> **Les organisations concentrées** : elles savent comment répondre à leurs demandes et connaissent leurs points forts ainsi que les besoins de leurs clients

<sup>7</sup> **Les organisations flexibles** sont en mesure de s'adapter et d'évoluer selon la conjoncture, elles se basent sur le futur plutôt que le passé et le présent.

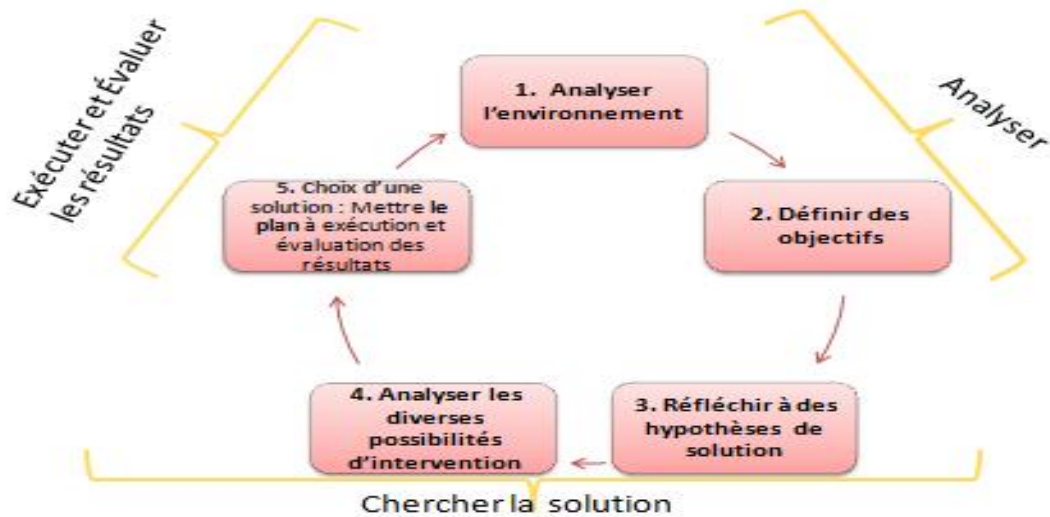


Figure 9 : Les étapes de la planification

### 1.6 Les types de la planification

Globalement il existe deux types de planification stratégique et opérationnelle. La figure ci-dessous présente les caractéristiques de chaque type de planification.



#### Planification stratégique

- Est la définition et la hiérarchisation des plans à long terme.
- Passe par plusieurs étapes: Analyse de l'environnement (diagnostic interne et externe), fixation des objectifs globaux, Formulation stratégique et Mise en œuvre stratégique

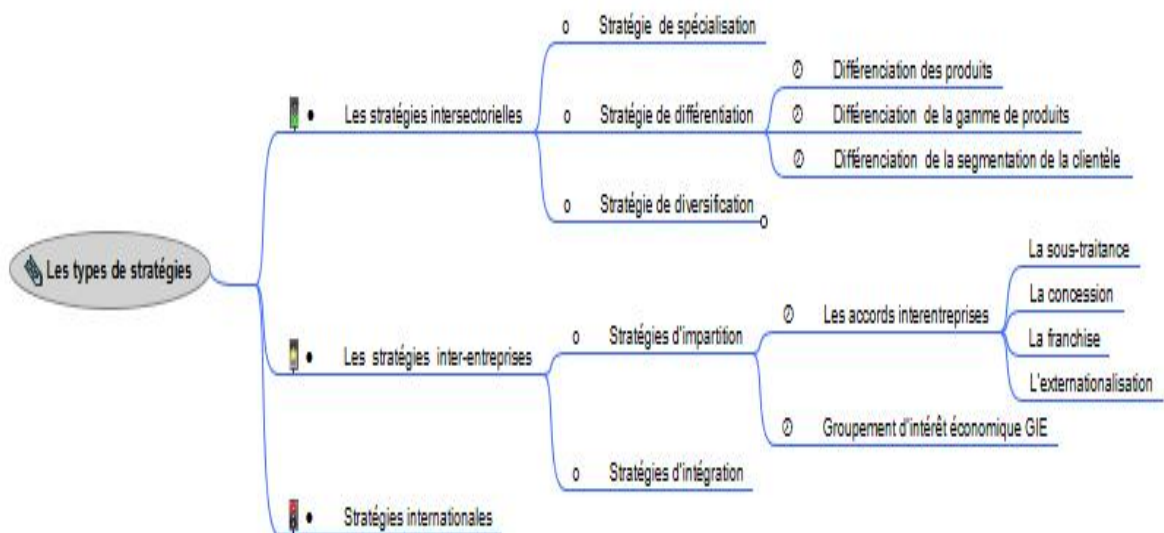


#### Planification opérationnelle

- Permet la mise en œuvre du plan stratégique
- Consiste à éclater les objectifs en sous objectifs spécifiques et à attribuer à chaque structure les objectifs que doit réaliser,
- Consiste à élaborer des plans détaillés à court terme (qui doivent contenir : les objectifs à atteindre , les moyens à mettre en œuvre, le programme d'action et les calendriers de réalisation

Figure 10 : Planification stratégique et opérationnelle

Il existe différents types de stratégies :



**Figure 11 : Les différents types de stratégies**

Les caractéristiques de chaque stratégie sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Les caractéristiques des différentes stratégies**

Les stratégies	Consiste à :
Stratégie de spécialisation	maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activité
Stratégie de différenciation	Développer ou commercialiser des produits uniques
Stratégie de diversification	Lancer des activités nouvelles et /ou de nouveau marché.
Stratégies d'impartition	Une association de deux ou plusieurs entreprises tout en demeurant juridiquement autonomes
La sous-traitance	« la délégation des services ou de fabrication de composants de produits »
La concession	Un contrat par le quel une entreprise « concédant » s'engage à approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque, « c'est un réseau de distribution homogène »
La franchise	Un contrat liant un franchiseur à des franchisés.
Le Franchiseur	fournir les approvisionnements, la marque, des actions commerciales à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées.
Le franchisé	apporter le capital nécessaire (financement des locaux et des installations et son activité (exploitation commerciale)
Groupement d'intérêt économique GIE	Un Accord par lequel deux entreprises ou plus décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, intermédiaire entre la société et l'association, en vue d'actions communes (R&D, fabrication logistique, commercialisation...)
Stratégies d'intégration	à prendre en charge des opérations en amont, latérales ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit.
Diversification horizontale	Se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non pour une même base de clientèle
Diversification concentrique	Se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non s'adressent à des clients nouveaux de l'entreprise
Diversification hétérogène ou conglomérale	Le produit, le marché et la technologie sont simultanément nouveaux pour l'entreprise

### 1.7 Les outils et les méthodes de la planification

Plusieurs méthodes et plusieurs outils telles que:

- **La prévision:** essaie d'anticiper les résultats à venir.
- **La planification de relève:** définit les mesures de substitution à prendre quand les circonstances évoluent au fil de temps.
- **La planification par scénarios:** établit une série d'éventualités et dresse des plans pour chacune d'entre elles.
- **L'analyse comparative:** fait appel à des comparaisons avec ce qui se passe au-dehors afin de favoriser une meilleure planification.

- **La participation et l'engagement ou la planification participative:** fait intervenir ceux et celles qui seront touchés par les plans, et/ou qui souhaitent pouvoir collaborer à leur mise en œuvre.

## 1.8 Les caractéristiques et les types des plans

Un plan :

- Expose la manière dont les objectifs doivent être réalisés.
- Décrit comment les ressources doivent être allouées.
- Établit le calendrier d'exécution des activités

La figure ci-dessous présente les différentes typologies des plans

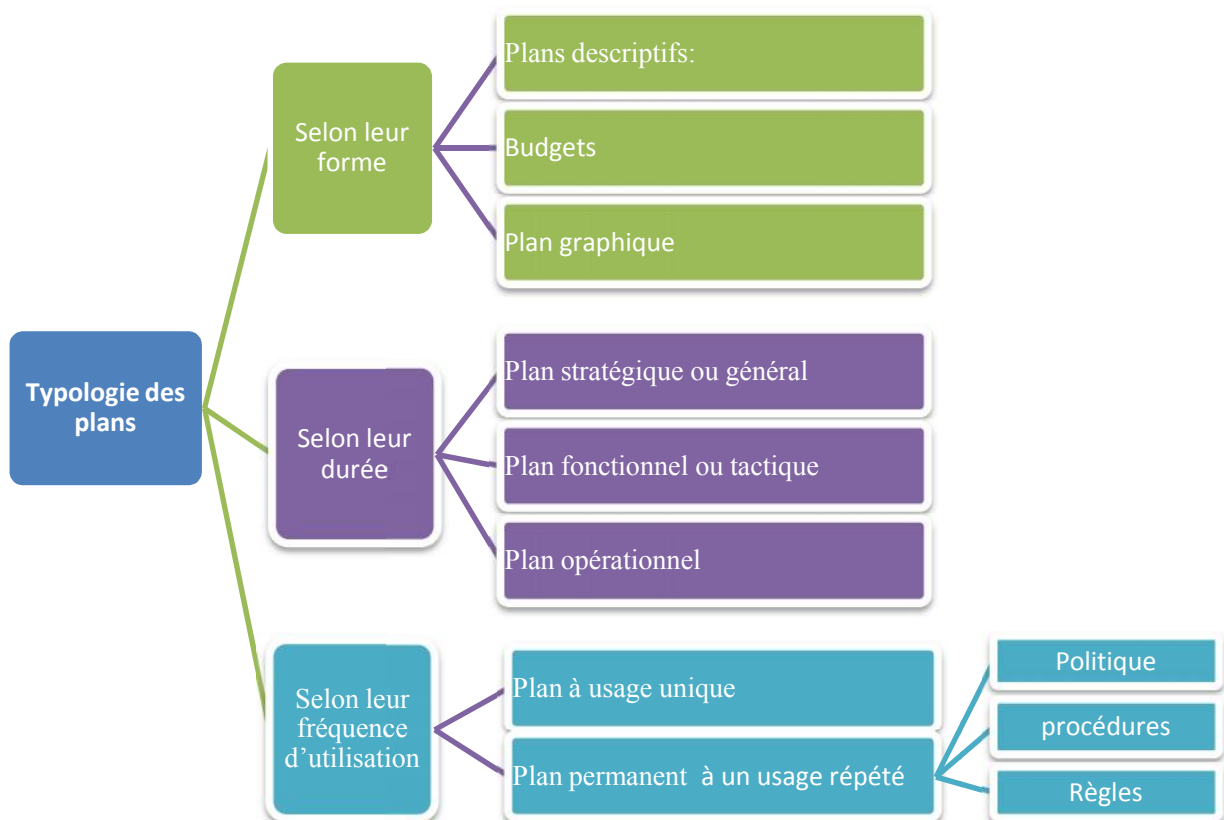


Figure 12 : Typologie des plans

## **CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT**

### **2. LA FONCTION D'ORGANISATION**

**Comment on va y aller ?**



## 2. La fonction d'organisation : Comment on va y aller ?

### 2.1 Les objectifs pédagogiques du cours

Les objectifs de ce cours sont :

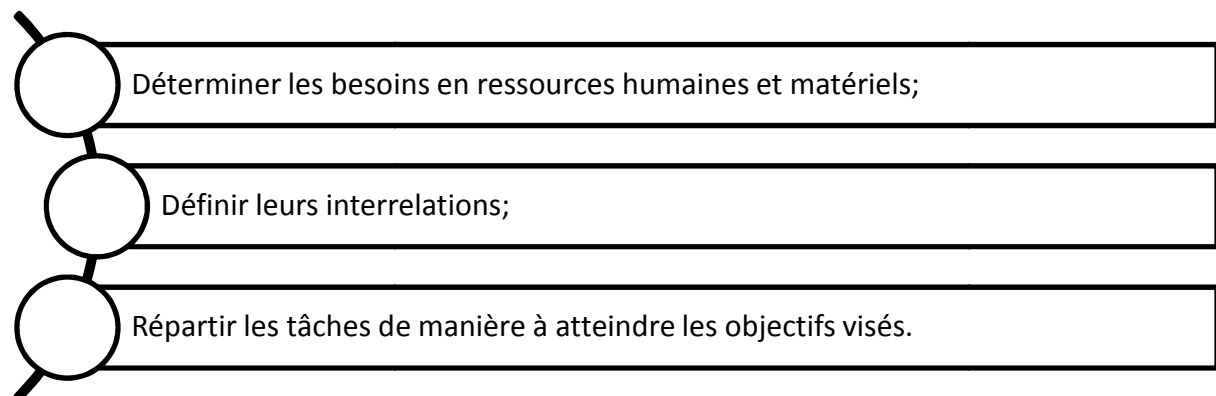


### 2.2 Définition de l'organisation

L'organisation est le processus par lequel on aménage les ressources, humaines et matérielles, afin de réaliser un objectif commun.

### 2.3 Les étapes de l'organisation

Globalement trois étapes :



**Figure 13 : Les étapes de l'organisation**

### 2.4 Les dimensions de l'organisation

Selon Y.F. Livian (2005), l'organisation peut être représenté par 4 dimensions : la structure, les hommes, la composante physique et le système de gestion (Figure suivante).

