**Titre II : La Gestion courante de l’Unité Commerciale**

L’activité de l’UC avec ses partenaires se traduit par des flux économiques.

On appelle **flux économique** desdéplacements d’information, de biens, de services, de moyens de paiement entre l’UC et ses partenaires (flux externe) ainsi qu’au sein même de l’UC (flux interne.)

* **Chapitre A/ Les Flux Economiques dans le cadre de l’U.C**
1. **/ Les types de flux économiques**

Deux types de flux économiques peuvent être distingués au niveau d’une UC :

– Les flux réels ou physiques : qui correspondent à des ventes ou des achats de biens ou de services.

– Les flux monétaires ou financiers : qui représentent la contrepartie monétaire des flux réels.

A chaque flux réel est attaché un flux monétaire. A titre d’exemple, la livraison d’un bien à un client a pour contrepartie le paiement du prix à l’UC par ce client. La livraison d’un bien par un fournisseur a pour contrepartie le paiement du prix au fournisseur par l’UC.

Exemple : *la vente de marchandise à un client est un flux réel* *(sortie de marchandise) et un flux monétaire (encaissement de la vente).*

Les flux monétaires peuvent être envisagés du point de vue client et du point de vue fournisseur.

1. **/Les modalités de paiement**

Les flux monétaires relatifs à une même opération peuvent être réalisés :

* **Au comptant** : le flux financier se réalise en même temps que le flux monétaire
* **A crédit** : les flux financiers sont décalés dans le temps par rapport au flux réel

Une créance est le droit de recevoir une certaine somme à une échéance donnée

Une dette est l’obligation de payer une certaine somme à une échéance donnée

1. **/La trésorerie**

Elle est le résultat des flux monétaires (encaissements/décaissements) d’une période. La trésorerie de l’unité commerciale est l’ensemble des sommes disponibles sur ses comptes courants bancaires ou postaux.

**Trésorerie à une date donnée (solde**) =

Trésorerie début de période + Encaissements de la période - Décaissements de la période

La gestion de trésorerie représente l’une des priorités pour le manager, il a le souci d’en assurer l’équilibre. La situation de trésorerie négative ne peut se concevoir que de façon ponctuelle, faute de quoi les engagements financiers ne peuvent être honorés et la continuité de l’exploitation est remise en cause.

1. **Le classement des opérations de l’unité commerciale**

On distingue 3 types d’opération :

1. **Les opérations d’exploitation**

Elles constituent les activités courantes de l’UC

* achats de biens et services
* ventes de biens et/ou services
* rémunération de salariés
* paiements des organismes sociaux , de la TVA à l’état
1. **Les opérations d’investissement**

Elles consistent en l’acquisition de moyens durables indispensables à l’activité commerciale et au développement de l’unité.

* acquisition de terrains
* construction ou acquisition de bâtiment
* achats d’équipements de matériel, informatique ou mobilier
1. **Les opérations de financement**

Elles permettent l’obtention des ressources nécessaires aux opérations d’investissement :

* emprunts bancaires
* apports des associés

**Chapitre B/ Le Cycle d’Exploitation et le Besoin en Fond de Roulement (BFR)**

Le cycle d’exploitation comprend les opérations courantes d’exploitation qui interviennent de façon répétitive (cyclique) dans l’UC.

**1/ Les étapes du cycle d’exploitation**

L’approvisionnement, le stockage, la vente sont les opérations essentielles du cycle d’exploitation

Elles entrainent des **encaissements à** partir des ventes au comptant et des règlements des créances par les clients et des **décaissements** (paiement des dettes fournisseurs, rémunération des salariés, paiement des charges sociales et toutes les dépenses liées aux opérations d’exploitation).

**2/ La durée du cycle d’exploitation**

La durée du cycle d’exploitation est la période qui s’écoule entre l’achat de marchandises, de fournitures ou de services et l’encaissement des recettes qui résultent de la vente de marchandise ou de services.

