

Chapitre IV : Les fonctions de l'entreprise

Selon la logique fonctionnelle, qui complète l'approche économique, l'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions, à la fois différentes et interdépendantes. De la qualité de ses fonctions et de leur synergie dépendent la réalisation des objectifs économiques et commerciaux de l'entreprise.

L'entreprise conçoit ses fonctions au regard non seulement de ses objectifs et de ses priorités d'action mais également de ses moyens, de son marché et de son environnement. Il n'existe pas de modèle général de fonctions à appliquer systématiquement, quelle que soit l'entreprise ; la décision de créer une fonction varie de fait selon le contexte, les spécificités de l'entreprise et les représentations de ses gestionnaires. Cependant, au-delà de la diversité des entreprises et de la vision de leurs dirigeants, les fonctions suivantes sont souvent représentées : Commerciale, GRH, Gestion financière, Production, Logistique et R&D.

I. La fonction commerciale

La fonction commerciale d'une entreprise repose sur le marketing qui se caractérise par l'ensemble des moyens dont disposent l'entreprise en vue de créer, de conserver et de développer son marché.

Elle repose d'une part, sur la connaissance du marché, d'autre part, sur la connaissance du consommateur et enfin sur la mise en œuvre du marketing-mix constitué de 4 variables : le produit, le prix, la communication et la distribution.

1. La connaissance du marché

Par connaissance du marché on entend la structure du marché (monopole, oligopole, etc.), l'étude de marché, le niveau de concurrence et les menaces influençant le secteur (modèle d'analyse sectorielle (les 5 forces concurrentielle) de Porter). Autre élément dont il faut tenir compte dans la connaissance du marché, c'est sa **segmentation**.

La segmentation est une opération d'analyse du marché qui consiste à rechercher dans une population une partition en groupes caractérisés par une fonction de demande homogène appelés segments. Autrement, la segmentation permet de découper un ou plusieurs marchés en différentes parties homogènes, appelées segments, où les consommateurs présentent des caractéristiques communes (âge, sexe, lieu géographique de résidence, professions, situation familiale, etc.). Ces segments peuvent également se

subdiviser en micro segments (créneaux, niches). Une niche est une fraction d'un segment sur lequel l'entreprise possède un avantage concurrentiel fort, où elle est très peu attaquée par la concurrence et sur laquelle la rentabilité est importante.

La segmentation va permettre de regrouper les consommateurs en ensembles homogènes selon différents critères. Il est courant de classer les critères selon 3 familles :

1^{ère} famille : les critères décrivant le processus de décision du consommateur ou critères correspondant aux comportements d'achat du consommateur. Il s'agit de **variables d'exigence** ou **d'attitudes** que le consommateur a vis-à-vis du produit. Elles correspondent à : - la nature du besoin à satisfaire ; - l'achat du produit : est-il spontané, réalisé à la suite d'un conseil d'une tierce personne, à la suite d'une information lue dans un magazine, etc. ; - la nature de l'achat : 1^{er} achat, achat régulier, non régulier ; - le nombre et le type de magasins visités par le consommateur : circuits de distribution (magasin spécialités, Vente à Distance, Internet, etc.) ; - etc.

2^{ème} famille : les critères décrivant les caractéristiques du consommateur. Cette 2^{ème} famille de critères se subdivise en 2 : les critères **sociodémographiques** : âge, sexe, revenus, situation de famille, nombre d'enfant, niveau d'instruction, CSP, situation géographique, etc. ; et les critères psychologiques ou **psycho graphiques** : **socio styles** (comportements de consommation liés aux styles de vie reposant sur des valeurs, des attitudes, des croyances).

3^{ème} famille : les critères décrivant l'environnement du consommateur : culture, groupe d'appartenance (le consommateur fait partie d'association, de clubs, d'une « tribu », etc.)

2. La connaissance du consommateur

On va s'intéresser ici aux besoins et attentes des consommateurs.

a- Identification des besoins des consommateurs :

Le rôle de la mercatique est double. Il s'agit d'une part, d'identifier les besoins afin d'y faire correspondre les produits et de surveiller l'évolution de ces besoins et d'autre part de susciter de nouveaux besoins créant ainsi de nouveaux marchés.

b- Evolution des besoins :

Les besoins évoluent en fonction de **facteurs individuels** ou **sociaux**. Les facteurs individuels témoignent du fait que les besoins ne sont pas identiques pour tous les individus.