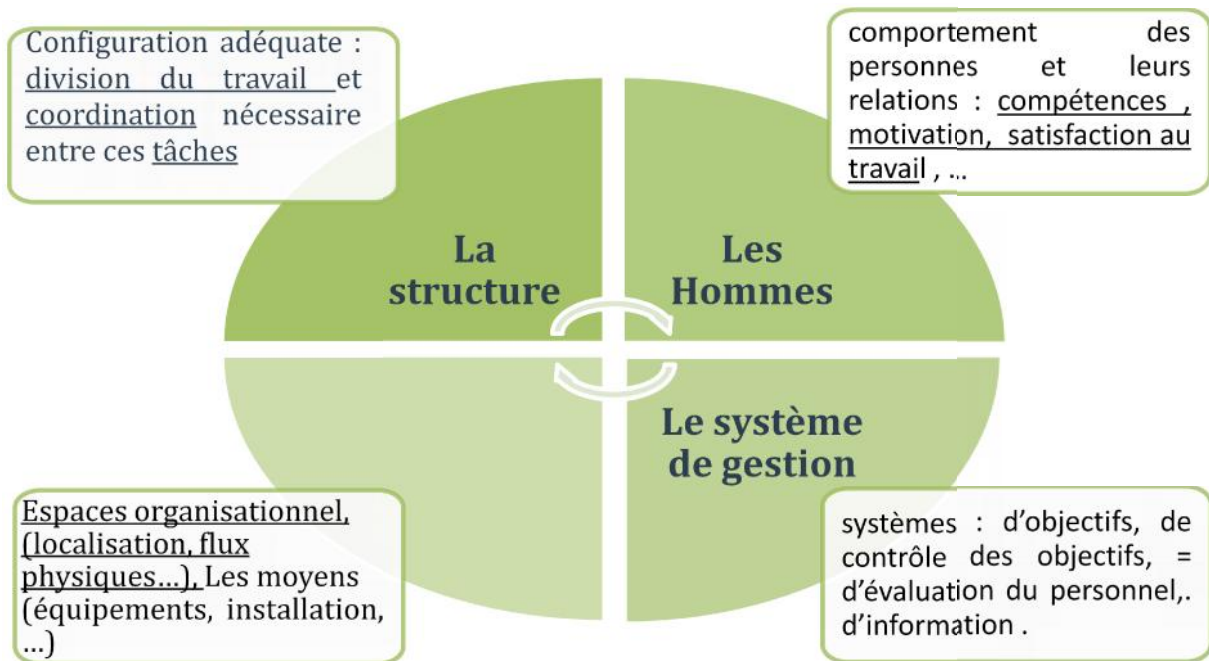


Figure 14 : Les quatre dimensions de l'organisation selon Y.F. Livian 2005

## 2.5 La structure organisationnelle

### 2.5.1 Définition d'une structure

La structure est :

- La somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches <sup>8</sup>
- La somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes. (Mintzberg)

### 2.5.2 Les éléments clés d'une structure organisationnelle

Les éléments de base de toute structure organisationnelle : la spécialisation du travail, la chaîne hiérarchique, l'éventuel du contrôle, le choix entre autorité et responsabilité, l'option de centralisation opposée à celle de décentralisation et enfin la départementalisation. Le tableau ci-dessous présente la définition de chaque élément.

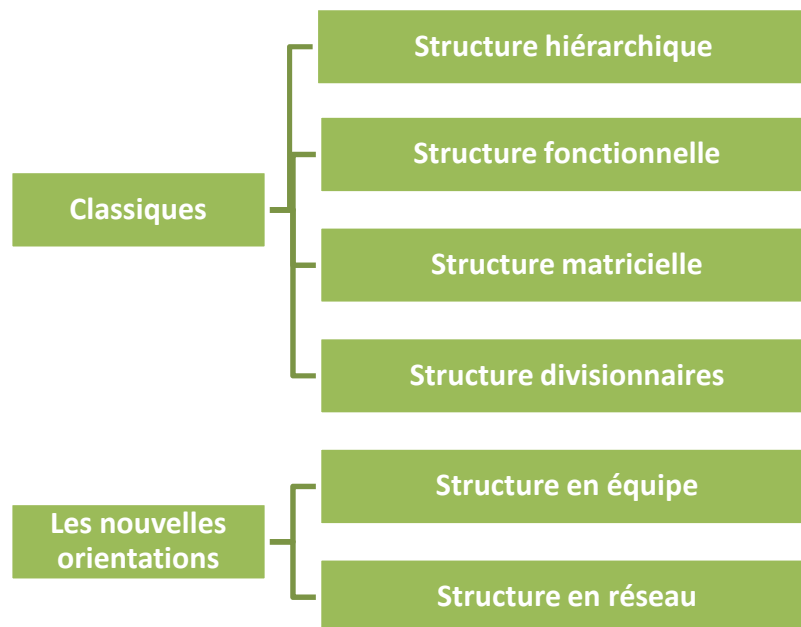
• Richard Soparn, (2000), Chapitre 2. Les structures d'entreprises, Management des entreprises [https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-89.htm#:~:text=Selon%20Mintzberg%20\(1982\)%2C%20la,l'entreprise%2C%20son%20ossature.](https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-89.htm#:~:text=Selon%20Mintzberg%20(1982)%2C%20la,l'entreprise%2C%20son%20ossature.)

**Tableau 6 : Les éléments clés d'une structure organisationnelle**

L'élément clés d'une structure organisationnelle	Définition
<b>La spécialisation du travail</b>	Subdivision des activités en plusieurs tâches distinctes
<b>La chaîne hiérarchique</b>	Chaque employé doit se référer à un seul et unique supérieur.
<b>L'éventuel du contrôle</b>	Nombre d'employés qu'un manager peut diriger de manière efficace.
<b>Autorité</b>	Droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés.
<b>Responsabilité</b>	Obligation de réaliser des charges assignées.
<b>Centralisation</b>	Concentration du pouvoir de décision en un point unique de l'organisation.
<b>Décentralisation</b>	Délégation de l'autorité de prise de décision en un point unique de l'organisation.
<b>Départementalisation</b>	Regroupement des activités apparentées afin d'en garantir la coordination.

### 2.5.3 Les Types de structures organisationnelles

Il existe plusieurs types :



**Figure 15 : Les types de structures organisationnelles**

#### A. Structure hiérarchique

Ce type de structure réside dans l'obligation d'appliquer les consignes du supérieur par ses employés (Figure suivante).

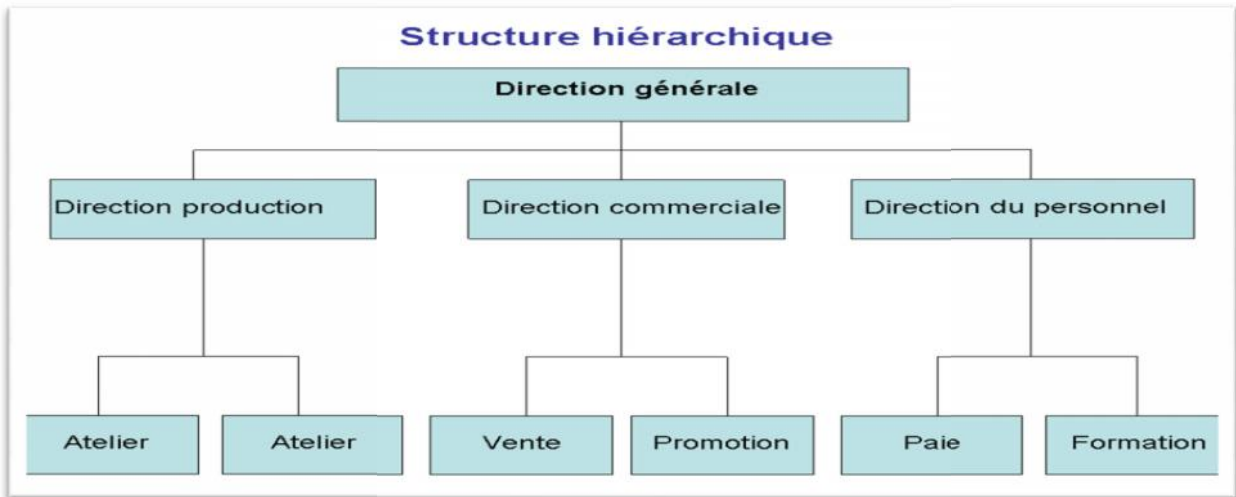


Figure 16 : La structure hiérarchique

**Avantages :** fonctionnement simple simplicité du commandement, clarté et sécurité.

**Inconvénients :** Cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie.

#### B. Structure fonctionnelle

Ce type de structure réside principalement dans le principe de spécialisation. Figure ci-dessous.

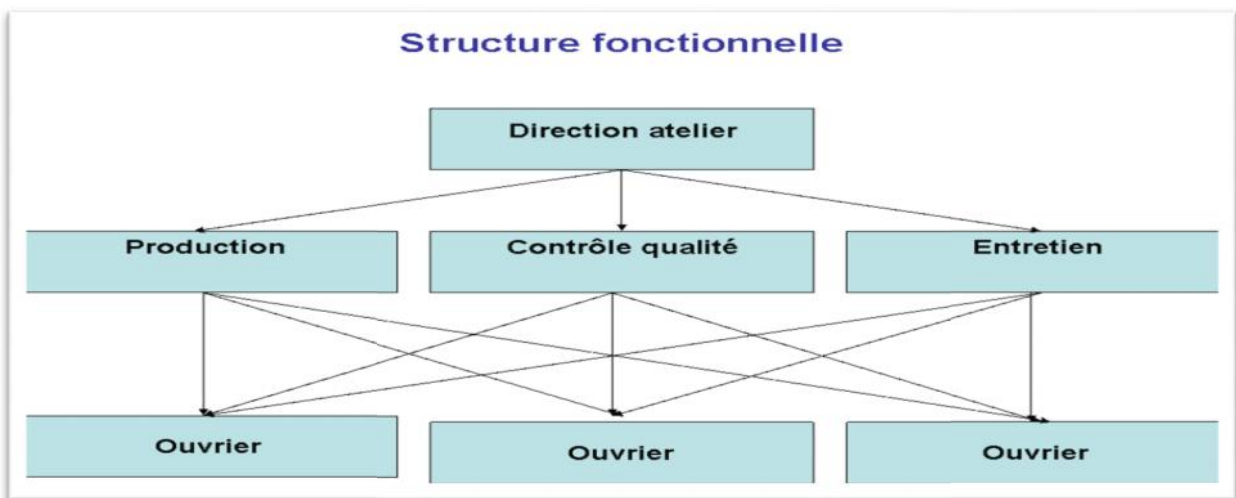


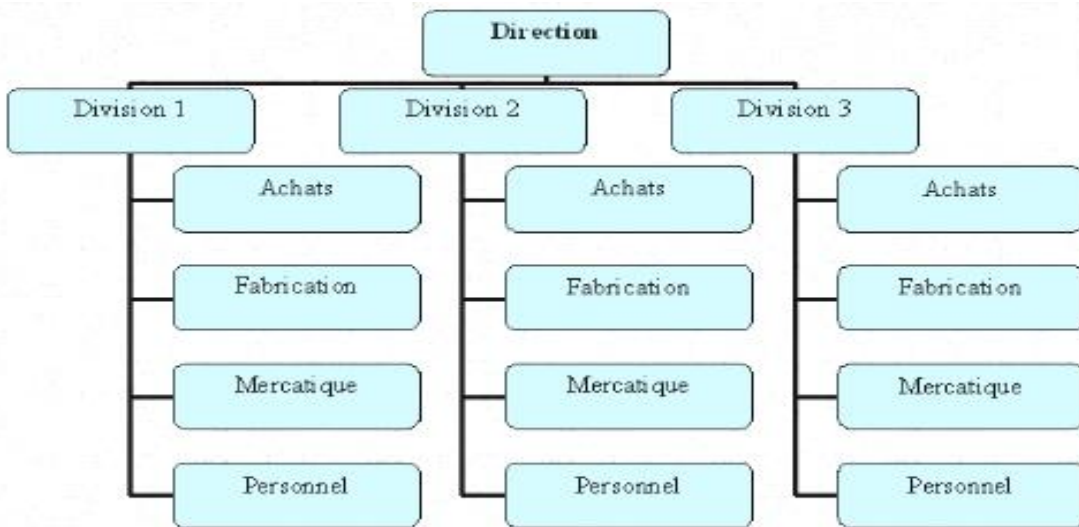
Figure 17 : Structure fonctionnelle

**Avantages :** Spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences.

**Inconvénients :** Possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités.

### C. Structure divisionnelle

Les activités sont divisées en fonction de leur résultat (Figure ci-dessous).



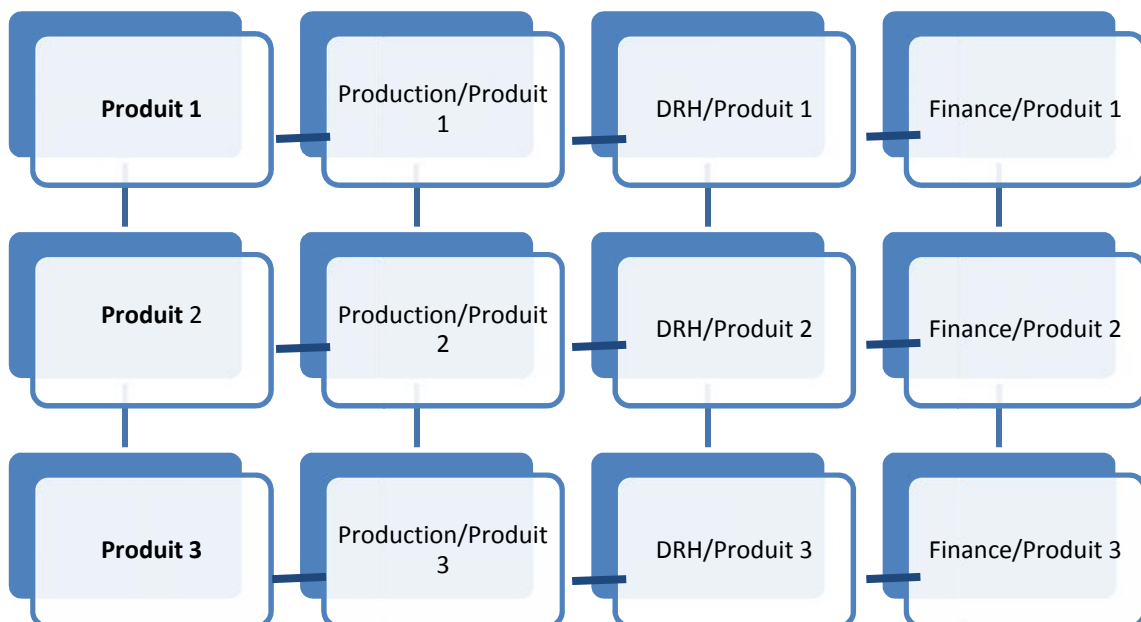
**Figure 18 : Structure divisionnelle**

Les caractéristiques de ce type de structure sont :

- Elle se focalise sur le produit final
- Elle est adoptée par la majorité des grandes entreprises.
- Elle peut se matérialiser sous une forme de structure géographique.

### D. Structure matricielle

Dans ce type de structure les employés dépendent de plusieurs managers (Figure ci-dessous).



**Figure 19 : Structure matricielle**

**Avantage :** Elle évolue en fonction des activités de l'entreprise et elle favorise la concurrence entre les chefs de projets.