La longueur du cycle d’exploitation est très variable selon :

* **Le type d’activité de l’entreprise** ; pour les ventes de services, l’absence de stockage réduit la durée du cycle d’exploitation qui correspond alors à la durée entre le début de la prestation et son encaissement
* **Les durées de chacune des étapes du cycle** ; une durée de stockage ou un crédit client favorisent la vente et l’encaissement plus rapide et réduisent ainsi la durée du cycle

**3/ L’influence du cycle d’exploitation sur la trésorerie : le besoin en fond**

**de roulement**

 La représentation du cycle d’exploitation

**Deux possibilités :**

1er cas : Cycle d’exploitation entrainant des besoins de financement

2ème cas : Cycle d’exploitation entrainant des ressources de financement

* **1er cas : Cycle d’exploitation entrainant des besoins de financement**

1er exemple (voir annexe 1)

Les caractéristiques d’un négociant en matériaux de construction pour les professionnels sont les suivantes :

Achat de marchandises avec un délai de paiement moyen aux fournisseurs de 30 jours ; la durée moyenne de stockage est en moyenne de 45 jours ; les marchandises sont alors vendues et l’entreprise accorde un crédit client de 30 jours en moyenne.

2ème exemple (exercice)

Les caractéristiques d’un distributeur dont l’activité est le commerce de pièces détachées et fournitures pour les artisans plombiers sont les suivantes :

Achat de marchandises avec un délai de paiement moyen aux fournisseurs de 30 jours ; la durée moyenne de stockage est en moyenne de 25 jours ; les marchandises sont alors vendues et l’entreprise accorde un crédit client de 20 jours en moyenne.

**Corrigé**

Durée du cycle = 25 jours de stockage + 20 jours de crédit client = **45 jours**

Paiement des fournisseurs = **30 jours**

Besoin de financement d’exploitation : **l’encaissement de la vente est postérieur au décaissement lié à l’achat,** et il en sera de même pour toutes les opérations réalisées dans cette unité commerciale.

Durant cette période, cette entreprise aura besoin d’argent pour assurer le paiement de toutes les autres opérations d’exploitation intervenant dans ce délai (loyers, assurances, salariés, Etat ? etc…) .

Dans ce cas, l’unité commerciale a un besoin de financement d’exploitation d’une durée de

45 – 30 = 15 jours qu’on appelle **besoin en fond de roulement**

* **2ème cas : Cycle d’exploitation entrainant des ressources de financement**

1er exemple

Les caractéristiques d’un supermarché sont les suivantes :

Achat de marchandises avec un délai de paiement moyen aux fournisseurs de 45 jours ; la durée moyenne de stockage, tous rayons confondus est en moyenne de 15 jours ; les marchandises sont alors vendues, les clients règlent comptant.

**Corrigé**

Durée du cycle = 15 jours de stockage + 0 jours de crédit client (paiement comptant) = **15 jours**

Paiement des fournisseurs = **45 jours**

Dans ce cas, **l’encaissement de la vente intervient avant le paiement de la dette fournisseur.**

Cela signifie que le supermarché va disposer d’une avance de trésorerie de façon constante pendant 45 jours – 15 jours, soit 30 jours grâce aux conditions de fonctionnement du cycle d’exploitation.

On bénéficie dans ce cas de façon permanente de ressources d’exploitation qu’on appelle :

**Excédent de financement d’exploitation**

**4/ Les principes de gestion de la trésorerie d’exploitation**

L’objectif du manager du l’UC est d’obtenir de façon continue une trésorerie positive, en utilisant au mieux les excédents de financement liés au cycle d’exploitation, et en limitant autant que possible les besoins de financement.

Cet objectif sera atteint par les actions dans les différents domaines :

* **la gestion des stock**s : en limitant la durée de stockage et les quantités de marchandise en stock, tout en ayant le souci d’éviter les ruptures de stock.
* **la relation avec les fournisseurs** : en négociant des conditions d’achat et de paiement favorables avec les fournisseurs de marchandises et services.
* **la relation avec la clientèle** : les rentrées de trésorerie dépendent des efforts de l’équipe pour générer du trafic dans l’unité commerciale, pour maximiser les ventes et le chiffre d’affaires et enfin favoriser l’encaissement rapide des ventes.

Assurer le fonctionnement opérationnel de l’unité commerciale, c’est faire en sorte que les étapes du cycle d’exploitation s’enchaînent sans discontinuité, en permettant la satisfaction des besoins du client.

**Chapitre C/ Les Achats et les Approvisionnements**

**nnements**

La nécessité du service au client a inversé la logique du marketing des achats, d’une logique d’écoulement de marchandises stockées on est passé à une logique de réponses aux attentes du client. L’informatique a rendu ce défi accessible.