Les besoins peuvent évoluer également en fonction de **facteurs sociaux**. Exemple de facteurs sociaux d'évolution : l'évolution technologique (apparition d'une nouvelle technologie qui va être à l'origine de nouveaux produits créant ainsi de nouveaux besoins, exemple : la TNT télévision numérique terrestre), les mutations de la société : augmentation des besoins de communication (portable, Internet), de déplacement (avion, train), de la part des loisirs (35h00), etc. ; les normes et les statuts sociaux : qui participent à l'évolution des besoins (l'appartenance à un groupe et le passage à un groupe « supérieur » va entraîner une évolution des besoins).

c- Facteurs influençant l'acte d'achat

La connaissance du consommateur passe également par la compréhension des **motivations** et **des freins** à l'achat.

Parmi les **motivations** (ou mobiles d'achat) on en dénombre 7 types :

- 🚩 **psychosociologique** : achat qui relève de considérations psychologiques (ex : rouler dans une voiture sportive marque allemande pour affirmer sa puissance)
- 🚩 **physiologique** : besoins physiologiques (consommer sans sucre si diabète) **rationnelle** : achat raisonné basé sur des critères objectifs (acheter un lave-linge économique, peu encombrant, etc.)
- 🚩 affective, émotionnelle : achat passion reposant sur des critères subjectifs
- 🚩 hédoniste : recherche de plaisirs personnels
- 🚩 oblativité : plaisir d'offrir
- 🚩 **auto expression** : désir d'exprimer au travers des produits ce que l'on est ou ce que l'on voudrait être (achat de marque)

Quant aux **freins**, il s'agit de forces conscientes ou inconscientes qui limitent ou empêchent l'achat. Les freins sont recensés en 4 classes :

- 1) **les freins culturels** (liés à l'éducation, à la culture individuelle ou familiale)
- 2) **sociaux** (appartenance sociale)
- 3) **physiques**
- 4) **financiers** (prix).

La typologie usuelle des freins identifie 3 catégories :

- 1) **les inhibitions** (autocensure développée pour raison culturelle, religieuse ou psychologique)
- 2) **les peurs** (difficultés réelles ou supposées attribuées par un consommateur à un produit)
- 3) **les risques** (incertitudes portant sur l'achat : risque financier, risque pour estime de soi, etc.)

3. Le marketing-mix

Le marketing-mix (MM) est, depuis le début des années soixante, assimilé à **la règle des 4P** pour **Product, Price, Place et Promotion**. Il s'agit donc de l'ensemble des moyens dont dispose une organisation pour concevoir l'offre qu'elle présentera sur le marché.

a. Le produit

Définir la politique du produit consiste à prendre des décisions relatives à la vie du produit ou d'une famille de produits et relevant d'un des domaines suivants : le positionnement, la gamme, l'innovation, la modernisation ou l'abandon du produit. Tout produit passe par différentes phases appelées cycle de vie du produit.

b. Le prix :

La politique de prix consiste à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en matière de: 1) fixation des prix de vente des produits et service nouveaux ; 2) modifications de prix des produits existants ; 3) modulations tarifaires prévues et autorisées pour la force de vente (rabais, ristournes, promotions...).

D'une manière générale, la fixation du prix de vente d'un produit est une décision majeure en raison de l'influence que ce prix exerce à la fois sur le volume des ventes et sur la rentabilité du produit.

c. La communication :

La communication commerciale vise 3 objectifs d'une action de communication :

- faire connaître le produit (cad : informer sur les caractéristiques du produit, l'utilisation du produit ; c'est ce qu'on appelle la phase cognitive
- chercher à développer chez la cible, une attitude favorable à l'égard de l'entreprise, de ses marques, de ses produits ; c'est ce qu'on appelle la phase affective dans laquelle l'entreprise cherche à construire ou à développer une image positive d'un produit ou service, d'une marque, ou de l'entreprise elle-même

- persuader la cible visée d'acheter le produit : c'est la phase conative ou comportementale qui a pour but d'inciter la cible à acheter le produit

L'entreprise a le choix en matière de stratégie de communication entre une variété de moyens de communication. Ils peuvent être regroupés en deux groupes : **la publicité média**, et **la communication hors média**.

- la publicité média consiste à informer et à convaincre le consommateur d'acheter le produit via des canaux de communication de masse : comme : la presse, le cinéma, la radio, la télévision, l'affichage et Internet...
- La communication hors média se compose de quatre formes de communication : la promotion des ventes ; la communication institutionnelle ; la communication directe appelée aussi mercatique directe ; la participation à des foires et/ou salons

d. La distribution :

Définir une politique de distribution repose sur des choix et actions qui visent à **créer, développer, animer et assurer le suivi du réseau de distribution de l'entreprise**. La politique de distribution est une composante essentielle du marchéage car : les décisions en matière de distribution sont souvent difficiles à modifier du fait des liens entre l'entreprise et les distributeurs (engagements contractuels, relations de confiance, etc.) et le délai de constitution d'un réseau nécessite un investissement en temps et financier.