**Inconvénients:** Dans ce type de structure la division des pouvoirs décisionnels peuvent créer des ambiguïtés chez le personnel

#### F. Structure en équipe

Ce type de structure présente les caractéristiques suivantes :

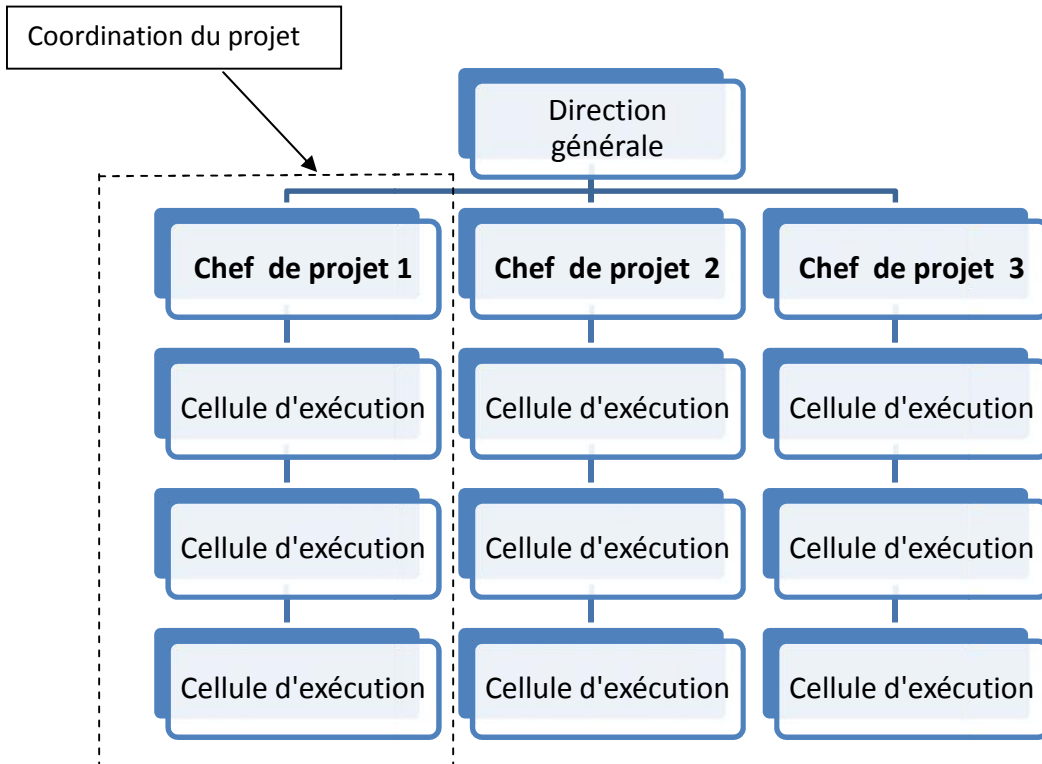
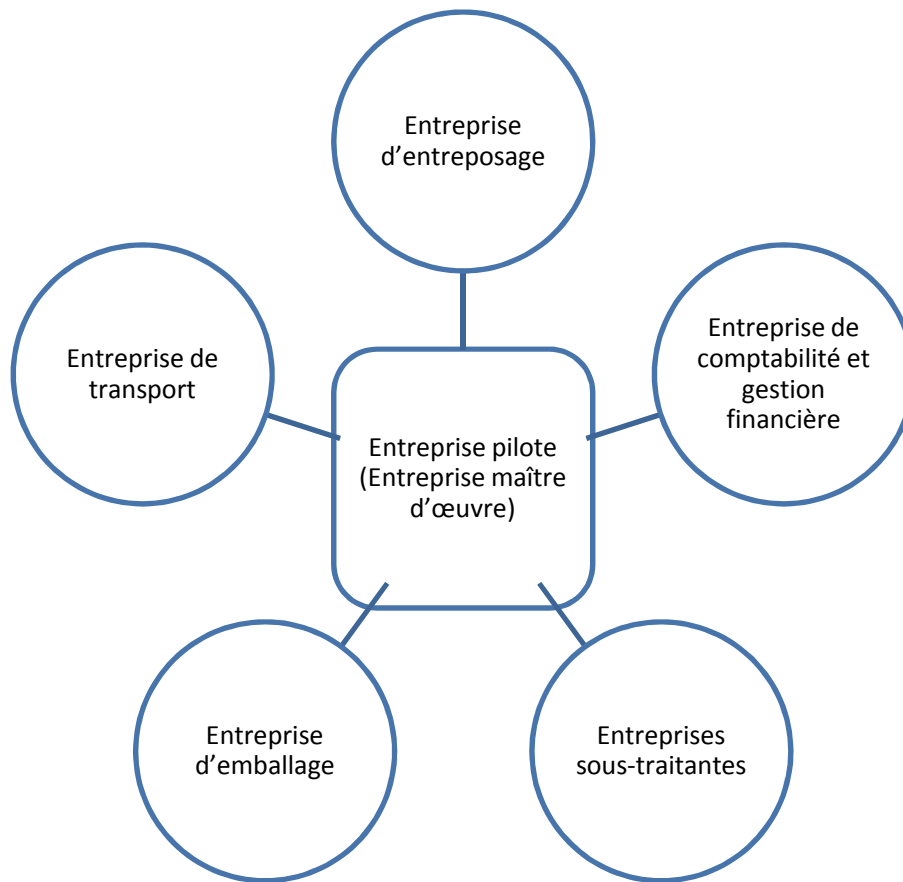


Figure 20 : Structure en équipe

### G. Structure en réseau

Ce type de structure appelée aussi structure étendue ou structure virtuelle composée de plusieurs entreprises en collaboration étroite. Le schéma ci-dessous présente un exemple d'une structure en réseau



**Figure 21 : Structure en réseau**

Les caractéristiques d'une structure réseau :

- Structure évolutive et flexible (selon l'évolution de l'activité)
- Concerne les grands projets
- Structure qui implique une flexibilité et une souplesse des collaborateurs ;

## **CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT**

### **3. LA FONCTION DE DIRECTION :**

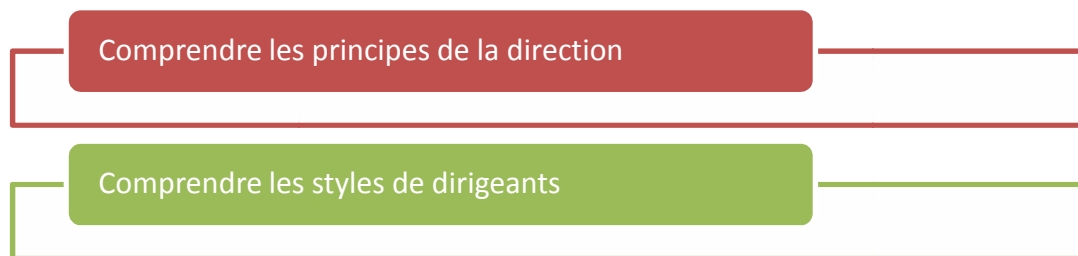
**Comment faire avancer les employés ?**



### 3. La fonction de direction : Comment faire avancer les employés ?

#### 3.1 Les objectifs pédagogiques du cours

Les objectifs de ce cours sont :



#### 3.2 Définition de la direction

Consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive (Leadership).

#### 3.3 Les fonctions de la direction

La formation, la communication, la motivation, la coordination et la mobilisation des individus et des équipes de travail représentent les principales tâches liées à la direction.

**La formation** est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ». VALTER

**La communication** est le processus d'échange de messages, d'informations et de connaissances.<sup>9</sup>

**La motivation au travail** est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus.<sup>10</sup>

**La coordination** est le processus de mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès. »<sup>11</sup>

**Mobilisation des individus** est le moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui répond aux objectifs de l'organisation ». Louart et Beaucourt (1992 )

#### 3.4 Les styles des dirigeants

Chaque manager a un type de management propre, selon leur personnalité mais aussi selon la situation de l'entreprise et les collaborateurs.

Rensis Likert distingue quatre styles de commandement (1903 – 1981) : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif (figure ci-dessous)<sup>12</sup>

<sup>9</sup> <https://management.savoir.fr/communication/>

<sup>10</sup> <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2002/10/la-motivation-au-travail-a-qui-la-responsabilite>

<sup>11</sup> [https://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID\\_FICHER=1295877017978](https://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877017978)

**Le style autoritaire** : Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.

**Le style paternaliste** : Le dirigeant prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation.

**Le style consultatif** : Le dirigeant prend les décisions après consultation de ses subordonnés. Il utilise les récompenses comme système de motivation.

**Le style participatif** : La prise de décisions est décentralisée. La motivation des salariés est basée sur la participation et sur l'intéressement aux résultats.

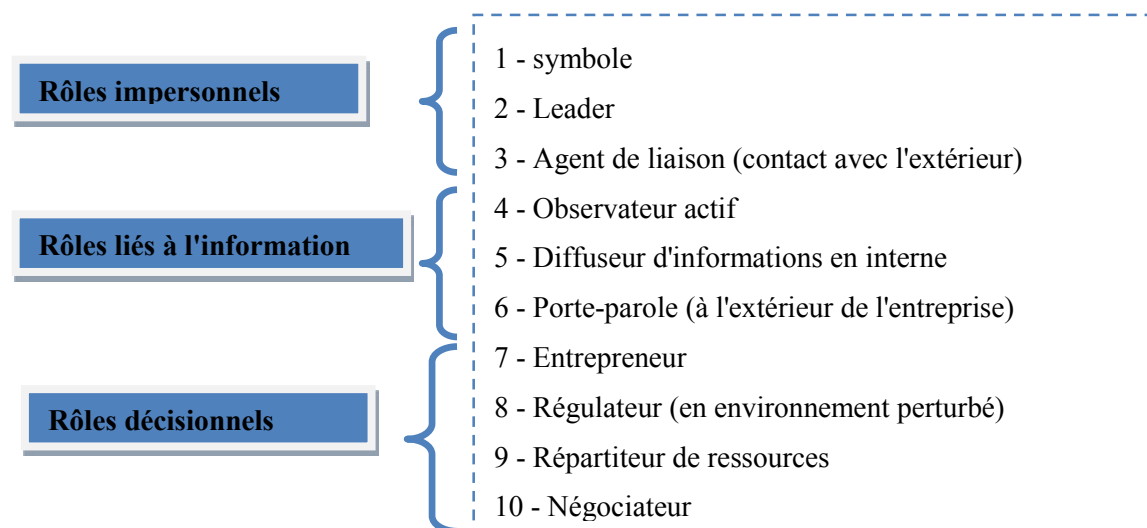
**Figure 22 : Les styles de dirigeants**

### 3.5 Les fonctions du manager dans l'Organisation

Quatre fonctions essentielles : Prévoir, organiser, faire agir et contrôler.

### 3.6 Les rôles du manager

Plusieurs rôles ! Selon Mintzberg, les dirigeants remplissent 10 rôles appartenant à 3 catégories



**Figure 23 : Les rôles du manager**

### 3.7 Les compétences attendues du manager

Polyvalent ! Des compétences génériques et des compétences spécifiques.

<sup>12</sup><http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/#:~:text=Quels%20sont%20les%20diff%C3%A9rents%20styles,%2C%20paternaliste%2C%20consultatif%20et%20participatif.>

### 3.7.1 Les compétences génériques

Sont des compétences conceptuelles, interpersonnelles, techniques et politiques (Figure ci-dessous).

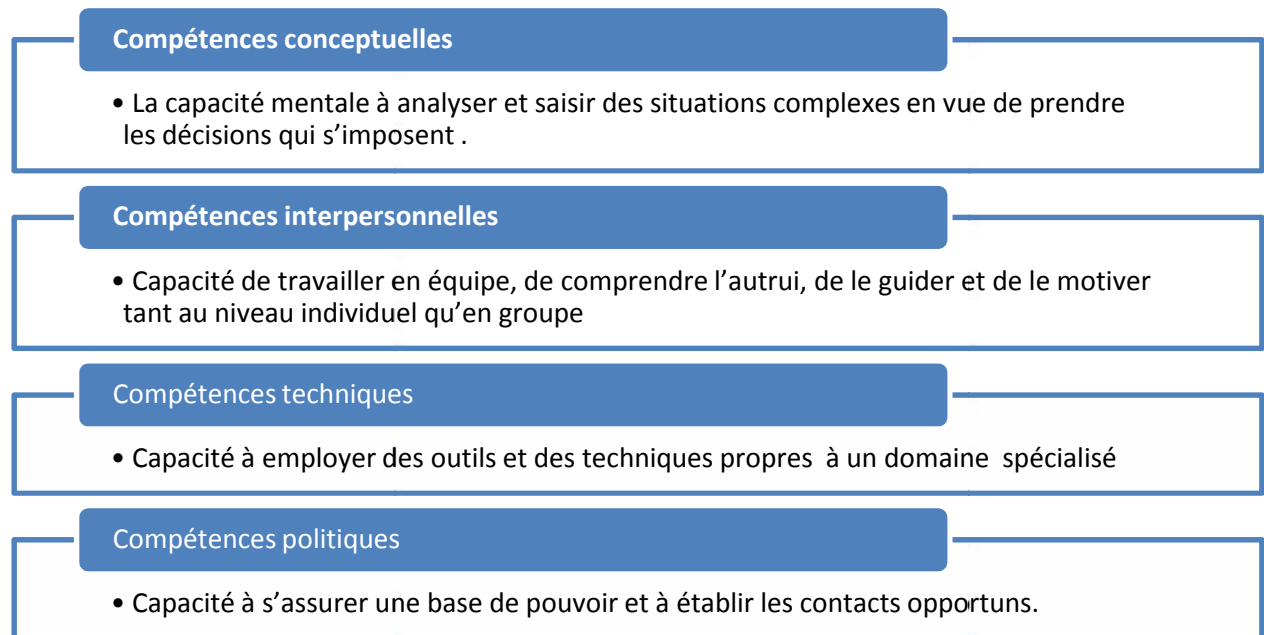


Figure 24 : Les compétences génériques du manager

### 3.7.2 Les compétences spécifiques

Sont multiples telles que : (Figure ci-dessous).



Figure 25 : Les compétences spécifiques du manager

## **CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT**

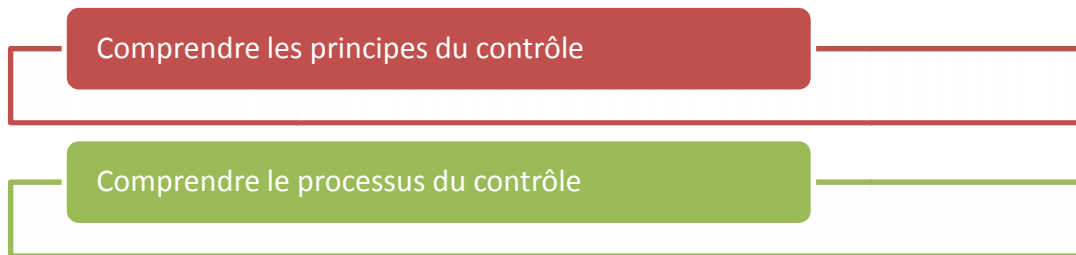
### **4. LA FONCTION DU CONTROLE:**

*Allons- nous dans la direction prévue ?*

## 4. La fonction du contrôle: Allons- nous dans la direction prévue ?

### 4.1 Les objectifs pédagogiques du cours

Les objectifs de ce cours sont :



### 4.2 Définition du contrôle

Plusieurs sens..!