*Le****marketing****ou****esprit marketing****ou****concept de marketing****ou****optique marketing****ou****orientation client****, est une*[*culture organisationnelle*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d%27entreprise)*(d’entreprise, d’association, etc.), un état d’esprit, qui cherche à privilégier les attentes et les besoins des*[*parties prenantes*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante)*de cette organisation (marchande ou non-marchande) par rapport aux attentes et besoins des membres de celle-ci. La traduction française recommandée est****mercatique.***

*Il ne faut pas confondre le marketing, ainsi entendu, avec le*[*marketing management*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_management)*, souvent appelé lui aussi, par commodité, « marketing » et qui est, lui, la gestion de l’ensemble complexe des méthodologies permettant à l’organisation d’être et de rester compétitive dans un univers concurrentiel dynamique.*

*Cette culture organisationnelle présente deux dimensions fondamentales : les clients (au sens large) et l’entreprise, dimensions qu’elle doit chercher à prendre en compte simultanément de façon équilibrée*.

**1/ Les Achats**

La fonction achat rassemble toutes les procédures qui conduisent à sélectionner les fournisseurs et à leur passer commande pour assurer l’approvisionnement dans tous les domaines pour lesquels l’entreprise n’est pas autonome. Les achats sont classés suivant la nature et la procédure adaptée.

**Les principaux achats**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Type d’achat** | **Biens concernés** | **Procédure** |
| Service : ils permettent le bon fonctionnement de l’UC | Services courants (abonnements, EDF, eau, entretien, réparation…) | Mise en place d’une relation type abonnement |
| Fournitures : elles sont consommées dans le cadre de cadre de l’activité | Papeterie, outillage, matières premières, produits d’entretien, cartouches d’encres, toner,.. | Comparaison des fournisseurs et commandes isolées |
| Commerce ; activité principale de l’UC | Achats de marchandises pour la revente | Mise en place de relations stables avec les fournisseurs sélectionnés : référencement |
| Achats de matériels et équipements lourds | Mobilier commercial, matériel, informatique, véhicules, travaux | Appel d’offres sur cahier des charges pour obtenir la meilleure offre |

**2/ L’Organisation des Achats**

1. Les étapes de l’achat sont les suivantes :
2. Définition des besoins
3. Centralisation
4. Formulation des demandes ou appel d’offres
5. Qualification des offres
6. Sélection de la meilleure offre
7. Mise en place des conditions de commande, livraison, livraison, facturation et règlement
8. Les centrales d’achat

Ce sont des structures chargées de centraliser les achats pour une chaîne de magasins. L’objectif est d’abaisser les coûts d’approvisionnement du fait des volumes achetés et de rationnaliser les dépenses de logistique (Carrefour, Auchan, Intermarché …).

|  |
| --- |
| **Les 3 niveaux d’organisation des centrales d’achat** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Niveau 1 Intégration** | Intégration complète des fournisseurs, Ils sont référencés dans une liste | Les produits de l’enseigne  |
| **Niveau 2 Présélection** | Le fournisseur est sur une liste proposée aux responsables des UC qui ont le choix de commander ou non | Les produits du département ou du rayon |
| **Niveau 3 sélection** | Le responsable de l’UC recrute lui-même les fournisseurs | Les produits alimentaires locaux |

1. Les appels d’offres

Procédure ouverte de sélection de fournisseurs fondée sur une large diffusion d’une offre précise et définie par un cahier des charges. Les appels d’offres sont privés ou publics. Ils sont encadrés par une réglementation précise en matière de publicité, de procédure de choix et d’attribution. Un appel d’offre peut limiter les soumissionnaires en posant des conditions restrictives de participation. (ex ; renouvellement du parc de véhicules d’une entreprise, fournitures de vêtements pour une administration, etc..

* L'**appel d'offres** est dit **ouvert** lorsque tout opérateur économique peut remettre une **offre**.
* L'**appel d'offres** est dit restreint lorsque seuls peuvent remettre des **offres** les opérateurs économiques qui y ont été autorisés après sélection

*(Un appel d’offres est dit « fermé » à partir du moment où seuls les candidats qui auront été préalablement sélectionnés sur dossier seront autorisés à soumettre une offre*)

Les appels d’offre en ligne se développent sur les *market place*

1. L’e-procurement (internet)

Informatisation de la chaîne des achats grâce aux technologies de type EDI ou Internet ou Extranet. L’évolution marketing pousse l’organisation des achats vers des logiques de type ECR ou CPFR

