

Les grandes fonctions de l'entreprise

Stratégie des organisations

Transcription vidéo – Séquence 5

Ce cours vous est proposé par Frédéric LASSALE, Maître de conférence IAE de Dijon et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Nous allons voir comment analyser les interactions avec les autres fonctions de l'entreprise en tenant compte de son internationalisation et de sa position stratégique.

Diapo 4

Avant de nous intéresser aux interactions possibles de la fonction stratégie avec les autres fonctions de l'organisation, il faut comprendre qu'une organisation peut avoir une structuration très spécifique. Autrement dit, chaque organisation peut avoir une structuration unique. Ainsi, il est difficile de savoir combien de fonctions seront présentes dans une organisation car certaines fonctions peuvent être sous-traitées, confiées à d'autres organisations, ou tout simplement absentes de l'organisation. Dans certaines organisations, la fonction ressources humaines sera confiée à un cabinet de recrutement, dans d'autres la fonction production sera, dans un premier temps, internalisée, puis à un autre moment, confiée à tiers, avant éventuellement d'être réinternalisée au gré des décisions stratégiques.

L'analyse des interactions avec les autres fonctions dépend donc de la complexité de l'organisation étudiée. Cette complexité varie en fonction de la taille de l'organisation, où grand ne veut pas dire forcément « compliqué » et petit ne veut pas forcément dire « simple ». Cette complexité dépendra également du nombre de secteurs sur lequel évolue l'organisation, mais également de l'internationalisation de celle-ci.

La complexité de l'analyse est également liée à la stratégie au sein de l'organisation. La stratégie est-elle au même niveau que les fonctions marketing, finance et logistique ? Ou bien la fonction stratégie est-elle positionnée au-dessus ou en-dessous de ces autres fonctions. Le choix de positionnement sera crucial pour comprendre les interactions possibles entre les fonctions.

Diapo 5

L'internationalisation est une stratégie de croissance et de développement « au loin » pour reprendre les propos d'Helpfer. Le « au loin » doit être compris dans une perspective simple de sortie des frontières. L'internationalisation ne passe pas forcément par un déploiement sur un autre continent. Elle peut parfaitement se réaliser dans un pays frontalier. Elle nécessite la mise en œuvre de spécificités propres au pays dans lequel s'implante l'organisation. Ces

spécificités peuvent être une nouvelle langue, une nouvelle culture, une nouvelle monnaie, de nouvelles ressources et compétences changeant les façons de fonctionner de l'organisation. Par exemple, une entreprise française internationalisant sa production en Algérie devra mettre en œuvre au sein de ses différentes fonctions de nouveaux process. La fonction financière devra gérer les nouvelles devises et les taux de change. La fonction ressources humaines devra quant à elle gérer une nouvelle grille salariale et de nouvelles compétences liées à cette implantation, le salaire minimum français n'étant pas le même en Algérie. La fonction logistique devra quant à elle gérer des modes d'approvisionnement pouvant transiter par la mer et donc anticiper les délais de livraison et la gestion des droits de douane.

L'internationalisation répond à plusieurs logiques.

La première est une logique d'exploitation de ses atouts. Lorsqu'un produit ou service connaît un succès sur le marché national, il peut être tentant de le vendre sur un autre marché. Citons en exemple le cas du fromage « la vache qui rit » bien connu en France et ayant également connu un franc succès dans les pays du Maghreb.

La deuxième logique est une logique de compétition qui amène l'organisation à aller sur les marchés de ses concurrents internationaux. C'est par exemple le cas du constructeur automobiles Peugeot, qui après avoir vendu ses modèles en France, a souhaité le faire en Europe pour concurrencer les marques allemandes, comme Mercedes, ou les marques italiennes, comme Fiat.

Dans cette logique de compétition les organisations cherchent à supplanter leurs concurrents en profitant parfois des avantages de coûts ou de production fournis par ces pays. Utiliser une main d'œuvre moins chère, à coûts constants de logistique, permet mécaniquement de faire baisser le coût de revient d'un produit et d'augmenter ses parts de marché. Dans le textile, des marques comme Kiabi ont implanté leurs usines en Asie afin de profiter des salaires plus bas. S'implanter en Asie peut également permettre de vendre directement dans ces pays.

La troisième logique est une logique d'approvisionnement. Elle correspond au besoin que peut avoir l'organisation en termes de contrôle de ressources disponibles à l'échelle de la planète. Une entreprise de joaillerie aura du mal à exister sans contrôler les ressources de pierres précieuses. Afin de garantir son approvisionnement elle devra être présente dans un pays possédant des mines. Par exemple, une implantation en Afrique du Sud pourra permettre à cette entreprise d'obtenir des diamants. Cette logique d'approvisionnement se comprend parfaitement dès que l'on évoque des ressources minières. Total aurait du mal à se contenter du pétrole français pour l'ensemble de ses clients. C'est pourquoi l'entreprise a fait le choix de s'implanter dans des pays possédant des ressources pétrolières.