Le contrôle est l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés;

Il permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs

### 4.3 les étapes du contrôle

Essentiellement, on peut passer par quatre étapes qui sont présentés dans la figure ci dessous :

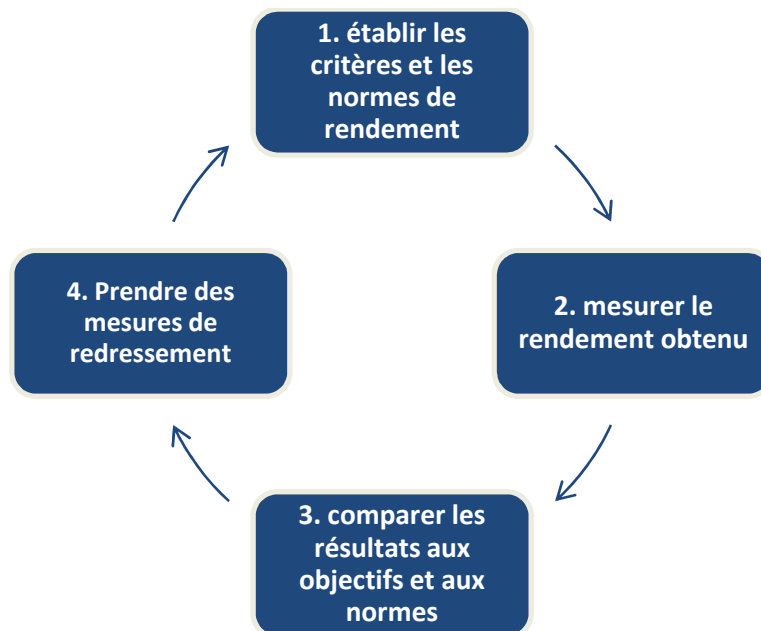


Figure 26 : le processus du contrôle

#### 4.4 Les types de mesure de contrôle

Trois types de contrôle peuvent être utilisés (figure ci-dessous) :

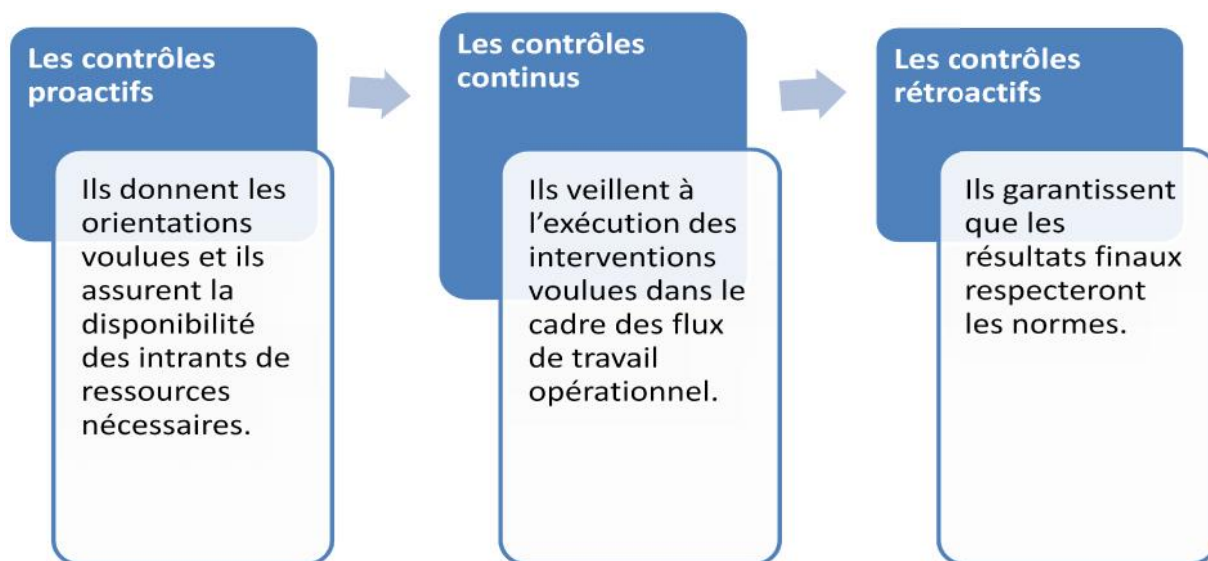


Figure 27 : Les types de mesure de contrôle

#### 4.5 Exemple

Unités Organisationnelles	Service Commercial	Service Production	Service Entretien
Objectifs	Être plus actif sur le marché	Améliorer la qualité du produit	Réduire les charges
Étape 1 : Identifier les critères de rendement	. Nombre d'unités vendues. Nombre de clients visités par jour et par vendeur	. Taux de rejet en pourcentage	Charges d'entretien
Étape 2: Fixer les normes de rendement	3 500 000 /3 Clients	0.05 %	0.750
Étape 3 : évaluer les résultats	4 550.000.3 /Clients	0.06 %	0.700
Étape 4: Évaluation des écarts entre le prévu et le réalisé	+ 50000	- 0.01 %	+ 0.05
Étape 5: Appliquer les mesures nécessaires pour corriger les situations défavorables	A la suite de l'évaluation des écarts, tout écart positif est jugé comme une performance et tout écart négatif doit donner lieu à une analyse approfondie pour une performance future.		

## **CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA PRODUCTION**

LA FONCTION DE LA GESTION DE LA PRODUCTION  
ET CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LA PRODUCTION

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA PRODUCTION

### 1. La fonction de la gestion de la production

#### 1.1 Les objectifs pédagogiques du cours

L'objectif de ce cours est de permettre à l'étudiant de comprendre la place de la gestion de production dans le système industriel

#### 1.2 Un petit Exercice : métier d'ingénieur de planification

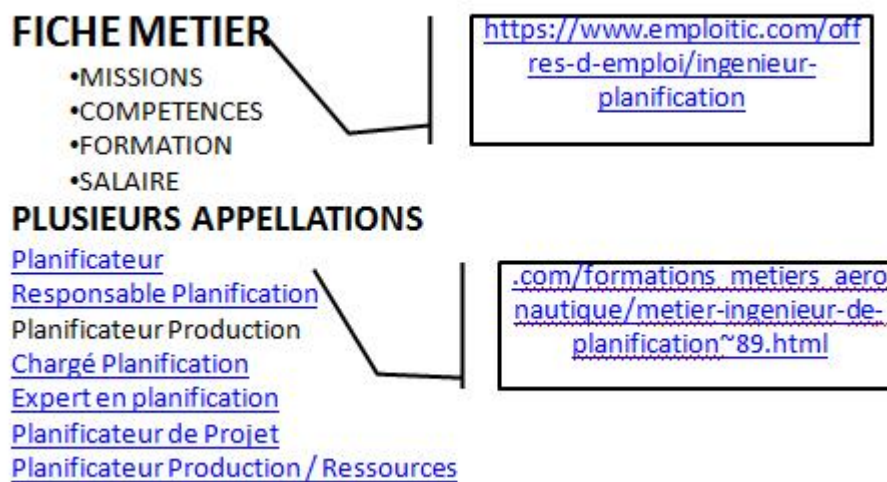


Figure 28 : Le métier d'ingénieur de planification

#### 1.3 La production

Est la transformation de ressources appartenant à un système productif et conduisant à la création de biens et de services.

Les ressources sont :

des équipements (machines, ...),

des hommes (opérateurs, ...),

des matières (matières premières et composants),

des informations techniques ou procédurales (gammes, nomenclatures, fiches opératoires, ...)



## 1.4 Le système de production

### 1.3.1 Définition d'un système de production

Est un ensemble de ressources qui concourent à la réalisation d'un produit (Figure ci-dessous)

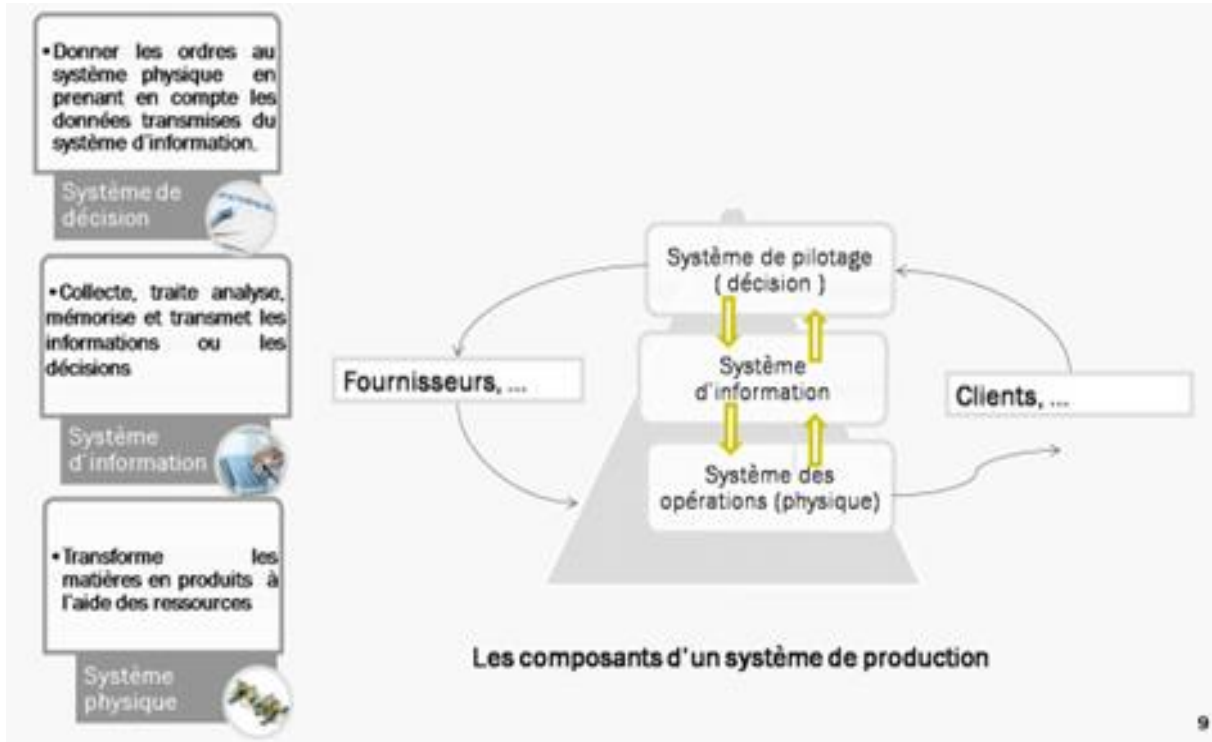


Figure 29 : Les composants d'un système de production

### 1.3.2 Les types des systèmes de production

Plusieurs types! (Tableau ci-dessous)

Tableau 7 : Les types des systèmes de production

Critère	Types
Selon l'importance des séries et de la répétitivité (nature de la production)	<b>Production par lot</b> : Fabrication d'une grande variété de produits analogues mais non identiques par le même outil de production ( <b>Ex</b> : équipements industriels...)
	<b>Production unitaire</b> : Fabrication de produit à l'unité, ou en très petite série, ( <b>Ex</b> : bâtiments, construction navale, aéronautique...)
	<b>Production de masse</b> : Fabrication de produits en très grande quantité. ( <b>Ex</b> : électroménager, automobiles...)
Selon la relation client/entreprise (type de production)	<b>Fabrication à la commande / Production en flux tirés</b> ( <b>Ex.</b> Immeubles, navires, ouvrages d'art...)
	<b>Fabrication sur stock/Production en flux poussés</b> ( <b>Ex.</b> produit disponible immédiatement à la vente...)
	<b>Fabrication mixte / Production en flux poussés</b> : Fabrication sur stocks des sous ensembles et assemblage au moment de la commande
Selon la nature le processus de réalisation d'un produit (mode de production)	<b>Production continue</b> ( <b>ex.</b> industries de la sidérurgie ou de la chimie... ) et <b>production discontinue</b> ( <b>Ex.</b> industries manufacturières.. )
	<b>Production flow-shop</b> et <b>production job shop</b>

## 1.5 La gestion de la production

### 1.5.1 Définition

Plusieurs définitions. Elle :

- Consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement (JAVEL 2010)
- Est la fonction qui permet de réaliser les opérations de production en respectant les conditions de qualité, délai, coûts qui résultent des objectifs de l'entreprise et dont le but est d'assurer l'équilibre entre : - le taux d'emploi des ressources, - le niveau des encours et des stocks, - les délais. (BLONDEL 1997)
- Est la gestion des flux de matières et d'informations par rapport aux objectifs prioritaires définis par la Direction Générale de l'entreprise [COURTOIS 1995],

## 1.5.2 Objectifs et contraintes de la gestion de production

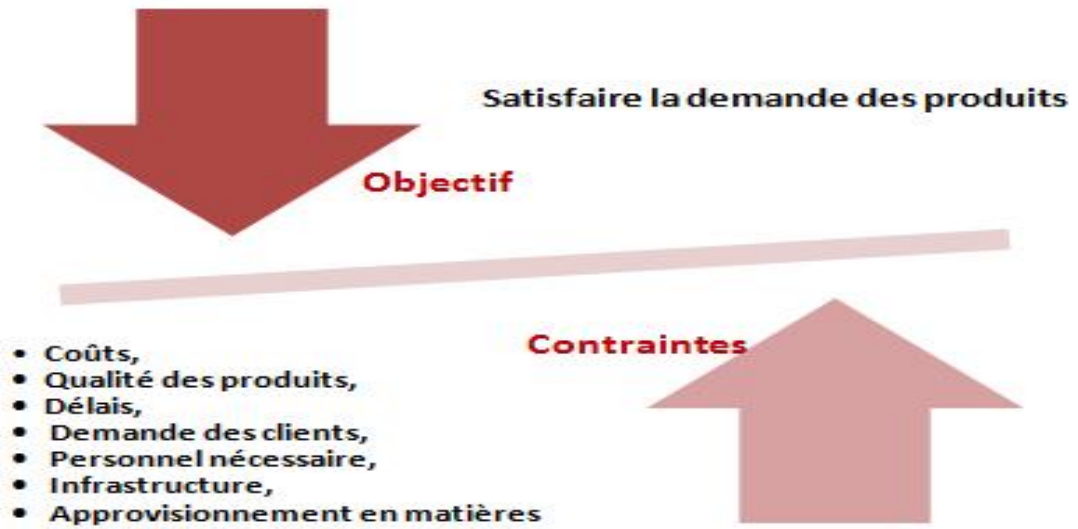
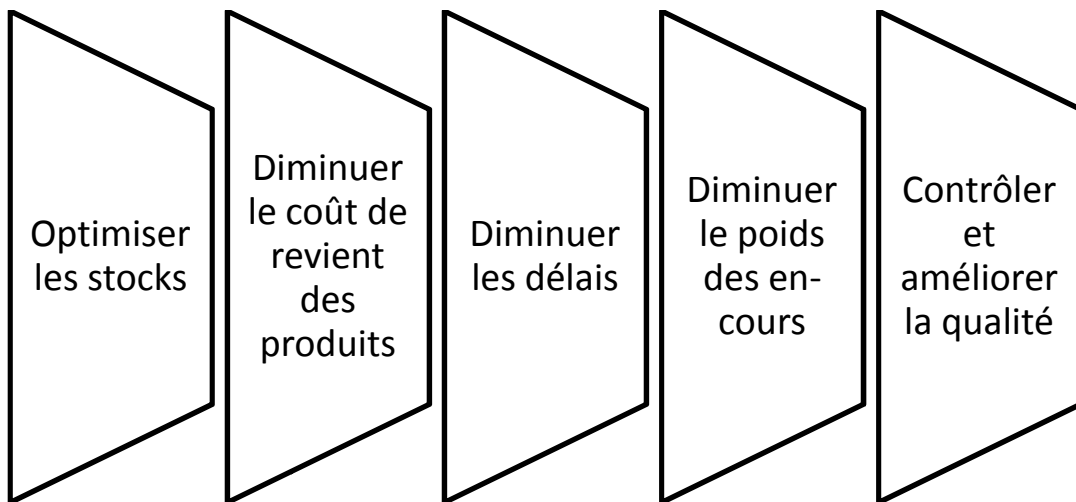