* L'**échange de données informatisé** (**EDI**), ou en anglais *Electronic Data Interchange*, est le terme générique définissant un échange d'informations automatique entre deux entités à l'aide de messages standardisés, de machine à machine. L'EDI a été conçu à l'origine dans l'optique du « zéro papier » et afin d'automatiser le traitement de l'information : disposer rapidement d'une information exhaustive et fiable. Dans la pratique, l'EDI permet de réduire notablement les interventions humaines dans le traitement de l'information, et donc de le rendre effectivement plus rapide et plus fiable. La rapidité et la meilleure fiabilité des échanges par EDI permettent de fluidifier les informations échangées, et de réduire considérablement les coûts de traitement tout en améliorant la sécurisation des transactions. Ceci est maintenant indispensable selon la politique de gestion en [juste-à-temps](https://fr.wikipedia.org/wiki/Juste-%C3%A0-temps_%28gestion%29) qui augmente le nombre de transactions à traiter dans un temps de plus en plus court.

Par exemple, une entreprise peut émettre ses commandes, ses avis d'expédition, ses factures par EDI, c'est-à-dire qu'elle va émettre des messages électroniques normalisés qui seront télétransmis vers les ordinateurs de ses partenaires commerciaux ([fournisseurs](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fournisseur), [clients](https://fr.wikipedia.org/wiki/Client_%28%C3%A9conomie%29), [banques](https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque)) qui seront capables d'interpréter et d'intégrer automatiquement les données correspondantes dans leurs systèmes d'information respectifs sans papier ni intervention humaine. Ce processus permet la suppression des documents papier acheminés par la poste ou par fax et des saisies manuelles par des opérateurs.

* L'**Extranet** est l'utilisation du réseau internet dans laquelle une organisation

structure ce réseau pour s'interconnecter avec ses partenaires commerciaux ou ses parties prenantes. Par opposition, un réseau intranet, se limite au réseau interne à l'organisation, sans utiliser d'infrastructure tierce (publique)

* **ECR** est un acronyme anglais pour « efficient consumer réponse ». L’ECR est un
* ensemble d’initiatives conjointes industrie-commerce destinées à apporter une réponse optimale au consommateur. Il vise à mieux organiser l’ensemble de la chaîne de commercialisation et d’approvisionnement, en rendant les systèmes d’échange plus efficients, moins coûteux et plus réactifs aux attentes des consommateurs.
L’ECR est également défini par l’Institut du Commerce comme le fait de « Travailler ensemble pour mieux répondre aux attentes des consommateurs, plus vite, à moindre coût et de manière durable ».
* **CPFR** est l’acronyme pour Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment. Il s’agit d’un mode de gestion collaborative des approvisionnements entre les grandes enseignes de la distribution et leurs plus gros fournisseurs.
La CPFR va plus loin que **la GPA** dans la mesure où elle englobe également un gestion collaborative des opérations promotionnelles qui impactent notablement les volumes en grande distribution.
1. Les market place (place de marché électronique)

Sites spécialisés dans le commerce inter-entreprise *b to b.* Ils mettent en relation les fournisseurs et les clients dans un domaine soit très spécialisé, soit généraliste pour les PME. Les sites peuvent être marchands ou simples courtiers. Ils pratiquent le plus souvent les enchères en ligne. (Ex : *DG Market* pour les fournitures et services .

1. Les enchères

Elles existent en commerce réel et en *e commerce.* Le principe est de proposer un bien et de le vendre au plus offrant. Dans le commerce réel, la vente est encadrée par un commissaire priseur. En *e commerce,* les enchères connaissent un fort développement avec des variantes comme les contre enchères, les enchères inversées ou les enchères groupées.

**3/ Le choix des Fournisseurs**

1. Le sourcing et l’e sourcing

Les techniques de recherche des fournisseurs peuvent mobiliser des outils informatiques tels que les moteurs de recherche. L’objectif est d’élargir le cadre de l’offre à de nouvelles sociétés. Le développement des portails (sites internet spécialisés dans un domaine, construits autour d’un moteur de recherche ou d’un annuaire) facilite le travail d’e-sourcig.

1. Le référencement

Cette procédure de sélection des fournisseurs propre aux centrales d’achat aboutit à un contrat dit de référencement qui encadre très précisément la relation commerciale et contraint fortement le fournisseur. La tendance est à la mise en place de véritable partenariat entre les producteurs et les distributeurs.

