

Chapitre

Les fonctions de l'entreprise

Plan

- L'approche fonctionnelle
- Les principales fonctions
 1. La fonction GRH
 2. La fonction commerciale
 3. La fonction de production
 4. La fonction financière
 5. La fonction recherche et développement

1. L'entreprise selon l'approche fonctionnelle

- 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.

La métaphore biologique pour comprendre l'approche fonctionnelle de l'entreprise

L'entreprise ressemble, en effet, au **corps humain**. Ce dernier est doté d'un ensemble d'organes ayant chacun une mission spécifique (les fonctions pour l'entreprise).

En outre, **le fonctionnement optimal du corps humain nécessite la mise en commun des effets singuliers de tous ces organes** (la nécessaire coordination entre toutes les fonctions). En l'absence d'une interaction dynamique entre les organes, le corps humain s'essouffle.

Enfin, il y a lieu de remarquer que **tous les organes poursuivent un objectif commun** : celui de la survie de l'individu (la performance de l'entreprise).

La conception (création) des fonctions en 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 création d'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 : GRH, marketing, production, finance et R&D.

2. Les principales fonctions de l'entreprise

2.1. La fonction gestion des ressources humaines 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.
- Le **facteur humain** est aujourd'hui un élément déterminant dans l'équation de **compétitivité de l'entreprise**. Sur des marchés hyperconcurrentiels, les entreprises se démarquent désormais par la **compétence** et **l'intelligence** que recèlent leurs **ressources humaines**.
- La fonction GRH s'articule autour de trois politiques clefs : **l'acquisition**, le **développement** et la **fidélisation** du capital humain.

La fonction GRH: les 3 politiques

P1 : l'acquisition du capital humain revient à planifier les besoins réels de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences.

- Cela passe par une réflexion profonde sur :
 - l'évolution des activités et des métiers de l'entreprise et
 - la structure des qualifications et des compétences qu'elle possède réellement.

La fonction GRH

- En **ciblant ses besoins**, l'entreprise se prémunit contre les travers des recrutements mal préparé souvent coûteux pour le fonctionnement optimal de l'organisation.
- En outre, réussir sa politique d'acquisition du capital humain appelle l'entreprise à **mettre en œuvre un processus de recrutement rigoureux** qui prend en considération le besoin de l'entreprise, ses contraintes budgétaires ainsi que les compétences demandées et offertes.
- Enfin, il est à signaler que les entreprises s'orientent de plus en plus vers le **recrutement d'employés à hauts potentiels intellectuels**. Dotés de compétences analytiques et résolutoires avancées et d'une créativité importante, de tels employés formeront dans l'avenir le **noyau central des entreprises performantes**.

La fonction GRH – suite

P2 : la politique de développement du capital humain : consiste à promouvoir les compétences des employés et à développer leurs capacités professionnelles.

Pour ce faire, les managers des RH disposent d'une panoplie de pratiques :

- la formation professionnelle continue
- la gestion des carrières
- l'évaluation des employés selon le rendement et la compétence...

Acquérir un capital humain de valeur n'est pas toujours suffisant pour en faire un argument concurrentiel. Il est impératif de **former les personnes aux compétences spécifiques de l'entreprise afin de renforcer leur capacité à créer de nouvelles connaissances et à innover.**

La fonction GRH – suite

- P3: les gestionnaires des RH doivent mettre en œuvre des pratiques visant la **fidélisation des meilleurs employés** afin d'éviter leur départ pour la concurrence.
- Il s'agit de concevoir des **programmes d'action** permettant **d'améliorer la motivation** des employés et leur satisfaction au travail.
- Exemple de programmes (leviers d'actions) :
 - La rémunération,
 - la gestion dynamique des carrières
 - les programmes de bien-être au travail...

2.2. La fonction marketing ou commerciale

- Analyse, programmation, politique de prix et de promotion, conditions (vente à crédit, avec remises, etc.) et canaux de distributions, ... toute **action de gestion permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et/ou services de l'entreprise relève de la fonction marketing.**
- Une fonction d'autant plus cruciale pour le développement de l'entreprise que son **environnement est marqué par une compétition accrue** entre producteurs.
- Théoriciens et praticiens s'accordent sur le fait qu'une entreprise qui réussit est une entreprise qui sait **vendre**, qui **fidélise** ses clients et qui assoit sa **réputation** sur le marché.

La fonction marketing

- Dans cette perspective, les gestionnaires sont appelés à **maîtriser davantage les subtilités de la vente** que les techniques de production : si le machinisme et l'automatisation ont grandement amélioré la qualité et les délais de production, vendre à une clientèle de plus en plus regardante sur la qualité et sur le prix est autrement plus délicat.
- **Ne faut-il d'ailleurs pas vendre avant même de produire, comme le soulignent de nombreux managers ?**
- Aujourd'hui, les **objectifs phares** de la fonction commerciale:
 - Anticiper les besoins des clients,
 - répondre au mieux et au plus vite à leurs attentes,
 - être en permanence à leur écoute, tout en veillant à la mobilisation des vendeurs...