Le réseau de distribution comprend l'ensemble des personnes morales ou physiques qui assurent les fonctions commerciales et logistiques permettant à une entreprise de diffuser ses produits aux clients finals. Le canal de distribution peut être : direct (aucun intermédiaire, le produit est vendu directement du producteur au consommateur), court (un seul intermédiaire : producteur, détaillant, consommateur) ou long (plusieurs intermédiaires : producteur, grossiste, détaillant, consommateur).

II. La fonction approvisionnement et production

1. L'approvisionnement

Toute entreprise cherche à réduire ses coûts afin d'améliorer sa rentabilité. La fonction approvisionnement contribue à la diminution d'une part, des coûts d'achat de matières et de produit participant à la fabrication et d'autre part des coûts de stockage.

La réduction des coûts d'achat passe tout d'abord par une très bonne connaissance du processus de production afin de déterminer précisément les besoins de l'entreprise (en

matières et produits). Egalement, par une analyse quantitative et qualitative des approvisionnements. En effet, la quantité des approvisionnements à commander doit être fonction du rythme de la production, des délais d'approvisionnement et du mode de gestion des stocks. La qualité des approvisionnements doit être définie en fonction de divers critères : normes techniques, réglementations (sécurité), exigence de la clientèle, etc. La réduction des coûts d'achat repose également sur le choix des fournisseurs.

La réduction des coûts de stockage repose sur une bonne gestion des stocks. La mesure des stocks peut être physique (inventaire des quantités) ou monétaire (inventaire en valeur). Elle permet de mesurer deux indicateurs utiles à la gestion des stocks : le stock moyen et le taux de rotation des stocks.

Stock moyen = (Stock initial + Stock Final)/2 **Taux de rotation des stocks = Q/q**

Q = consommation annuelle ; **q** = quantité commandée à chaque commande

Enfin, il existe plusieurs méthodes de gestion des stocks. Pour réduire considérablement leur coût de stockage, beaucoup d'entreprises ont recours à la méthode dite du « **juste à temps** » ou **Kanban** (méthode venant du Japon, kanban signifie étiquette en japonais). Cette méthode repose sur le « zéro stock » c'est-à-dire la suppression des coûts de stockage jugés inutiles. Pour mettre en place une telle méthode, il faut que les matières ou produits soient livrés juste au moment où l'entreprise en a besoin ce qui requiert une étroite coordination entre les services marketing (prévision des ventes), la production et l'approvisionnement.

L'objectif du **juste à temps** est de fournir la matière première ou les composants requis au bon endroit et au bon moment pour permettre une production qui répond aux besoins exprimés par les clients. Cette méthode va de pair avec une production en **flux tiré ou flux tendu**. Néanmoins ce type de gestion de stock n'est possible que dans un environnement où : *demandes sont relativement stables ; les acteurs de la production (fournisseurs et système de production de l'entreprise) sont très réactifs.*

2. La production

La fonction première de l'entreprise est de produire un bien ou un service destiné à être vendu sur le marché à un prix couvrant au moins ses coûts de production. L'organisation de l'entreprise s'articule donc autour de sa mission fondamentale de production.

L'objet de ce paragraphe est de cerner ce qu'est le système de production, puis l'organisation de la fonction de production en abordant l'évolution de celle-ci au cours du temps (OST, fordisme, etc.) et enfin les différents modes de production

a. Le système de production

Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

Dans le cadre d'une entreprise, le système de production, outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires (5 objectifs) tels que :

Objectif en termes de quantités produites : la fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes.

Objectif en termes de qualité : les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais la production doit aussi être de qualité en termes d'utilisation des ressources afin de respecter le critère d'**efficience** attaché au système productif. Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en terme de qualité.

Objectif de coût : le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise.

Objectif de délai : il s'agit d'une part, de réduire le délai de fabrication pour limiter les coûts, et d'autre part, de produire dans des délais conformes au niveau de la demande ce qui suppose un système et un mode de production réactifs.

