

# Initiation au management

## Les fonctions de l'entreprise

---

*Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Les fonctions de l'entreprise</b> .....	<b>2</b>
<b>La chaîne de valeur de Porter</b> .....	<b>3</b>
<b>Les enseignements de la chaîne de valeur</b> .....	<b>4</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>5</b>
<b>Références</b> .....	<b>5</b>

# Préambule

## Objectifs d'apprentissage

- Comprendre la structuration de l'entreprise en fonctions
- Connaître la chaîne de valeur de Porter
- Comprendre les principaux enseignements de la chaîne de valeur

Les entreprises et les organisations sont souvent construites autour de grandes « fonctions », la gestion s'est également construite autour de ces fonctions comme sous-disciplines. La chaîne de valeur, proposée par Michael Porter, permet de comprendre les enjeux d'un tel découpage.

## Les fonctions de l'entreprise

La gestion s'est structurée assez naturellement autour des grandes fonctions de l'entreprise.

La fonction est définie par rapport à un objectif et correspond à l'ensemble des opérations et des tâches à réaliser pour atteindre cet objectif.

## Remarque

Fonctions que l'on retrouve généralement dans les entreprises et les organisations :

Stratégie, Marketing, Ressources Humaines, Comptabilité, Contrôle de gestion, Finance, Achats, Logistique...

Ces fonctions constituent pour la plupart des sous-disciplines de la gestion. D'autres fonctions comme la fonction juridique, la recherche et développement, ou l'ingénierie, ne relèvent pas directement de la gestion.

## Zoom sur la fonction logistique

La **fonction logistique** est par exemple chargée du pilotage des flux d'information et des flux physiques. Elle est essentielle à l'exploitation de l'entreprise et peut s'avérer stratégique avec la réduction des délais et le « juste à temps », le temps réel et les coûts réduits.

Les intitulés des fonctions évoluent dans le temps en fonction des tendances de l'environnement.

## Remarque

La fonction RH ne s'est pas toujours appelée ainsi. On parlait auparavant « d'administration du personnel » ou de « relations sociales » par exemple.

La structure de l'entreprise ou de l'organisation peut être construite autour de ces fonctions de l'entreprise. On la qualifie alors de **structure fonctionnelle**. Une telle structure présente l'avantage de confier les fonctions à des spécialistes « métiers ». L'une des limites de la structure fonctionnelle est de réduire les mobilités de carrière au sein de « silos » fonctionnels et de limiter la communication entre les fonctions.

## La chaîne de valeur de Porter

Selon Michael E. Porter, un auteur phare en stratégie, on peut distinguer deux grandes catégories de fonctions de l'entreprise, celles qui concourent à l'activité principale et à la création de valeur, sur l'axe horizontal, et celles qualifiées de soutien, sur l'axe vertical.

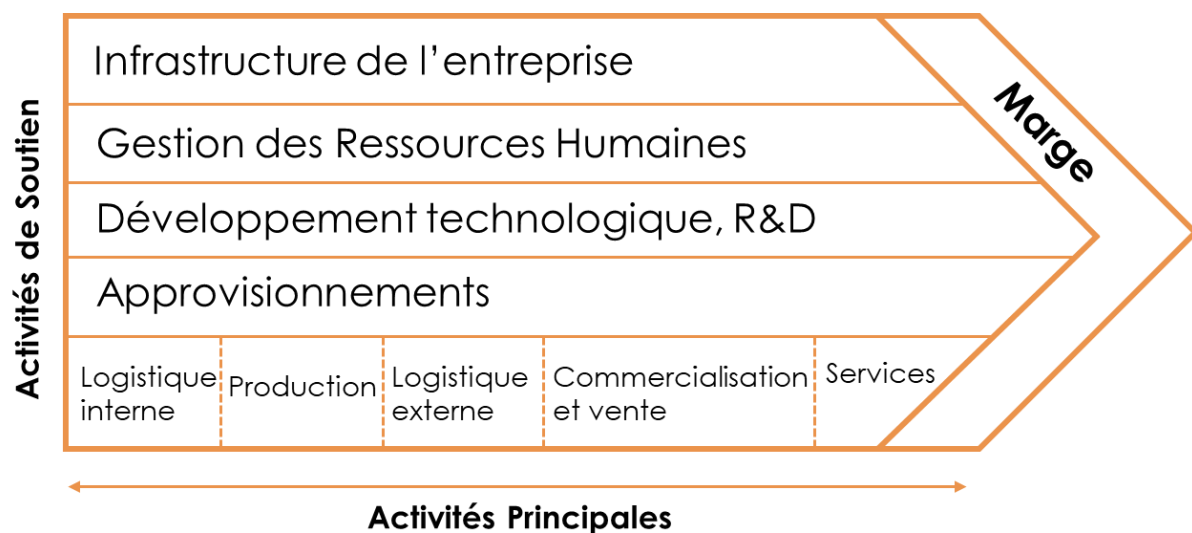


Figure 1. La chaîne de valeur de Porter d'après L'avantage concurrentiel, Michael E. Porter.

## Zoom sur Michael E. Porter



Professeur d'économie et de stratégie à Harvard.

Consultant et membre du *board* (NB : conseil d'administration) de différentes entreprises américaines.

Il est à l'origine de plusieurs concepts phares en stratégie :  
l'avantage concurrentiel, les stratégies génériques, la chaîne de valeur, les 5 forces.

## Pour en savoir plus

Pour en savoir plus sur cet auteur, consulter son profil sur le site de l'université de Harvard Business School, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

## Les enseignements de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur distingue les activités de l'entreprise ou de l'organisation selon leur nature et leur contribution directe ou indirecte à la création de valeur.

On peut tout d'abord identifier les maillons « essentiels » à la création de valeur dans le secteur donné grâce à une analyse stratégique. C'est sur ces fonctions particulières que l'attention de l'entreprise ou de l'organisation devrait être portée.

On peut également en tirer des enseignements en matière d'évaluation de la performance. Ainsi des activités « principales » pourront plus facilement être évaluées avec des indicateurs de performance liés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

## Exemple

Taux de marge, croissance du chiffre d'affaires...

Les activités « soutien » devront quant à elles être évaluées grâce à des indicateurs propres, en lien avec l'activité même de la fonction concernée.

## Exemple

Taux de satisfaction des utilisateurs, taux de traitement des demandes adressées à un service...

## Extrait d'article

Les principaux enseignements à tirer de l'analyse de la chaîne de valeur :

- Etudier la qualité des interactions entre les différents services de l'entreprise et d'agir, le cas échéant ;
- Prendre connaissance des compétences fondamentales à maîtriser pour survivre dans un environnement concurrentiel ;
- Déterminer les activités qui créent le plus de valeur et de les renforcer pour maintenir cet avantage ;
- Externaliser ou sous-traiter les services qui n'apportent peu ou pas de valeur aux yeux du consommateur.

**Source :** extrait de l'article *La chaîne de valeur, qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ?* de Thibaut Clermont pour le site [lecoindesentrepreneurs.fr](http://lecoindesentrepreneurs.fr)

## Conclusion

Les entreprises ou organisations sont souvent organisées autour de grandes fonctions. La chaîne de valeur de Porter nous aide à les analyser selon leur nature.

## Références

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/chaine-de-valeur/>

### Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.