**4/ Les aides à la décision d’achat**

La difficulté consiste à comparer des offres le plus souvent hétérogènes. C’est pourquoi le cahier des charges doit être très précis et détaillé en indiquant les priorités du décideur. Les priorités du cahier des charges permettent de classer les offres, les meilleures sont en général présentées dans un tableau pour faciliter la comparaison.

Des méthodes de notation ou de cotation (scoring) peuvent aider à la décision.

Pour définir ses fournisseurs, il faut d’abord définir des **critère**s de sélection et ensuite effectuer **une pondération des critères**  : à savoir évaluer l’importance relative accordée à chaque critère, (définir ses priorités de façon à établir une hiérarchie des critères), exemple le délai de livraison peut être plus important que le coût d’achat.

**Exemple : Le Choix entre deux Fournisseurs**

**Etape 1 : sélection et pondération des critères**

Pour choisir ses fournisseurs, il faut d’abord définir des critères objectifs de sélection et de négociation, puis l’utilisation des modèles de décision permet à l’UC de faire des choix cohérents.

L’acheteur défini des critères pondérés selon leur importance.

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère de Choix** | **Pondération** |
| * Qualité des produits
 | **4** |
| * Design
 | **1** |
| * Coût d’achat
 | **2** |
| * Délais de Livraison
 | **3** |

**Etape 2 : notation des fournisseurs**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critère de Choix** | **Note Fournisseur A** | **Note Fournisseur B** |
| * Qualité des produits
 | **6** | **7** |
| * Design
 | **5** | **6** |
| * Coût d’achat
 | **2** | **6** |
| * Délais de Livraison
 | **9** | **3** |

**Etape 3 Calcul et choix du fournisseur retenu**

Divers modèles peuvent être utilisés pour prendre la décision :

**1/ Modèle compensatoire (ou linéaire additif)**

Le fournisseur retenu est celui qui obtient le meilleur score global pondéré

* Fournisseur A : total = (6 x 4) + (5 x 1) + (2 x 2) + (9 x 3) = 60 (retenu)
* Fournisseur B : total = (7 x 4) + (6 x 1) + (6 x 2+ (3 x 3) = 55 (éliminé)

Le fournisseur A est donc retenu car il obtient la meilleur note

On peut également compléter ce calcul en déterminant une note moyenne à obtenir sur la base d’une moyenne générale en prenant en compte l’addition des pondérations (coefficient**)**

* Qualité des produits = 4 x 10 = 40
* Délais de livraison = 3 x 10 = 30
* Coût d’achat = 2 x 10 = 20
* Design = 1 x 10 = 10

Total = 100, moyenne = 50

Exemple, si la moyenne à obtenir est fixé à 80/100, aucun des fournisseurs n’est retenu, car la société A obtient une note de 60/100 et la société B obtient une note de 55/100

**2/ Modèle lexicographique ou disjonctif**

Le fournisseur retenu est celui qui obtient la meilleur note au critère jugé le plus important. Le fournisseur B est donc choisi.

Le Critère le plus important est celui de la qualité des produits, la société A obtient une note de 6 et la société B une note de 7

**3/ Modèle conjonctif**

L’acheteur peut fixer un seuil de note éliminatoire pour chacun des critères, ici si le seuil est de 5/10, aucun des fournisseurs n’est retenu

En effet la société A obtient une note de 2/10 pour le critère de coût d’achat et la société B obtient une note de 3/10 pour le critère de délai de livraison

**Exercice**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère de Choix** | **Pondération** |
| * Qualité des produits
 | **3** |
| * Design
 | **1** |
| * Coût d’achat
 | **2** |
| * Délais de Livraison
 | **4** |

**Etape 2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critère de Choix** | **Note Fournisseur A** | **Note Fournisseur B** |
| * Qualité des produits
 | **7** | **7** |
| * Design
 | **4** | **5** |
| * Coût d’achat
 | **8** | **6** |
| * Délais de Livraison
 | **5** | **5** |

**5/ Le enjeux de l’approvisionnement**

**6/ La planification des approvisionnements**

**7/ La logidtique**

**Titre III : La Gestion des Flux d’Entrée et de Sorties dan l’Unité Commerciale**

**Chapitre A) la Gestion des stocks**

1. **Le suivi des stocks**
2. **Le calcul des niveaux des stocks**