Objectif de flexibilité : c'est-à-dire que le système productif doit être capable de s'adapter aux variations de la demande, ou bien encore aux évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologique, nouveau mode de production).

b. L'organisation de la fonction production :

L'organisation de la fonction production repose sur la présence de services fonctionnels. On dénombre quatre principaux services fonctionnels qui prennent en charge la préparation du travail (c'est-à-dire l'organisation du mode de production) et le contrôle du bon fonctionnement de la chaîne de production :

Le bureau des études : il conçoit les prototypes des produits réalisés par l'entreprise et en donne une définition complète qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé notamment au niveau des pièces et composants utilisés.

Le bureau des méthodes : définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par le bureau des études dans le souci de permettre une production

au moindre coût. Ce service décrit donc entre autre, la succession des opérations à réaliser pour produire un bien, l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace.

Le bureau d'ordonnement : assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser

Enfin, le **service de contrôle de la production** : se charge de vérifier que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en terme de délai, de qualité, de rendement ou de coût de production.

Conjointement aux 4 services fonctionnels, l'organisation de la production repose également sur des services opérationnels. On en dénombre 5 : *le service fabrication, le service expédition, le service manutention, le service outillage et le service entretien.*

Il existe des formes traditionnelles d'organisation de la production et d'autres plus contemporaines. Parmi, les formes classiques, il y a l'**OST** (Organisation Scientifique du Travail) ou **taylorisme** dont les principes d'organisation du travail se trouvent appliqués par Henri Ford. Henri Ford s'inspire du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d'organisation de la production. On parlera de **fordisme**. Le fordisme repose sur deux concepts-clés :

La standardisation du produit : la définition d'un mode opératoire formalisé et favorisant les économies d'échelles repose sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importante (*la Ford T n'était produite qu'en une seule couleur par exemple, le noir*)

Le travail à la chaîne : l'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après les autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre. Ce type d'organisation sera matérialisé dans l'espace par la mise en place d'une chaîne de fabrication.

c. Les modes de production :

L'organisation de la fonction production repose en grande partie sur le mode de production choisi.

Le choix d'un mode de production repose sur l'analyse de quatre critères :

Les quantités de biens ou services devant être produites : le mode de production variera selon que la production de l'entreprise est unitaire (une seule unité produite à chaque fois), ou concerne des séries plus ou moins importantes (petites, moyennes ou grandes séries). Plus le volume de la production est important, plus le mode de production sera standardisé et reposera sur une structure de production formelle est rigide (de type OST, taylorisme)

La nature du processus de production : celui-ci peut être de nature continu (la production ne s'arrête jamais et est concentrée en un seul lieu) ou discontinue (production à la demande ou fractionnée dans le temps ou dans l'espace)

La nature du type de gestion de la production : la fonction de production peut être pilotée soit par la demande (pilotage par l'aval) c'est-à-dire que c'est la commande passée par le client qui déclenche le processus de fabrication, soit pilotée par l'amont, c'est-à-dire que le processus de production répond à un cahier des charges prédéfini ce qui peut se traduire par la constitution de stocks de produits finis

La nature de l'implantation du système de production : le processus de production peut reposer soit sur des ateliers spécialisés qui regroupent l'ensemble des postes de travail de même nature, soit sur des ateliers autonomes qui assurent l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'une production, soit par ligne (chaîne de fabrication) ou se succèdent les différentes tâches nécessaires à la production d'un bien qui circulent d'un bout à l'autre de la chaîne de production.

En fonction de ces différents critères, l'entreprise va être capable de choisir son mode de production.

Parmi les modes de production, on en dénombre 4 types :

Production unitaire : fabrication sur mesure en fonction de la demande du client (bâtiment : maison individuelle)

Production par lot : fabrication de petites séries de produits identiques (bâtiment : lotissement)

Production en série : fabrication en grande série de produits identiques et standardisés (fabrication de fenêtres)

Production en continu : flux continu de produits homogènes (produit de consommation de masse : le verre).

III. La fonction financière

La fonction financière a pour mission de veiller aux équilibres financiers de l'entreprise : financement, liquidité et rentabilité. C'est-à-dire veiller à la disponibilité des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à les développer et à les contrôler dans un souci d'efficience.

Parmi les activités liées à la fonction financière, on recense :

❖ **La comptabilité** (générale, analytique) : comptabilité générale (bilan, compte de résultat) comptabilité analytique : permet de calculer le prix de revient des produits fabriqués.

❖ **Le contrôle budgétaire** : repose sur l'analyse des écarts entre les budgets prévisionnels et les réalisations.