Figure 30 : Les contraintes de la gestion de production

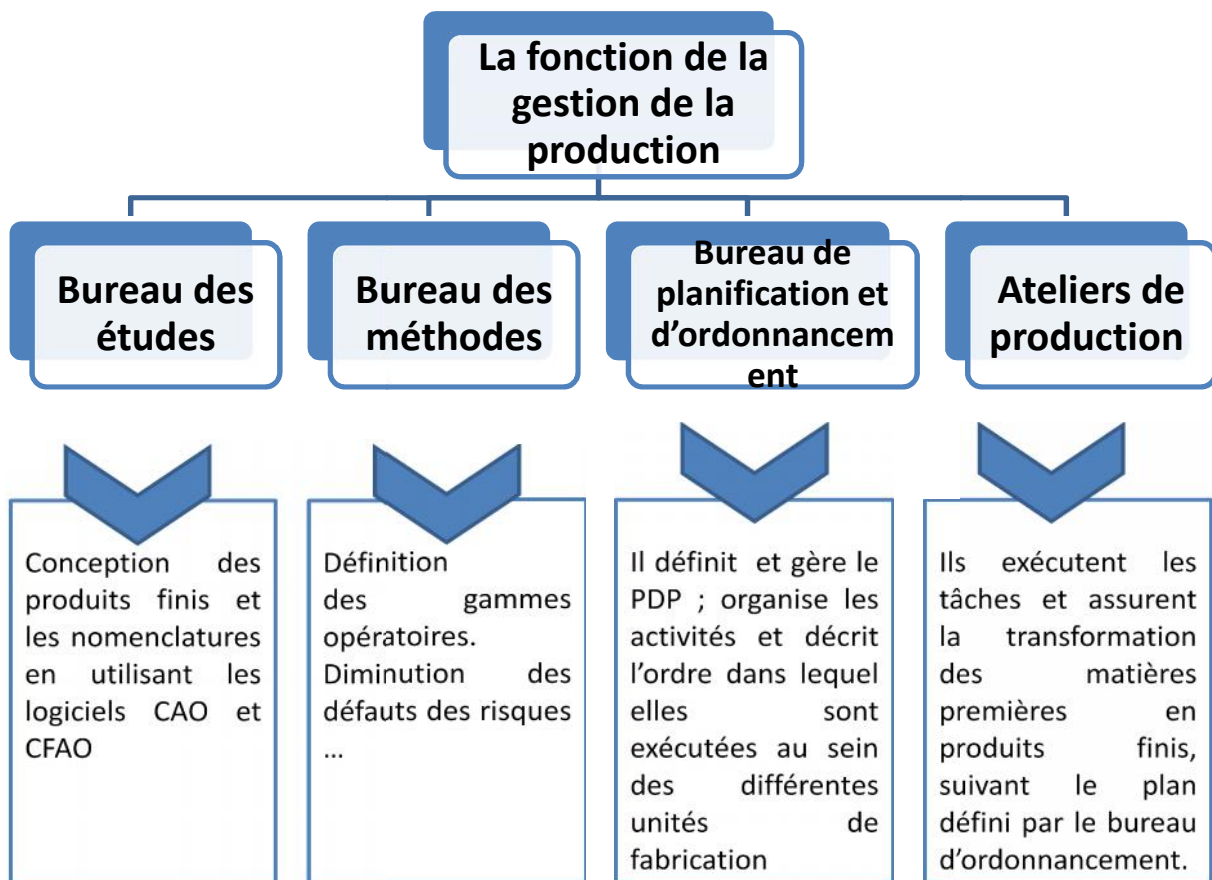
Les objectifs de la gestion de la production sont : <sup>13</sup>



**Figure 31 : Les objectifs de la gestion de production**

### 1.6 Organisation de la fonction de la gestion de la production

Dans une entreprise la production est gérée par quatre structure : Études, Méthodes, Ordonnancement et Lancement (Figure ci-dessous)



**Figure 32 : Organisation de la fonction de la gestion de la production**

<sup>13</sup> Pour plus de détail voir Georges Javel pages 8-10

## 2. Classification des entreprises selon la production

Par rapport à la production il existe plusieurs types d'entreprises <sup>14</sup>:

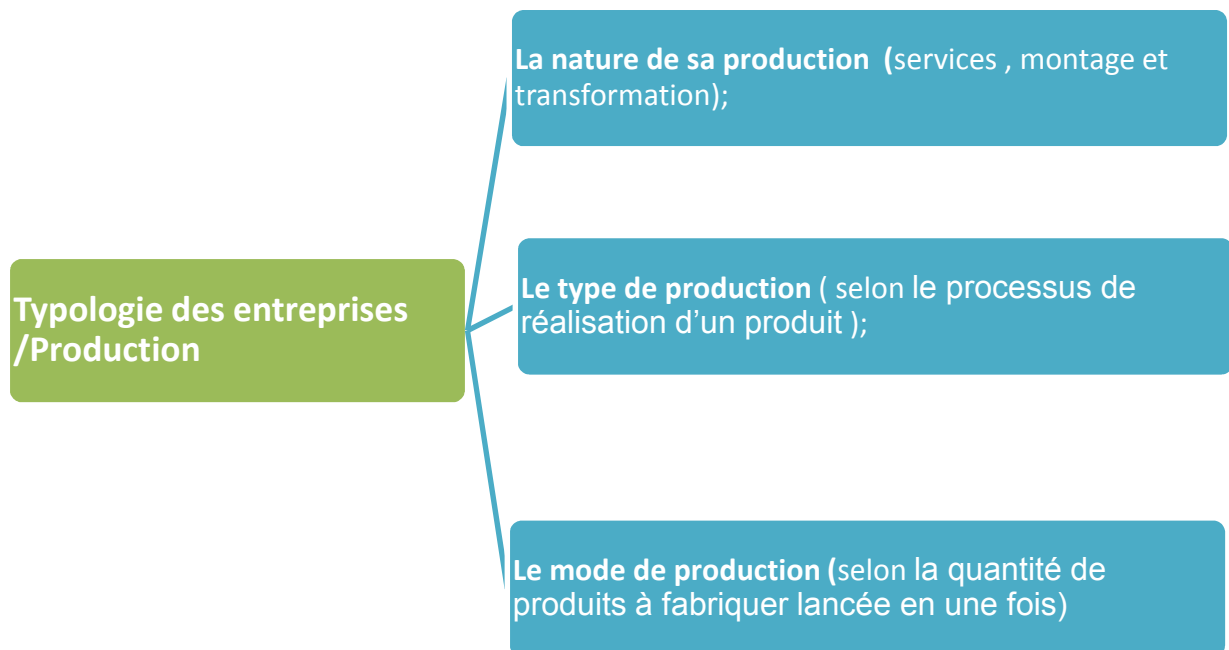


Figure 33 : Classification des entreprises selon la production

### 2.1 Selon la nature de la production

Javel (2010) distingue trois types d'entreprises à savoir. :

#### 2.1.1 Entreprise fournissant des services

L'outil de production, de type machine-outil, est inexistant. **Exemple** : bureaux d'études

#### 2.1.2 Entreprise fabriquant des produits par montage

L'outil de production dont les postes de travail n'impliquent pas spécialement des investissements très lourds. **Exemples** : industries de l'électronique, assembleur...

#### 2.1.3 Entreprise fabriquant des produits après transformation de la matière

L'outil de production est constitué de postes de travail de coûts généralement très élevés. **Exemples** : industries de mécanique, industries de l'électronique (fabrication de composants)...

---

<sup>14</sup> Javel

## 2.2 Selon le mode de la production

Le mode de production caractérise le processus de réalisation d'un produit. (Javel). Six types sont distingués : production continue, production en flow shop, production en job shop, production hybride, production en flux poussé et production en flux tiré. (Figure ci-dessous)

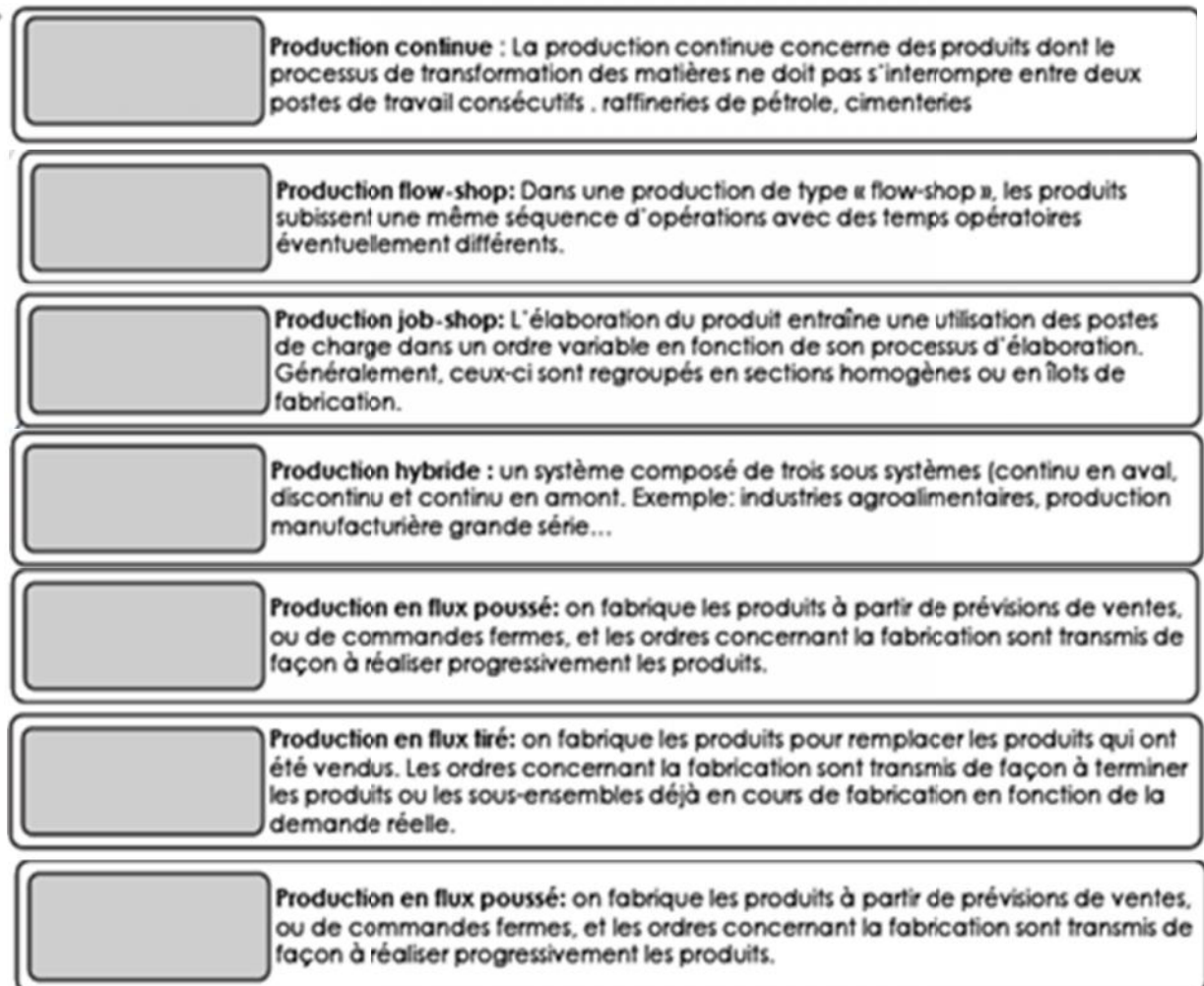


Figure 34 : Classification des entreprises selon le mode de la production

## 2.3 Selon le type de production

Trois types sont distingués à savoir la production par lot, la production unitaire et la production de masse.

### 2.3.1 Production par lot

Dans ce type de production, le même outil de production est utilisé pour fabriquer une grande variété de produits analogues mais non identiques. Le lot de fabrication peut-être composé de quelques unités à quelques centaines d'unités. *Exemple* : équipements industriels...

### 2.3.2 Production unitaire

Dans ce type de production, le produit est fabriqué à l'unité, ou en très petite série, conformément à un besoin spécifique. La réalisation de tels produits nécessite généralement beaucoup de main-d'œuvre impliquant un cycle de production relativement long. *Exemple* : bâtiments, construction navale, aéronautique...

### 2.3.3 Production de masse

Les produits sont fabriqués en très grande quantité. Ce sont des produits standards ou similaires qui nécessitent l'utilisation d'un outil de production spécialisé constitué de machines « transfert ». *Exemple* : électroménager, automobiles...