Diapo 6

L'internationalisation représente une véritable opportunité de croissance pour l'organisation mais comporte également des risques. Tous les pays ont des caractéristiques propres et une implantation dans l'un d'eux ne permet pas toujours d'obtenir le résultat escompté. Une organisation peut avoir envie de s'implanter dans un pays pour profiter de la main-d'œuvre de production moins chère mais elle doit également tenir compte de différentes contraintes liées au pays. Les contraintes peuvent être nombreuses comme des risques politiques, en Birmanie

par exemple, des risques économiques comme en Argentine, ou des risques sécuritaires comme au Mexique ou en Angola.

Avant de s'implanter dans un nouveau pays, une organisation doit mettre en place des outils comme les matrices d'implantation afin de déterminer quels sont les pays les plus propices à son installation. L'organisation doit aussi déterminer quel contrôle effectuer sur l'internationalisation. Ce contrôle dépend de l'importance du marché étranger. Elle peut faire le choix d'avoir un rôle fort, comme Airbus en Chine, ou un rôle d'exécutant comme Gdf-Suez en Inde.

Elle doit également déterminer avec quelle stratégie de produit elle compte s'internationaliser. Doit-elle opter pour une stratégie simple d'export, c'est-à-dire une présence à l'international uniquement avec des canaux de distribution ? Ou bien doit-elle choisir une stratégie globale avec une implantation massive mais un produit peu adapté localement, comme Coca Cola ? Doit-elle préférer une stratégie multidomestique avec une personnalisation des produits compte tenu de contraintes locales comme Bel avec ses fromages « Vache qui rit » ? Ou bien doit-elle avoir une stratégie dite globale avec des produits locaux mais aussi des produits globaux comme McDonald avec ses burgers au poulet pour l'Inde ?

Diapo 7

La position de la fonction stratégie dans les organisations est prépondérante pour déterminer le niveau d'interaction avec les autres fonctions de l'entreprise.

Si la fonction stratégie est positionnée au même niveau que les autres organisations alors les choix stratégiques opérés nécessiteront une coordination entre fonctions, mais certaines fonctions pourront prendre le contrôle et impliquer une interaction limitée entre la fonction stratégie et les autres fonctions.

Si la fonction stratégie est positionnée au-dessous des autres fonctions alors les choix stratégiques opérés par l'organisation s'orienteront vers une autre fonction, réduisant ainsi le rôle de la fonction stratégie et limitant son interaction.

Si la fonction stratégie est positionnée au-dessus des autres fonctions alors les choix stratégiques opérés par l'organisation seront conduits par la fonction stratégie qui interagira avec toutes les autres fonctions et coordonnera, pilotera les interactions entre fonctions.

Nous voyons donc que la position de la fonction stratégie est primordiale pour connaître le niveau d'interaction entre fonctions.

Diapo 8

L'interaction avec les autres fonctions peut être multiple. Nous en listerons certaines dans cette vidéo.

L'interaction dépend de la direction choisie par la direction générale, le Conseil de surveillance, le Conseil d'administration ou encore le directeur de l'organisation. En effet, en fonction des choix effectués, les interactions seront plus ou moins nombreuses. Quel que soit le choix, les fonctions de l'organisation doivent se coordonner pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.

Cette coordination passe par le déploiement stratégique et les choix de croissance, et de décroissance, sélectionnés. Il est difficile à priori de connaître le nombre d'interactions liées à

un choix. Ce nombre varie également en fonction du type d'organisation, de sa taille, de son expérience, du nombre de secteurs sur lequel elle évolue.

Diapo 9

Listons maintenant les principales fonctions d'une organisation et évoquons certaines interactions avec la fonction stratégie.

Parlons de l'interaction de la fonction stratégie avec la fonction finance.

La finance n'est pas forcément toujours la première interaction de la stratégie. Quand on parle de croissance ou de décroissance, on pense immédiatement au choix d'investissement ou de désinvestissement. Si nous décidons d'acheter un concurrent, un fournisseur ou un client, c'est la fonction financière qui sera sollicitée. La fonction finance est capable d'indiquer le montant maximum d'emprunts à effectuer pour cet achat ainsi que le montant maximum d'endettement possible ou le montant maximum d'investissement.