❖ **La gestion de la trésorerie** : qui repose principalement sur 3 axes :

- *la gestion de portefeuille* : ensemble des titres de placement (actions, obligations) et de participation que possède l'entreprise
- *réalisation du budget de trésorerie* : consiste à s'assurer que les encaissements couvrent les décaissements. vérifier la solvabilité des clients
- *Choix des sources de financement à court terme* : pour pallier les besoins financiers à court terme, le trésorier peut recourir au crédit auprès des fournisseurs (paiement à 30 j le 10 du mois suivant), au découvert moyennant le paiement d'agios bancaires, les crédits bancaires à court terme ou l'escompte (quand une traite client est remise en banque avant échéance, la banque la rachète ce qui permet à l'entreprise de disposer tout de suite de l'argent moyennant le paiement d'agios)

❖ **la fiscalité** : connaître l'évolution législative en matière de fiscalité (fiscalité des placements, mesures fiscales (crédit d'impôt en matière de R&D par exemple), fiscalité allégée par exemple pour la création de SARL pour encourager l'initiative à la création d'entreprise, etc.

❖ **La préparation des projets d'investissement** : les besoins d'une entreprise évoluent constamment. L'acquisition d'une nouvelle machine, la construction d'une nouvelle usine, nécessitent généralement la souscription d'un prêt à moyen ou à long terme. Les investissements peuvent également reposer en partie sur la Capacité d'Autofinancement (CAF), la CAF est le surplus monétaire dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice.

❖ *la participation à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise* : les directeurs financiers sont toujours conviés aux réunions concernant la stratégie globale car ils sont en mesure d'identifier les risques financiers et de définir les ressources de l'entreprise.

De manière générale, les principales attributions de la fonction financières sont:

- Réunir à moindre coût, les capitaux nécessaires à l'exploitation.
- Gérer les engagements financiers de l'entreprise
- Gérer et anticiper les flux de trésorerie et en assurer l'équilibre.
- Etudier l'opportunité des investissements dans une perspective de création de valeur pour l'actionnaire.
- Suivre la comptabilité et les coûts et assurer l'interface avec les partenaires financiers (banques, Etat, administration fiscale)

IV. La Fonction GRH

Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) prend en charge le management du capital humain de l'entreprise. C'est une fonction relativement jeune car elle apparaît historiquement après les fonctions production, commerciale ou financière.

Elle a d'abord été un ensemble de manière de gérer le personnel (c'est-à-dire le suivi des dossiers du personnel, paie, documents légaux, etc.) avant d'étendre son champ d'action à :

- ✓ *La gestion des emplois* : recrutement, évaluation, plan de carrière, plan sociaux, etc.
- ✓ *La gestion des compétences* : formation, évaluation des compétences
- ✓ *La gestion des rémunérations et le suivi du coût salarial*
- ✓ *Le développement social* : suivi des dispositifs de participation de type cercles de qualité
- ✓ *L'information et communication* : le journal interne d'une entreprise émane souvent du service GRH avec les nouveaux arrivants, les propositions de formation, d'emplois, etc.
- ✓ *L'amélioration des conditions de travail*
- ✓ *La gestion des relations sociales* : GRH participe aux négociations qui peuvent opposés salariés et patronat.
- ✓ *L'information de la hiérarchie* : évolution du cadre juridique
- ✓ *Les relations avec l'environnement de l'entreprise* : administration du travail, organisations professionnelles, formation, etc.

Parmi, les modèles ou théories de GRH, on en recense 4 :

1^{er} modèle que l'on peut qualifier de « classique » : il est historiquement rattaché au taylorisme. Les ressources humaines sont considérées comme un coût à minimiser.

L'employé est considéré comme un facteur de production. Ils sont interchangeables à souhait.

Le 2^{ème} modèle est celui de l'école des relations humaines (3 principaux contributeurs : Mayo, McGregor, Barnard) : les ressources humaines ne sont pas seulement un coût à minimiser à cela doit s'ajouter la satisfaction du salarié. Ce dernier doit se sentir aimé et valorisé pour écarter son aversion à l'autorité.

Le 3^{ème} modèle est celui de la gestion « moderne » des ressources humaines (Peters & Waterman : l'homme est l'essence primordiale de toute organisation). Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation impliquant un système de gestion participatif. Le personnel représente un potentiel créatif, capable d'innovation et de prise volontaire de responsabilité. Le management doit donc leur confier des responsabilités, obtenir leur coopération.

Enfin, le 4^{ème} modèle : est celui de la gestion stratégique, stratégique entendu dans le sens de la compréhension des comportements des acteurs de l'organisation. Le salarié servira l'organisation dans la mesure où cette dernière lui permet d'atteindre ses objectifs propres. Bref, ils veulent négocier leur coopération et la GRH doit être en mesure d'apporter des éléments de négociation.