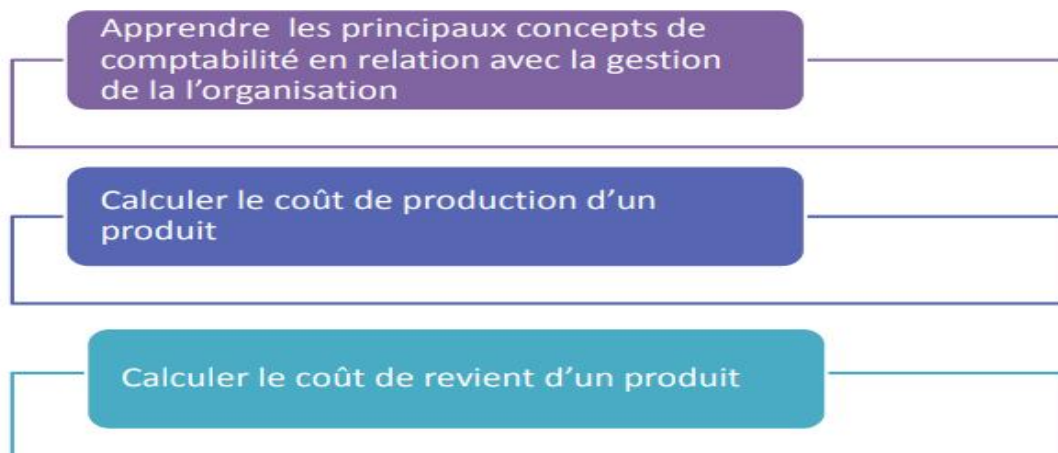
# **CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA PRODUCTION**

## **3. LES COUTS DE LA PRODUCTION**



### 3. Les coûts de la production

#### 3.1 Les Objectifs pédagogiques du cours



#### 3.2 Les types de comptabilité

Le tableau ci-dessous présente les différents types de comptabilité

Tableau 8 : Les différents types de comptabilité

Type	Désignation
Comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none"><li>Est une technique d'enregistrement, de stockage et de traitement de l'information</li><li>Est un système d'information normalisé et réglementé ayant pour objet d'offrir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise</li></ul>
Comptabilité financière	<ul style="list-style-type: none"><li>Indique la position financière, la performance et la santé financière de l'entreprise à l'aide de documents financiers.</li></ul>
Comptabilité analytique	<ul style="list-style-type: none"><li>permet d'identifier et valoriser les facteurs qui influent sur le résultat de l'entreprise</li></ul>
Comptabilité de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>Est une comptabilité d'exploitation interne à l'entreprise. Son but est d'informer les responsables des coûts et de la rentabilité d'un service ou produit.</li></ul>
Comptabilité budgétaire	<ul style="list-style-type: none"><li>La comptabilité budgétaire est un budget qui reprend les recettes et les dépenses prévisionnelles chiffrées d'un exercice comptable. (analyse des budgets)</li></ul>
Comptabilité de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"><li>Enregistre uniquement les flux financiers d'une entreprise, c'est-à-dire les encaissements et les décaissements.</li></ul>
Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>Un outil pour mesurer, analyser et piloter l'activité de l'entreprise</li></ul>
Comptabilité des sociétés	<ul style="list-style-type: none"><li>Est l'ensemble des traitements comptables régissant les opérations spécifiques aux sociétés. (Opérations de constitution, de répartition des bénéfices, de modification du capital, de dissolution et liquidation...)</li></ul>
Comptabilité bancaire	<ul style="list-style-type: none"><li>Consiste en l'organisation, le pilotage et la transmission des informations financières et fiscales d'un établissement bancaire.</li></ul>
Comptabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"><li>Désigne l'ensemble des outils mis en place par une entreprise pour prendre en compte sa responsabilité sociale et environnementale (respect du droit du travail ; respect de l'environnement..)</li></ul>

### 3.3 Lexiques comptables

#### 3.3.1 Bilan et Tableau de Compte de Résultat (TCR)

Deux instruments sont indispensables dans la comptabilité générale et dans la gestion financière de l'entreprise à savoir le Bilan et Tableau de Compte de Résultat - TCR (Figure ci-dessous).

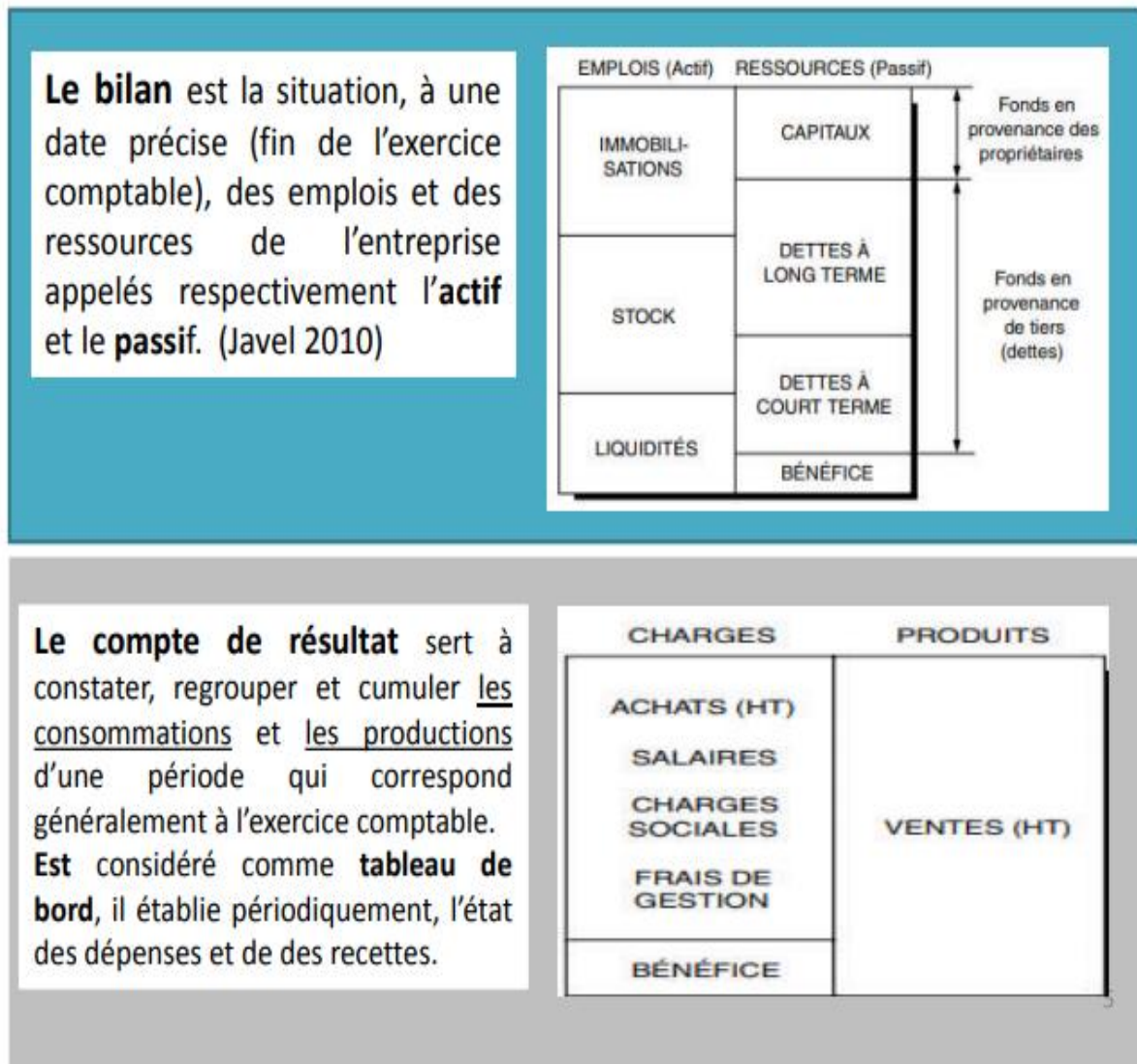


Figure 35 : Le Bilan et le Tableau de Compte de Résultat

### 3.3.2 Coûts, charges et produit

**Une charge** est une dépense ou un coût supporté par l'entreprise dans le cadre de son activité. au TCR elles sont classées en trois catégories : les charges d'exploitation, financières et exceptionnelles.

**Les produits** sont les revenus d'une entreprise provenant des activités courantes et non courantes.

**Les coûts** désignent l'ensemble des charges et frais supportés par une entreprise lors du processus de production d'un produit ou d'un service dédié à la vente

### 3.3.3 Les types de charges

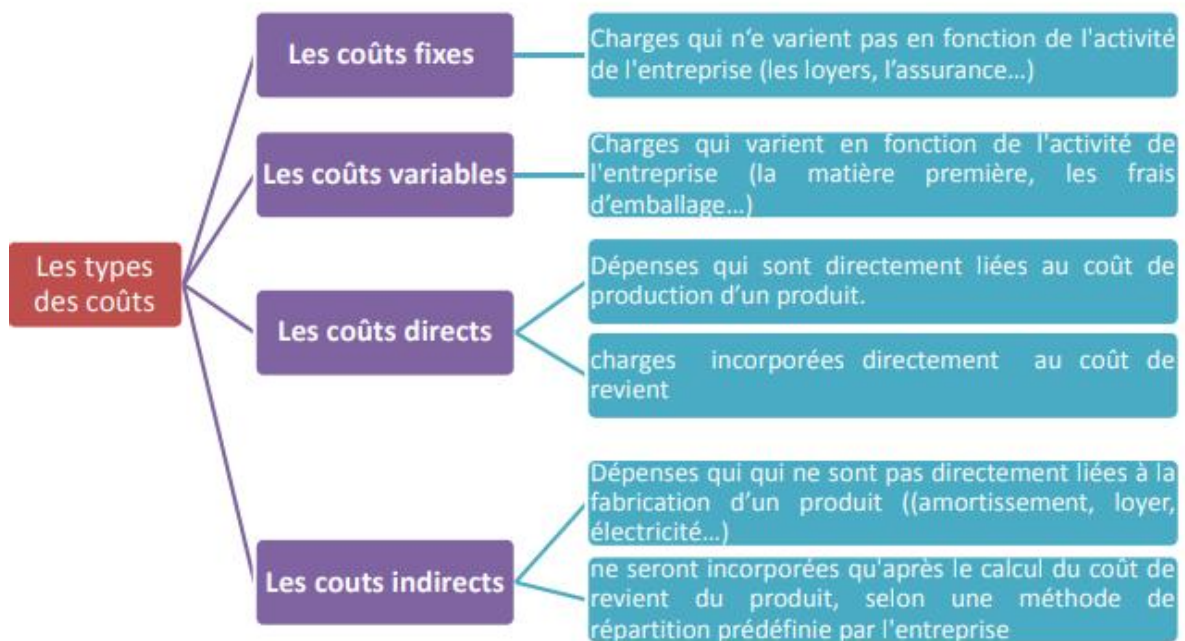


Figure 36 : Les types de charges

### 3.3.4 Distinction entre charges fixes et charges variables et entre charges directes et charges indirectes

Le tableau suivant les différences entre les quatre types de charges

Tableau 9 : Distinction entre charges fixes et charges variables et entre charges directes et charges indirectes

Critère de la destination		Charge directe	Charge indirecte
Critère de la variabilité			
Charge variable		<p><b>Charge directe variable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matières premières utilisées dans la fabrication du produit considéré.</li> <li>- Main d'œuvre utilisée pour la fabrication de ce produit.</li> </ul>	<p><b>Charge indirecte variable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Énergie pour faire fonctionner une machine utilisée pour fabriquer plusieurs produits.</li> <li>- Main d'œuvre participant à la fabrication de plusieurs produits.</li> </ul>
Charge fixe		<p><b>Charge directe fixe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amortissement d'une machine utilisée pour un seul produit.</li> <li>- Budget publicitaire pour un produit précis.</li> </ul>	<p><b>Charge indirecte fixe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyer</li> <li>- Contrat de maintenance d'un ordinateur.</li> </ul>

Source : <https://fr.calameo.com/books/001593860c829ca419fd9>

### 3.3.5 Les Méthodes de calcul des coûts

Plusieurs méthodes sont utilisées afin de calculer les coûts (Figure ci-dessous).

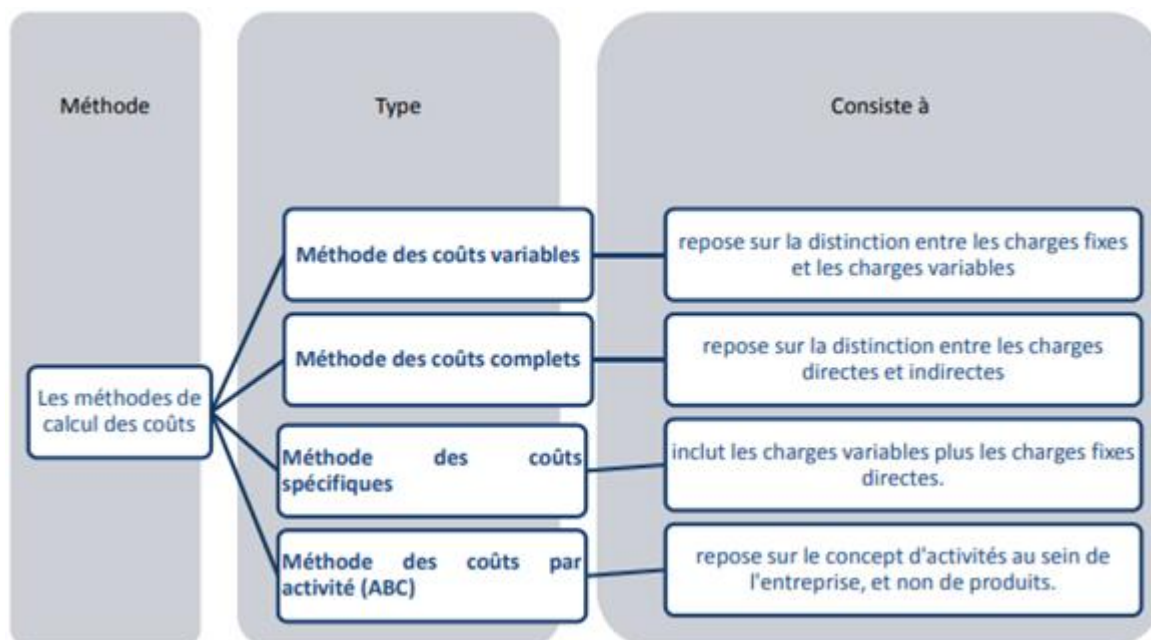


Figure 37 : Les Méthodes de calcul des coûts

### 3.3.6 Le coût de revient

**Coût de revient** = somme des charges directes et indirectes/quantité produites.

**Prix de vente** = Coût de revient + Marge bénéficiaire

**Marge bénéficiaire** = Prix de vente – coût de revient =

**Coût de revient cible** = Prix de vente – marge

Méthode "Target costing" ou « coût de revient cible



Nb. Détail de cette méthode japonaise : 8 et 9 Planification et gestion de la production

### 3.3.7 Le coût de production (Le coût opératoire)

Le coût de production d'un bien désigne les dépenses ou charges liées à la transformation de la matière première en produits intermédiaires, semi-finis, ou finis.