La fonction marketing - suite

- La politique commerciale (marketing mix): cinq 5 *politiques* sont élaborées et mises en œuvre :
 1. *la politique de produit/service* vise à définir la nature, les composantes et le design du produit ou service au regard des besoins du client ;
 2. *la politique de prix* est conçue compte tenu de la concurrence, du pouvoir d'achat et du prix de revient du produit/service ;
 3. *la politique de promotion* est fixée avec divers moyens d'attraction et de fidélisation de la clientèle (publicité, offres promotionnelles, facilités, remises, etc.) ;
 4. *la politique de distribution* précise les modalités d'acheminement du produit vers le client dans les meilleures conditions, en déterminant les lieux et les circuits appropriés ;
 5. *la politique de gestion de la force de vente* permet à l'entreprise de sélectionner, former, développer et conserver une équipe commerciale performante et efficace.

2.3. La fonction production

- La fonction production assure la production de biens ou de services en respectant les **contraintes de production**. Ces contraintes sont essentiellement : la qualité du produit/service, le budget de production, le coût de production et les délais de fabrication.
- Le **responsable production** gère, supervise et coordonne les ateliers, outils, agences et/ou lieux de production.
- La fonction production vise ainsi à :
 - élaborer et à exécuter les études et les projets de production
 - choisir les équipements adéquats
 - prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais.

La fonction production – suite

- Dans le secteur industriel, la production, essentiellement matérielle, s'effectue dans des usines ou ateliers et est supervisée par des ingénieurs et des techniciens.
- Les employés sont divisés en plusieurs catégories : agents de maîtrise, contremaîtres, employés qualifiés et agents d'exécution. Dans les ateliers de confection, d'assemblage de voitures ou de production de câbles électriques, la fonction production se déroule généralement de la même manière.
- Avec la mécanisation et l'avènement des robots et automates, les machines tendent à remplacer les ouvriers sur les chaînes. Voir notion de « productique » = production + informatique

2.4. La fonction financière

- La mise en œuvre d'une **politique financière équilibrée** est l'objectif principal du responsable financier de l'entreprise. En effet, une entreprise qui utilise plus de ressources financières qu'elle n'en crée est amenée, à terme, à disparaître.
- Le responsable financier de l'entreprise est appelé à :
 - résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise
 - la préservation de son équilibre financier
 - la sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation...

La fonction financière – suite

- Répondre à une série de questions : Comment évaluer et prévoir les besoins en financement ? Où trouver les ressources nécessaires à la couverture de ces besoins ? A quel coût ? Comment sécuriser les financements disponibles afin d'optimiser la structure du capital de l'entreprise et en garantir l'équilibre ? Comment utiliser au mieux les fonds investis et en faire un usage efficient ? Quels sont les défis financiers actuels et les moyens d'y faire face ? Les outils de mesure sont-ils pertinents ou faut-il les renouveler ?
- Toutes ces questions sont posées et analysées par la fonction financière de l'entreprise, les gestionnaires financiers étant chargés de **trouver les réponses appropriées**.
- D'autre part, de plus en plus d'entreprises intègrent les activités de la comptabilité générale et analytique dans les prérogatives du responsable financier.

La fonction financière – suite

- la fonction financière a pour mission de :
 - 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.

2.5 La fonction Recherche & Développement (R & D)

- L'accentuation de la concurrence, l'accélération du progrès technique et des innovations en matière de gestion et de technologie ont fait de la **recherche et du développement un enjeu central pour l'entreprise**.
- Rechercher les informations les plus pertinentes et développer de nouveaux outils, techniques ou procès favorisent la création d'une niche de production et l'appropriation d'avantages comparatifs.
- Mieux outillée, l'entreprise voit son **fonctionnement perfectionné**, améliorant d'autant la **qualité** de ses produits et le **niveau** de ses ventes.

- Pour survivre, l'entreprise doit être en état de **veille** permanent. S'ouvrir à son environnement, en scruter les signaux et s'informer de son évolution augmentent les chances de pérennité de l'entreprise.
- Cependant, **cette capacité de veille et d'anticipation suppose la création d'une fonction recherche et développement** qui se consacre prioritairement à la collecte et à l'analyse de toute information ou donnée, développant ainsi une meilleure connaissance de ce qui se produit aujourd'hui et de ce qui se prépare demain.
- La recherche et le développement visent en définitive la formation d'une aptitude conférant aux acteurs une sensibilité et une intelligence affinées du milieu et de sa mouvance.
- En enrichissant continuellement son **capital connaissance**, en développant les compétences de chacun et en mutualisant les pratiques et expériences réussies, l'entreprise parvient à identifier et emprunter les meilleures voies pour sa croissance.

La fonction RD – suite

- Le fonctionnement d'une unité de recherche et développement nécessite des experts à haut potentiel, des équipements onéreux et les budgets conséquents.
- Parfois, seules les **grandes entreprises** (en l'occurrence les multinationales) peuvent financer de tels départements. Etant donnée la recrudescence de la concurrence, des entreprises comme IBM, GENERAL ELECTRIC ou SAMSUNG , considèrent la fonction recherche et développement comme vitale.
- Même les entreprises de **taille moyenne**, en dépit de ressources limitées, sont inexorablement acculées à la constitution d'une fonction recherche et développement.