# LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

#### Les fonctions de l'entreprise

- L'entreprise est un peu comme un organisme vivant, dont la "survie" nécessite une bonne coordination des organes qui le composent.
- L'entreprise ne peut fonctionner que si :
  - > les tâches à accomplir sont réparties de façon précise
  - ➢ le rôle de chacun dans l'entreprise est clairement déterminé.
- Plus l'entreprise est importante, plus son organisation, pour être efficace, doit être structurée.

#### Les fonctions de l'entreprise

- Les nombreuses tâches réalisées par l'entreprise peuvent faire l'objet d'un regroupement selon leur objectif.
  - > Cela permet notamment d'identifier les grandes fonctions de l'entreprise.
- Certaines revêtent une importance cruciale, car elles participent directement à la création de richesse.
  - D'autres, appelées "fonctions support", sont secondaires.
- Il faut donc explorer l'anatomie de l'entreprise et regarder d'un peu plus près ses fonctions, afin de comprendre leur signification, leur articulation et leur importance.

# LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE (1ÈRE PARTIE) FONCTION ACHATS FONCTION PRODUCTION

#### La fonction Achats

- Les entreprises ne peuvent pas tout produire.
  - Elles doivent donc se procurer des biens et services nécessaires à la production.
- Or la façon de se procurer ces biens ou services joue un rôle déterminant dans la compétitivité de la firme.
- Il faut donc s'intéresser d'un peu plus près au fonctionnement et aux enjeux de la fonction Achats.

# La fonction Achats : Quelle définition pour quels enjeux ?

#### La définition

- La fonction Achats est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production.
  - Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est à dire aux besoins) de l'entreprise.

# La fonction Achats : Quelle définition pour quels enjeux ?

- Quels enjeux?
- Plusieurs niveaux :
  - > Sur le plan financier : la politique d'achats contribue à la rentabilité de l'entreprise en influant sur les coûts des composants et donc sur la marge de l'entreprise.
  - > Sur le plan commercial : la fonction d'approvisionnement permet de fournir des produits de bonne qualité tout en évitant les ruptures de stocks (qui sont très mauvaises pour l'image d'une entreprise)
  - > Sur le plan stratégique : la fonction achats va contribuer à la compétitivité de l'entreprise tant en termes de coûts que de délais.

## La fonction Achats : Quelles tâches au sein de la fonction Achats ?

 2 types de grandes tâches sont effectuées au sein de la fonction Achats

#### Recherche des fournisseurs

- Face à de nouveaux besoins de matières premières ou de composants, l'entreprise procède à une recherche de fournisseurs.
- L'entreprise écrit donc un cahier des charges qu'elle fait connaître à ses fournisseurs.
  - Elle établit des critères qui peuvent varier selon la nature de l'achat : délais, qualité, conditions de garantie...

## La fonction Achats : Quelles tâches au sein de la fonction Achats ?

 2 types de grandes tâches sont effectuées au sein de la fonction Achats

#### Evaluation et choix des fournisseurs

- L'évaluation des fournisseurs a pour but d'apprécier la capacité des fournisseurs à répondre aux besoins de l'entreprise.
- A partir des critères précédemment établis par l'entreprise, on donne une note à chaque fournisseur.
  - Le fournisseur ayant la meilleure note sera celui sélectionné par l'entreprise.

#### La fonction Achats : débats et perspectives ?

- Faire ou faire faire? telle est la question...
  - Le grand dilemme des entreprises dans les relations avec leurs fournisseurs est de savoir si elles doivent faire elles-mêmes certaines tâches ou au contraire les laisser à leurs fournisseurs.

#### La fonction Achats : débats et perspectives ?

- Comment intégrer au mieux les fournisseurs ?
  - ➤ Puisque de nombreuses entreprises font appel à des fournisseurs et que la réactivité de la chaine de production est primordiale pour la compétitivité de l'entreprise, la question de l'intégration des fournisseurs se pose.
- En effet, comment rendre les relations plus étroites entre l'entreprise et ses fournisseurs ?
  - Les entreprises ont mis en place des systèmes d'échange d'informations avec leurs fournisseurs. Grace à ce système d'informations, les fournisseurs sont prévenus plus rapidement des commandes de l'entreprise.