**Coût de production total** = Charges directes + Charges indirectes

**Coût de production unitaire** = Coût de production total / Quantité produite

### 3.3.8 Le seuil de rentabilité

Le niveau d'activité minimum à partir duquel l'entreprise n'est pas en déficit

Il correspond à l'équilibre suivant :

Charge Fixes + Charges Variables = Chiffre d'affaires réalisé

Seuil de rentabilité = Charges fixes / Taux de marge sur coûts variables

Le taux de marge sur coûts variables = (Chiffre d'affaires – Charges variables) / Chiffre d'affaires)\*100

## CHAPITRE 3 : LA LOGISTIQUE

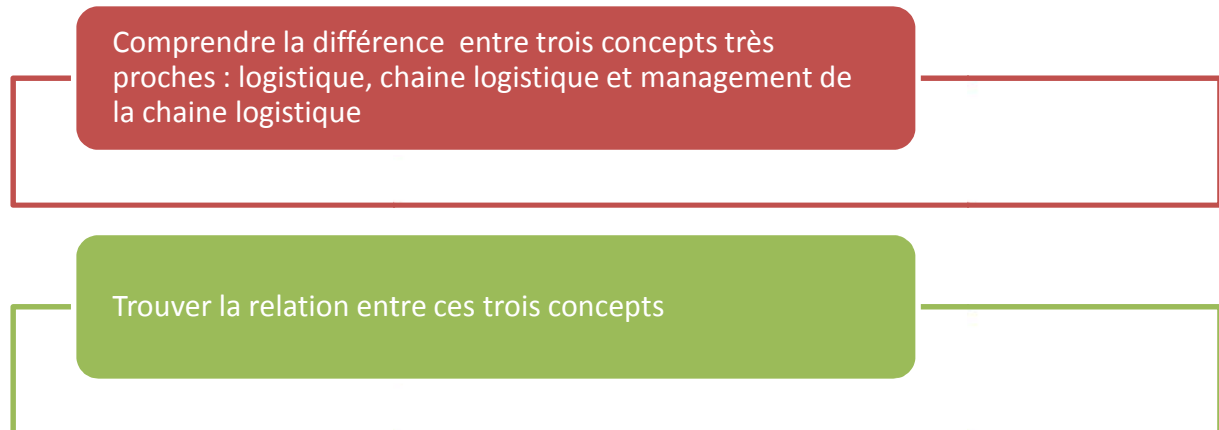
*Derrière chaque grand leader, il y avait un logisticien encore plus grand.*

(James Middleton Cox)

## CHAPITRE 4 : LA LOGISTIQUE

### 1. Les objectifs pédagogiques du cours

Les objectifs de ce cours est de comprendre la différence entre trois concepts très proches



### 2. Evolution historique du concept

Le concept logistique est passé par plusieurs étapes : <sup>15</sup> (Figure ci-dessous)

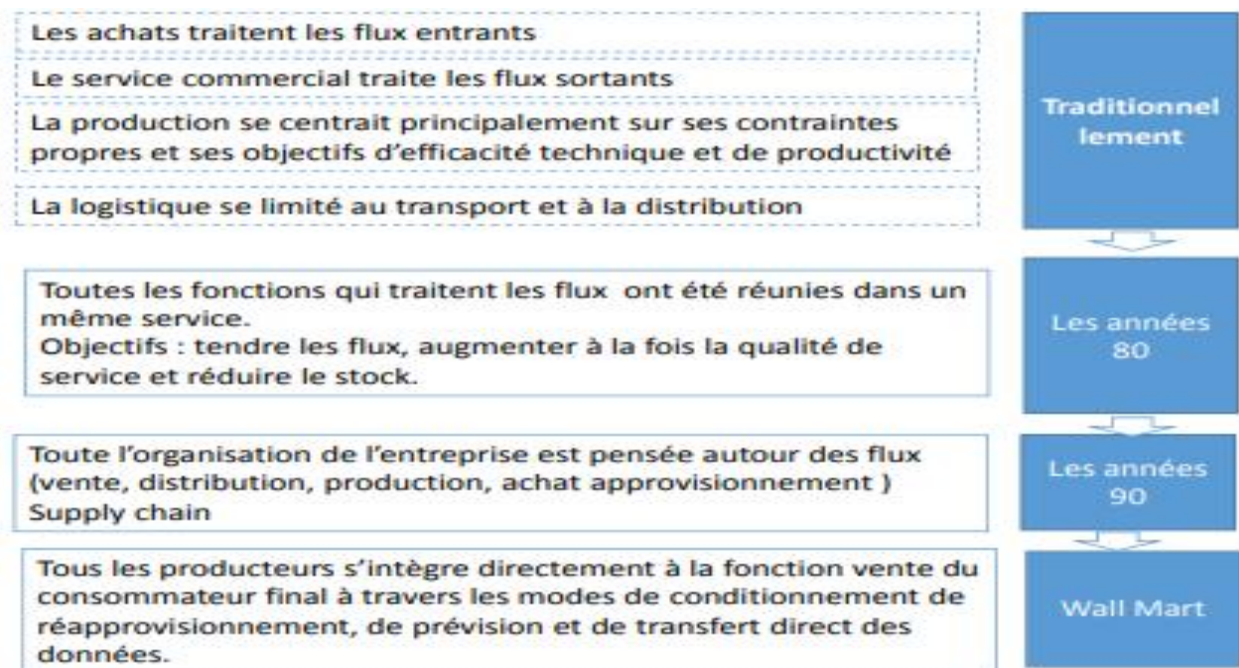


Figure 38 : Evolution historique du concept

<sup>15</sup> <https://www.usinenouvelle.com/expo/medias/4/8/6/000266684.pdf>

### 3. Trois concepts proches

#### 3.1 La logistique

La logistique correspond à la gestion des produits finis, depuis la mise à disposition par l'usine, jusqu'à la livraison chez le client.

#### 3.2 La chaîne logistique (Supply Chain)

Une chaîne logistique :

- ‘Est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client
- ‘Ensemble des processus requis, depuis l'acheminement des matières premières, jusqu'à la livraison de produits et services, et qui sont reliés d'un bout à l'autre de la chaîne afin de satisfaire les besoins des clients ‘<sup>16</sup>
- ‘Englobe la gestion des flux physiques et des flux d'information tout au long de la chaîne logistique, depuis le fournisseur du fournisseur, jusqu'au client du client’.<sup>17</sup>
- ‘Se rapporte à l'ensemble de l'organisation et des processus qui visent à fournir à un client le bon produit ou service , au bon moment , au bon endroit.<sup>18</sup>
- ‘ Est le processus global de satisfaction des clients par la création d'une chaîne de valeur qui intègre de façon optimale l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits’<sup>19</sup>

En général, la chaîne logistique est un ensemble de processus qui englobe la gestion des flux physiques et des flux d'information afin de fournir à un client le bon produit ou service, au bon moment, au bon endroit.

#### 3.3 Management de la Chaîne Logistique (Supply Chain Management)

«Management de la Chaîne Logistique, intègre et planifie l'activité de l'entreprise (achat, production et distribution), en synchronisant continuellement les différents processus dans le but de répondre à la demande des clients»<sup>20</sup>

Elle comprend

- Prévisions de la demande,
- Planification des besoins,
- Gestion de la distribution,

<sup>16</sup> <https://www.leslivresblancs.fr/categorie/entreprise/supply-chain>

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> <https://www.etudier.com/dissertations/Ma%C3%A9triser-La-Cha%C3%A9ne-Logistique-Globale/67607.html>

<sup>19</sup> <http://emeraudeconseil.com/supply-chaine-et->

logistique/#:~:text=La%20supply%20chain%20est%20le,d'une%20famille%20de%20produits.

<sup>20</sup> <https://www.leslivresblancs.fr/categorie/entreprise/supply-chain>



- Optimisation des niveaux de stock,
- Gestion d'entrepôts & emplacements,
- Gestion relation fournisseur,
- Gestion des achats & GPA,
- Traçabilité des flux.

#### 4. Les niveaux de la logistique

Sont trois niveaux hiérarchiques: stratégique, tactique et opérationnelle

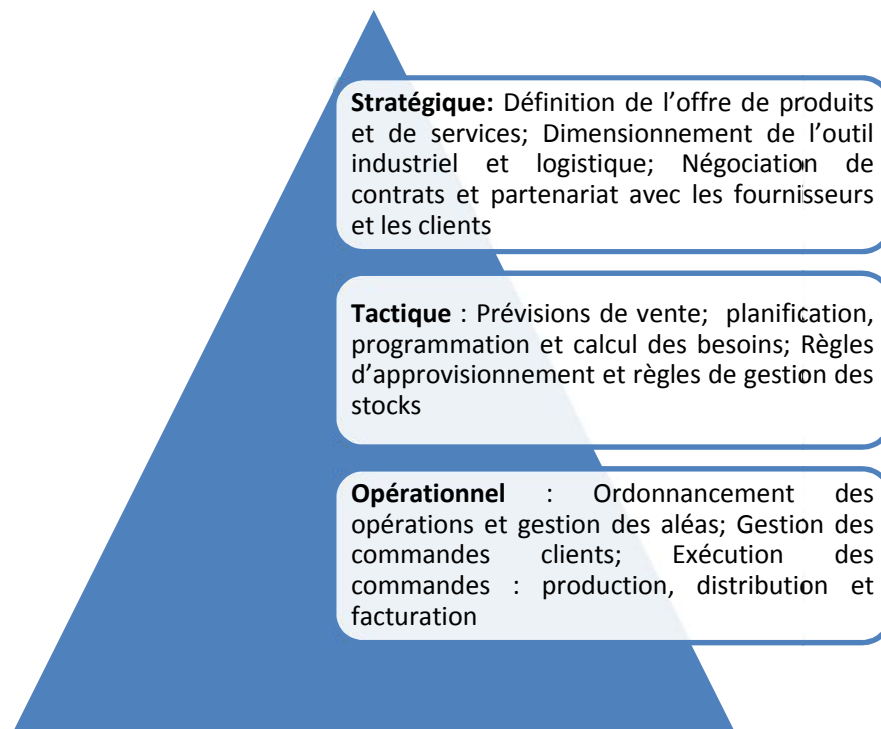


Figure 39 : Les niveaux de la chaîne logistique

#### 5. Les types de la logistique

Plusieurs types sont présentés parmi ceux : La logistique amont, la logistique interne, la logistique aval, la logistique inverse ...etc. le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de ces types de la logistique (Figure suivante) :

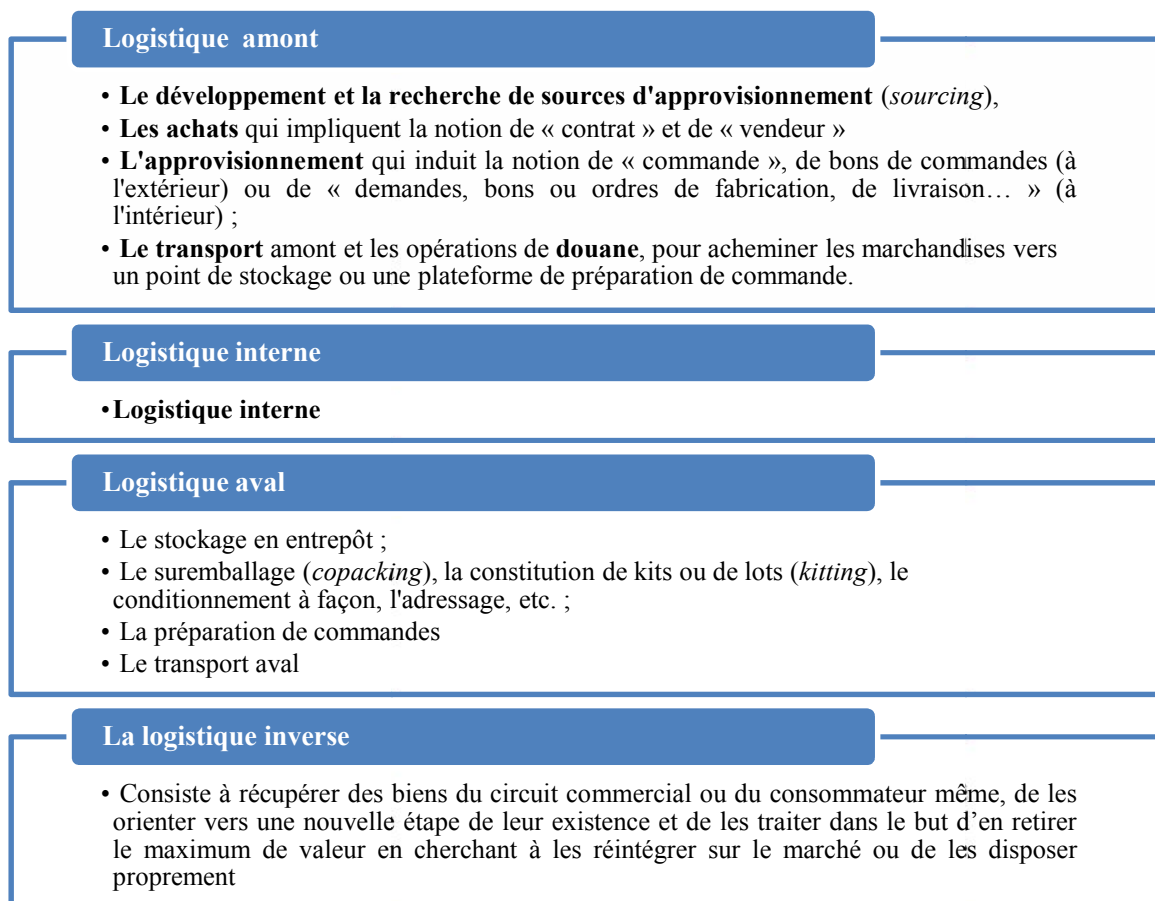


Figure 40 : Les types de la logistique

## 6. Les domaines de la logistique

La logistique recouvre plusieurs domaines figure ci-dessous

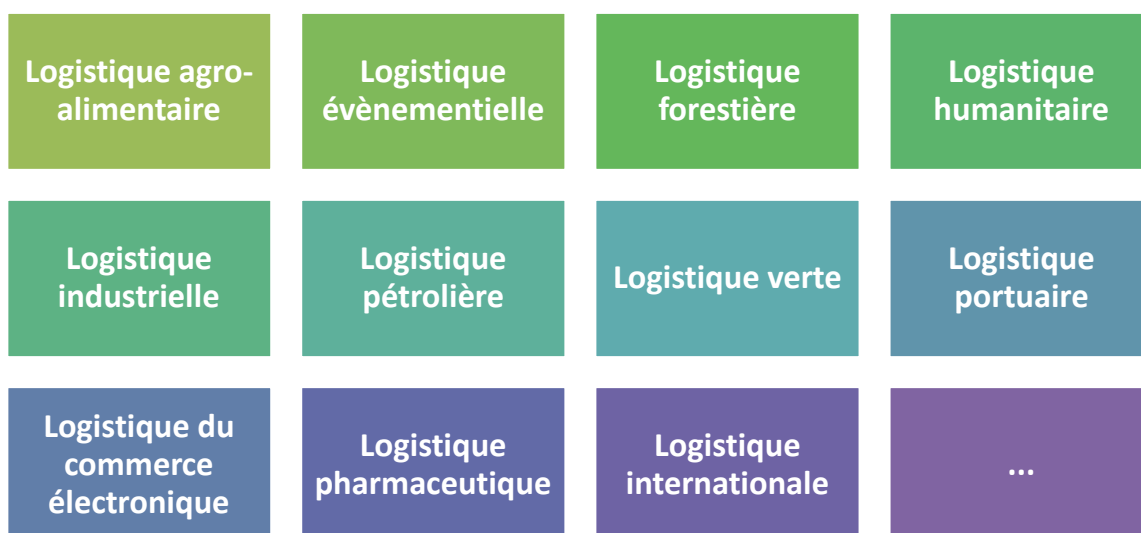


Figure 41 : Les domaines de la logistique

## 7. Les métiers en logistique

Plusieurs métiers ! (Figure ci dessous)<sup>21</sup>



Figure 42 : Les métiers en logistique

<sup>21</sup> Pour plus de détail de chaque métier (mission, formation, salaire...) consultez le lien :

<https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/domaine/logistique>

## 8. Etude de cas : Cas d'AMAZON

**Amazon** est une entreprise américaine de commerce électronique basée à Seattle. Sa mission est de “devenir l’entreprise la plus centrée sur la satisfaction client, en vendant absolument tout, partout dans le monde”<sup>122</sup>.

