

La stratégie et les fonctions de l'entreprise

Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et sociétaux, l'entreprise, représentée par un manager dirigeant, doit élaborer une stratégie générale. Celle-ci fixe une ligne d'horizon, un cap vers lequel elle s'oriente et constitue à ce titre le fil conducteur des différentes décisions prises en son sein. En ce sens, les activités d'achat de matières premières, de fabrication des produits, de marketing et de vente de l'offre, de recrutement de collaborateurs... doivent être en phase avec la stratégie générale de l'entreprise. Celle-ci constitue donc le cadre intégrateur et de cohérence des missions de chaque fonction. La première section lui est consacrée. Dans le prolongement, il est important d'identifier les fonctions qui composent l'entreprise, leur périmètre d'actions, leurs objectifs prioritaires et leurs techniques et outils spécifiques. Il est d'usage de les regrouper en deux catégories. Tandis que la seconde section s'intéresse aux fonctions principales, la troisième analyse les fonctions support.

- Section 1** ■ **Le manager dirigeant et la stratégie de l'entreprise**
- Section 2** ■ **Les fonctions principales**
- Section 3** ■ **Les fonctions de soutien**

Section 1 LE MANAGER DIRIGEANT ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Le domaine de la stratégie de l'entreprise relève du sommet de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les questions stratégiques sont traitées par le comité de direction, un organe managérial composé du dirigeant et d'une équipe de cadres supérieurs. Pour autant, le manager dirigeant y joue un rôle central car il porte la responsabilité des succès et des échecs de la firme. Dans les PME, cette personnalisation est encore plus marquée : le dirigeant, souvent propriétaire, intervient le plus souvent seul dans les décisions stratégiques. Le rôle du manager dirigeant dans l'entreprise a ainsi été précisé par certains travaux. La plus célèbre étude est celle de Mintzberg (1984). Elle nous donne l'occasion de comprendre de façon plus fine quelles sont effectivement les missions du manager. Après une étude minutieuse de l'activité réelle d'un manager, il identifie dix comportements qu'il est possible de regrouper en trois rôles principaux : les rôles interpersonnels (les activités relationnelles), informationnels (la gestion de l'information) et décisionnels (la production de décisions). Présentons-les de façon synthétique.

Représentant l'autorité formelle dans l'entreprise, le manager entretient des relations avec de nombreuses personnes : subordonnés, clients, partenaires, administrateurs, responsables d'organisations professionnelles... À ce titre, il doit satisfaire à des obligations relationnelles (accueillir des personnalités, se rendre à des cérémonies, assister à des conférences...). L'arrivée d'un nouveau dirigeant dans une entreprise se traduit ainsi par une première phase de rencontre des différentes parties prenantes. Ces multiples contacts lui permettent de glaner de nombreuses informations. Sa position dans et à l'extérieur de l'organisation et son réseau relationnel lui confèrent une place privilégiée pour obtenir une information riche et fiable. Il en découle pour le manager un rôle d'agent de liaison ; il va transférer ces informations aux personnes influentes (directeurs généraux, actionnaires...) et ainsi asseoir sa position dans l'organisation. Pour autant, cette information lui sert également à remplir une fonction tout aussi importante : la prise de décision. En ce sens, il cherche à adapter son entreprise aux changements majeurs de l'environnement, à améliorer les pratiques en place et à multiplier les projets (nouveaux produits et/ou procédés, réorganisation, acquisitions d'entreprises, ouverture d'une filiale à l'étranger...). Le manager doit aussi faire face à des perturbations fréquentes et traiter des problèmes imprévus (la perte d'un gros client, la défaillance d'un fournisseur, des problèmes de qualité...). Toutes ces décisions, qu'elles soient relatives à des projets d'envergure et/ou à des problèmes immédiats, nécessitent des arbitrages quant aux ressources à engager. Le manager gère, en effet, des ressources de nature diverse (argent, temps et personnes). Il veille ainsi à ce que les décisions soient cohérentes les unes avec les autres, s'assure de leur coût, de leur acceptabilité par les subordonnés, de leur faisabilité et des délais de réalisation. Il résulte de ce rôle de régulateur une mission d'explicitation et de négociation auprès des détenteurs de ressources.

L'entreprise japonaise Nissan a presque connu la faillite en 1999, date de son alliance avec Renault. Son endettement s'élevait alors à 22 milliards de dollars, ses parts de marché ne cessaient de diminuer, les pertes étaient constantes et, par conséquent, sa valeur boursière s'effondrait. Cependant, entre les mains de Carlos Ghosn, l'entreprise s'est peu à peu renouvelée et a pu, tel le phénix, renaître de ses cendres. La stratégie de Carlos Ghosn était basée sur quatre principes : l'engagement sur les résultats, des mesures rapides, des solutions trouvées en interne et le multiculturalisme. Ces mesures permirent à Carlos Ghosn de remettre le constructeur automobile sur de bons rails. Trois ans plus tard, Nissan dégageait des bénéfices et sa marge opérationnelle s'élevait à 7,9 % du chiffre d'affaires (le chiffre le plus élevé de l'histoire de la firme). La dette fut également réduite de plus de 80 % et les ventes avaient cessé de baisser. Enfin, la valeur des actions était remontée à un niveau satisfaisant.

L'engagement sur le résultat

Carlos Ghosn a poussé à l'extrême la notion d'engagement chez Nissan. Les managers en place devaient s'engager à atteindre certains objectifs chiffrés. Lui-même s'était fixé des objectifs ambitieux : ses engagements étaient, dès la première année, le retour aux bénéfices, la réduction de la moitié de la dette et une marge opérationnelle supérieure à 4,5 % du chiffre d'affaires. Pour montrer le sérieux de son engagement, Carlos Ghosn promit que, si ses objectifs n'étaient pas atteints, les membres du comité exécutif et lui-même démissionneraient. Avec une telle pression, les managers n'avaient d'autre choix que de faire le maximum pour tenir les objectifs. Les objectifs du « Nissan Revival Plan » furent finalement atteints en deux ans au lieu de trois.

Des mesures rapides

Pour Carlos Ghosn, changer était nécessaire mais la vitesse du changement était plus importante encore. Il devait obtenir des résultats rapidement pour susciter l'implication des managers et regagner la confiance des clients. Son plan a d'ailleurs été mis en pratique avant même la signature de l'alliance avec Renault. L'urgence du changement avait permis à Ghosn d'appliquer sa conception du travail. Il fit prendre conscience à ses équipes que la planification était la tâche la moins importante et que l'action devait prévaloir. C'était le contraire qui prédominait à Nissan.

Des solutions trouvées en interne

Carlos Ghosn ne croyait pas aux recettes préfabriquées des cabinets de conseils. Pour lui, la solution au problème de Nissan se trouvait au sein de l'entreprise. Il a donc visité tous les sites de Nissan dans le monde de façon à comprendre ce qui se passait exactement. De cette façon, il a créé des groupes de travail internes, responsables d'une mission précise. Chaque groupe disposait d'une relative autonomie mais d'aucun pouvoir de décision. Les groupes devaient rendre compte de leur réflexion directement au comité exécutif. Cela a marqué les esprits des salariés japonais qui n'avaient jamais été habitués à s'exprimer de la sorte.