#### La fonction Production

- Longtemps considérée comme la seule fonction à laquelle l'entreprise était assimilée, la fonction de production de l'entreprise est un de ses organes essentiels.
- Jouant un rôle très important dans la compétitivité d'une entreprise, elle a dû apprendre à évoluer pour répondre aux besoins des clients.

#### La fonction Production: La définition

- La fonction Production englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composants en produits vendus aux clients.
- Suivant la nature de la production, on distingue plusieurs types de production :
  - > production en continu : les produits sont transformés par des opérations successives non découpables (comme dans la chimie)
  - > production en discontinu : les opérations successives peuvent être interrompues (comme dans la fabrication des voitures ou ordinateurs)
  - > production par projet : les opérations sont réalisées pour la production d'un seul bien ou service (fusée, film,...)

#### La fonction Production : Quels enjeux ?

- L'importance de la fonction Production peut s'appréhender à plusieurs niveaux :
  - Sur le plan financier, la mise en place d'un système de production adapté permet de réduire considérablement les coûts de production tout en assurant des marges élevées.
  - > Sur le plan commercial, une fonction de production flexible (c'est-à-dire qui peut changer rapidement de produit fabriqué) permettra de s'adapter plus rapidement aux goûts et attentes des consommateurs.

#### Quelles tâches au sein de la fonction Production?

La fonction Production, tant par sa complexité que par son importance, est **découpée en plusieurs services**.

Missions	Activités	Services
Conception du produit	Etablir des plans et des pièces nécessaires	Bureau d'études
Préparation de la fabrication	Définir les tâches et les temps de fabrication	Service des méthodes
Organisation de la fabrication	Elaborer le plan de production pour utiliser au mieux les machines	Ordonnancement
Planification de la production	Définir le contenu de chaque poste de production	Lancement
Fabrication du produit	Réaliser les tâches conformément au plan de production	Ateliers
Suivi de la production	Effectuer des tests et des contrôles des machines et des produits	Contrôle qualité et maintenance

## La fonction Production : Evolution de l'importance de la fonction Production

- L'importance de la fonction de production diminue au profit de la fonction marketing afin de sélectionner les produits qui auront les meilleures chances d'être vendus.
- Depuis les années 1980, la fonction Production est remise en avant.
- En effet, face aux changements continus des attentes des consommateurs,
  - > la fonction de production a dû s'adapter pour faire preuve de plus de flexibilité et de réactivité.

# La fonction Production : Le pilotage par l'aval de la production

- Jusque dans les années 1970, la gestion de production fonctionnait selon une anticipation de la demande.
  - Il s'agissait alors de **produire en fonction des prévisions**, et de tout faire pour écouler cette production (vers l'aval).
  - On parlait alors de logique de flux poussés vers le marché.
- Depuis une trentaine d'année, la logique de production s'est inversée au profit d'une logique de flux tirés par le marché.
  - La production n'est lancée que lorsque la commande est lancée (par exemple pour les voitures). L'ordre de production vient donc de l'aval (c'est-à-dire du marché).
- L'objectif est alors de **réduire au maximum le délai pour le client**, en utilisant des **techniques de production alternatives** :
  - toyotisme, autocontrôle de la production, réduction des stocks,...

## La fonction Production : L'éternelle recherche de la flexibilité

- Compte tenu de l'évolution du mode de production, il a fallu **rendre plus flexibles les outils de production**. Pour cela, plusieurs pistes ont été suivies dont entre autres :
  - ➤ l'utilisation de machines programmables plus rapidement : elles permettent de passer facilement d'une série de produits à une autre, sans interrompre trop longuement la production.
  - ➤ la différenciation retardée : les produits sont conçus afin d'utiliser un maximum de pièces et structures communes. La modification du produit (pour le rendre particulier) est donc retardée au maximum, afin de limiter les invendus.

## La fonction Production : Evolution de l'importance de la fonction Production

- Jusque dans les années 1950, la production est la fonction reine dans l'entreprise.
- L'objectif poursuivi est la minimisation du coût de production grâce aux économies d'échelle et grâce à la division et la spécialisation des tâches.
  - Le travail est découpé afin de produire toujours plus.
- Face à l'augmentation de la production, les entreprises n'arrivent pas à écouler toute la production.