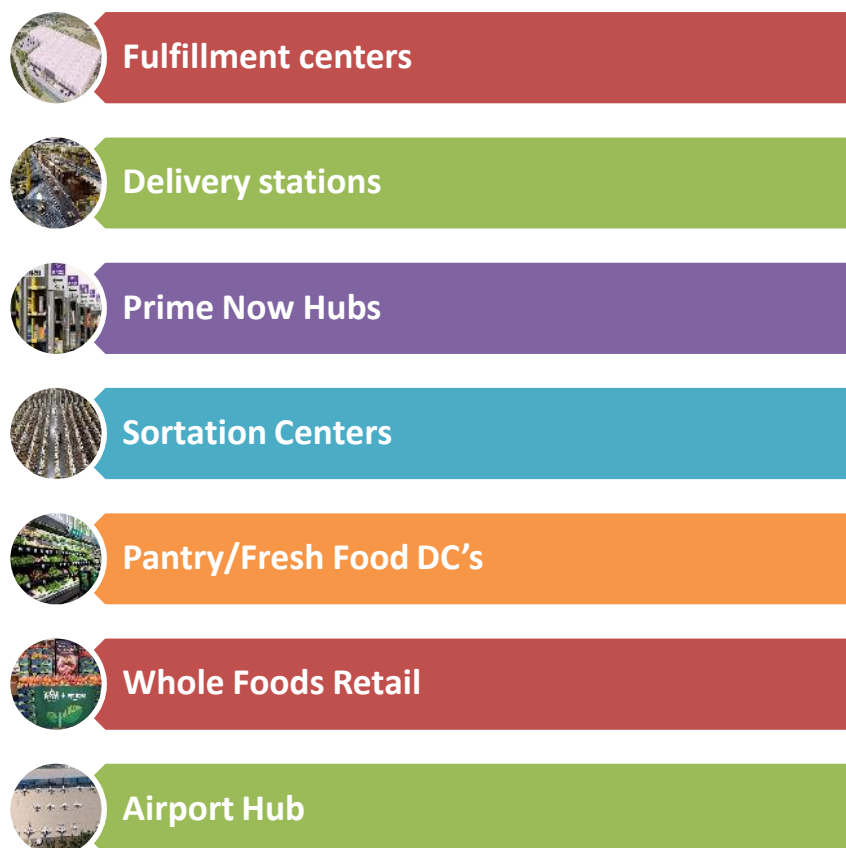
Elle propose plusieurs services à plusieurs types de clients:

- Grand public : Amazon.com (livres, objets, applications, films...)
- Marketplace : FBA (fulfillment by Amazon)
- Création de contenu (film, séries)
- Service en dans le Cloud et le Machine Learning

Elle utilise quatre types de livraison à savoir:

- Le Drop Shipping (livraison par le fournisseur)
- Livraison « lente » gratuite (3/5 jours)
- Prime : Livraison en moins de 48h (pour les abonnés)
- Prime Now : Livraison en moins de 2h (sous certaines conditions, géographiques notamment).

Elle dispose de plus de 800 sites logistiques pour près de 20 Millions de m<sup>2</sup> dans le monde: <sup>23</sup>



**Figure 43 : Les sites logistiques d'AMAZON**

<sup>22</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Amazon>

<sup>23</sup> <https://abcsupplychain.com/fr/amazon-supply-chain-logistique-transport/>



## Bibliographie

ABC Supply Chain Entreprise, Les secrets de la Supply Chain & Logistique Amazon, <sup>1</sup>  
<https://abcsupplychain.com/fr/amazon-supply-chain-logistique-transport/>

APTAA, Pourquoi le management est à la fois une science et un art ? URL :  
<https://aptaa.fr/pourquoi-le-management-est-a-la-fois-une-science-et-un-art/>

Baranger , (1999), Industrialisation organisation : practice and theory, Editions Oxford University Press,

BDC.CA, Glossaire, <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/environnement-economique.aspx>

Bénédicte KREBS, (2010), le livre blanc de la supply chain, URL :  
<https://www.usinenouvelle.com/expo/medias/4/8/6/000266684.pdf>

Claude Remila, les fiches de lecture de la Chaire D.S.O. 1 [https://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichier?ID\\_FICHER=1295877017978](https://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichier?ID_FICHER=1295877017978)

Courtois (2010), "Gestion de Production" Editions d'organisation, 2ème édition,

Courtois, M. Pillet, C. Martin (2003), Gestion de la production, Editions Vuibert entreprise,

E. HARLE, J.D JOUANNEAUT, URL l'entreprise en tant que système  
<http://excerpts.numilog.com/books/9782729701925.pdf>

Emeraude Conseil, Supply Chain, Management <http://emeraudeconseil.com/supply-chaine-et-logistique/#:~:text=La%20supply%20chain%20est%20le,d'une%20famille%20de%20produits>.

Etudier , Maîtriser la chaîne logistique « globale » pour mieux, URL  
<https://www.etudier.com/dissertations/Ma%C3%A9triser-La-Cha%C3%A9ne-Logistique-Globale/67607.html>

J. L. Holvech, Les systèmes de production, URL : <http://www.klmanagement.fr/des-operations/besoins-des-clients/les-systemes-de-production>

Jean-Luc-Charron (2016) , DCG-7-Management-manuel-et-applications, Edition Dunod.

Jean-Michel PLANE Management des organisations, édition Dunod, URL :  
<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100788781/Feuilletage.pdf>

John Schermerhorn, (2002), Principes de management, Edition Pearson Education.

Josien S. Landrieux-Kartochian S., (2019) L'essentiel du management des entreprises - 7ème édition

Klmanagement, Les systèmes de production, <http://www.klmanagement.fr/des-operations/besoins-des-clients/les-systemes-de-production>

Leila Melbouci, (2008) l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?, La Revue des Sciences de Gestion volume 6 (n° 234), pages 75 à 83, URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-75.htm>

Les styles de direction Bensabbar, <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/#:~:text=Quels%20sont%20les%20diff%C3%A9rents%20styles,%2C%20paternaliste%2C%20consultatif%20et%20participatif.>

Logistiqueconseil.org, Données techniques de gestion de la production, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Donnees-techniques.htm>

Made in Alegria, liste des secteurs, [http://www.made-in-algeria.com/data\\_2/liste\\_secteurs.php?type=art](http://www.made-in-algeria.com/data_2/liste_secteurs.php?type=art)

Marris P., (2013), Les nouvelles organisations productives, Revue française de gestion industrielle N°3 –

Mouhli Karim (2021), DCG 7 - Le management en fiches et en schéma, éditions ellipses, Url : [https://www.editionsellipses.fr/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=38931](https://www.editionsellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=38931)

ooreka.fr, Les différents types de comptabilité, <https://comptabilite.ooreka.fr/752613/rubrique/752617/les-differentstypes-de-comptabilite>

Regions Job , Les métiers en Logistique, <https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/domaine/logistique>

Richard Soparn, (2000), Chapitre 2. Les structures d'entreprises, Management des entreprises [https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-89.htm#:~:text=Selon%20Mintzberg%20\(1982\)%2C%20la,l'entreprise%2C%20son%20ossaturehttp://www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Donnees-techniques.htm](https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-89.htm#:~:text=Selon%20Mintzberg%20(1982)%2C%20la,l'entreprise%2C%20son%20ossaturehttp://www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Donnees-techniques.htm)

Savoir.Fr Management, La communication, définition et type: La communication, <https://management.savoir.fr/communication/>

Soparnot Richard, (2000) « Chapitre 2. Les structures d'entreprises », dans : *Management des entreprises. Stratégie. Structure. Organisation*, sous la direction de Soparnot Richard, édition Dunod,. URL : <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-89.htm>

UTENLIGNE, Les typologies d'entreprise, <http://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/typologies-d-entreprise/Chapitre-2/Section-2-2.html>

Villéger Amélie, Les indispensables du management en concepts-clés, édition ellipses

Viviane Monette, CRHA, et Richard Matte, CRHA, M. Ps., La motivation au travail : à qui la responsabilité?

Wikipedia , entreprise Amazon, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Amazon>



## Table des matières

Programme.....	2
PREAMBULE.....	3
LISTE DES FIGURES.....	4
LISTE DES TABLEAUX .....	5
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION .....	6
1. Le concept d'entreprise et son environnement.....	8
1.1 L'entreprise.....	8
1.1.1 Entreprise système / système entreprise.....	8
1.1.2 Les types d'entreprises.....	8
1.1.3 La fonction des entreprises économiques .....	9
1.2 L'environnement .....	9
1.2.1 Les composants d'un environnement .....	9
1.2.2 L'environnement économique d'une entreprise .....	10
1.2.3 Branche, filière et secteur .....	11
1.2.4. Travail à faire .....	12
2. Le concept du management .....	13
2.1 Les objectifs pédagogiques .....	13
2.2 Quelques définitions du Management.....	13
2.3 Évolution historique du concept .....	14
2.4 Les types de management.....	15
2.5. Le processus du management.....	15
2.6 Fonctions de management/Fonctions de l'entreprise .....	16
2.7 Glossaire .....	16
CHAPITRE 2 : LES FONCTIONS DU MANAGEMENT.....	18
1. La fonction de planification : Où doit-on aller ? .....	18
1.1 Les objectifs pédagogiques du cours.....	18
1.2 Un petit Exercice : métier d'ingénieur de planification.....	18
1.3. Définition de la planification .....	19
1.4 Les objectifs de la planification .....	19
1.5 Les étapes de la planification .....	19
1.6 Les types de la planification .....	20
1.7 Les outils et les méthodes de la planification .....	22
1.8 Les caractéristiques et les types des plans.....	23

2. La fonction d'organisation : Comment on va y aller ? .....	25
2.1 Les objectifs pédagogiques du cours.....	25
2.2 Définition de l'organisation .....	25
2.3 Les étapes de l'organisation .....	25
2.4 Les dimensions de l'organisation .....	25
2.5 La structure organisationnelle.....	26
2.5.1 Définition d'une structure .....	26
2.5.2 Les éléments clés d'une structure organisationnelle .....	26
2.5.3 Les Types de structures organisationnelles.....	27
3. La fonction de direction : Comment faire avancer les employés ? .....	33
3.1 Les objectifs pédagogiques du cours.....	33
3.2 Définition de la direction.....	33
3.3 Les fonctions de la direction.....	33
3.4 Les styles des dirigeants .....	33
3.5 Les fonctions du manager dans l'Organisation .....	34
3.6 Les rôles du manager.....	34
3.7 Les compétences attendues du manager .....	34
3.7.1 Les compétences génériques .....	35
3.7.2 Les compétences spécifiques .....	35
4. La fonction du contrôle: Allons- nous dans la direction prévue ?.....	37
4.1 Les objectifs pédagogiques du cours.....	37
4.2 Définition du contrôle .....	37
4.3 les étapes du contrôle .....	37
4.4 Les types de mesure de contrôle .....	38
4.5 Exemple .....	38
CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA PRODUCTION .....	40
1. La fonction de la gestion de la production .....	40
1.1 Les objectifs pédagogiques du cours.....	40
1.2 Un petit Exercice : métier d'ingénieur de planification.....	40
1.3 La production.....	40
1.4 Le système de production .....	41
1.3.1 Définition d'un système de production.....	41
1.3.2 Les types des systèmes de production.....	41
1.5 La gestion de la production .....	42
1.5.1 Définition.....	42

1.5.2 Objectifs et contraintes de la gestion de production.....	43
1.6 Organisation de la fonction de la gestion de la production .....	44
2. Classification des entreprises selon la production.....	45
2.1 Selon la nature de la production .....	45
2.1.1 Entreprise fournissant des services.....	45
2.1.2 Entreprise fabriquant des produits par montage.....	45
2.1.3 Entreprise fabriquant des produits après transformation de la matière.....	45
2.2 Selon le mode de la production.....	46
2.3 Selon le type de production .....	46
2.3.1 Production par lot .....	46
2.3.2 Production unitaire .....	46
2.3.3 Production de masse .....	47
3. Les coûts de la production .....	49
3.1 Les Objectifs pédagogiques du cours .....	49
3.2 Les types de comptabilité.....	49
3.3 Lexiques comptables .....	50
3.3.1 Bilan et Tableau de Compte de Résultat (TCR) .....	50
3.3.2 Coûts, charges et produit .....	51
3.3.3 Les types de charges.....	51
3.3.4 Distinction entre charges fixes et charges variables et entre charges directes et charges indirectes.....	51
3.3.5 Les Méthodes de calcul des coûts.....	52
3.3.6 Le coût de revient.....	53
3.3.7 Le coût de production (Le coût opératoire) .....	53
3.3.8 Le seuil de rentabilité .....	53
CHAPITRE 4 : LA LOGISTIQUE .....	55
1. Les objectifs pédagogiques du cours .....	55
2. Evolution historique du concept .....	55
3. Trois concepts proches .....	56
3.1 La logistique.....	56
3.2 La chaîne logistique (Supply Chain).....	56
3.3 Management de la Chaîne Logistique (Supply Chain Management).....	56
4. Les niveaux de la logistique .....	57
5. Les types de la logistique .....	57
6. Les domaines de la logistique.....	58

7. Les métiers en logistique .....	59
8. Etude de cas : Cas d'AMAZON .....	60
Bibliographie .....	62