La fonction financière peut également interagir sur les différentes modalités financières liées au choix stratégique. Aujourd'hui, beaucoup d'organisations cherchent à optimiser fiscalement leurs revenus au travers de l'internationalisation. Cette optimisation fiscale passe par une interaction forte entre la fonction finance et la fonction stratégie. Par exemple certaines organisations s'endettent pour ne pas payer d'impôts dans le pays où elles sont implantées, comme Amazon France, et rapatrient leurs recettes dans un autre pays où elles sont moins taxées qu'en France comme Amazon Irlande ou Amazon Luxembourg.

Enfin, la fonction finance peut intervenir sur la gestion des taux de change. Comment allons-nous payer nos fournisseurs à l'étranger ? Ou comment nos clients étrangers vont-ils nous payer ? Doivent-ils payer en euros si nous sommes Français ? Où doivent-ils payer en dollars ou en yen ? Et dans ce cas précis qui paye le taux de change de la monnaie ?

La fonction stratégie interagit également avec la fonction ressources humaines. En effet, une entreprise française installant de nombreux points de vente dans un autre pays devra recruter des salariés dans le pays en question. Ces salariés devront interagir avec l'entreprise française et donc maîtriser au minimum deux langues : celle de leur pays et le français. Par exemple, le Club Med recrute des personnes maîtrisant au minimum trois langues, dont l'anglais obligatoirement, pour l'accueil de ces hôtels. Le fait d'avoir une clientèle chinoise impose désormais au Club Med d'avoir des salariés qui maîtrisent le mandarin. Le mandarin est reconnu pour être une des langues les plus difficiles, ce qui implique une valorisation salariale supérieure.

L'interaction avec la fonction ressources humaines peut passer également par l'établissement d'une nouvelle grille salariale. La croissance d'une entreprise entraîne une évolution de certaines tâches et donc un besoin spécifique en terme de compétences. Ces compétences doivent être mieux rémunérées et font évoluer la grille des salaires de l'organisation. Par exemple, Renault qui a actuellement des moteurs thermiques et des moteurs électriques doit mieux rémunérer le mécanicien qui est capable de réparer les deux types de moteurs, alors que précédemment tous les mécaniciens avaient la capacité de réparer le moteur thermique. Enfin dans le cas d'une internationalisation, la fonction ressources humaines peut être sollicitée par la fonction stratégie afin d'appréhender les nouvelles réglementations, principalement le droit du travail. Il se peut que dans certains pays il n'existe pas une telle réglementation, comme nous avons pu le constater pour la construction des stades de la Coupe du monde au Qatar 2022. Néanmoins, quel que soit le pays dans lequel s'installe

l'organisation il existe des règles à respecter même si celles-ci ne sont pas formalisées par un texte de loi.

Diapo 10

La fonction stratégie peut également interagir avec la fonction marketing.

Certains choix stratégiques peuvent impacter la création de nouveaux produits ou de nouveaux services. Lorsqu'une entreprise comme Dyson décide d'arrêter la production d'aspirateurs à traîneau pour se concentrer sur les aspirateurs sans fil, il est nécessaire d'interagir entre les fonctions afin que les consommateurs soient prévenus et puissent reporter leur consommation sur le produit sélectionné. Lorsque cette même entreprise décide de lancer un nouveau produit comme le purificateur d'air ou le sèche-cheveux, il est nécessaire que la fonction marketing soit avertie afin de préparer, informer et convaincre le consommateur.

Il est également important que la fonction stratégie interagisse avec la fonction marketing afin d'établir de nouveaux prix. Si la stratégie a décidé de monter en gamme et de positionner l'organisation sur un service premium alors le prix va vraisemblablement évoluer à la hausse. La fonction marketing doit accompagner ce repositionnement au travers de campagnes de communication. Il est éventuellement possible d'avoir un changement de prix à la baisse mais là aussi la fonction marketing devra interagir avec la fonction stratégie.

Enfin, il peut y avoir une interaction avec la fonction marketing lors du choix de canaux de distribution. La distribution d'automobile en France passe par des magasins spécialisés : les concessions. Dans d'autres pays, la distribution se fait par d'autres points de vente. Le marketing peut accompagner ces changements dans les canaux de distribution afin que le choix stratégique soit le plus efficace possible.

La fonction stratégie peut également interagir avec la fonction de production, notamment lorsqu'il s'agit de choisir quelle production internationaliser. Doit-on envoyer la production des anciens produits à l'étranger pour obtenir des coûts de production plus faibles ? C'est par exemple le cas de la coccinelle de Volkswagen qui a été envoyée en production au Mexique. Ou bien doit-on produire de nouveaux produits à l'étranger et être au plus près de la ressource et des compétences ? C'est le cas par exemple de la production d'Airbus en Chine.

La fonction stratégie doit également interagir avec la fonction production afin de déterminer quelle production réaliser. Si la production est envoyée loin, alors il est essentiel d'avoir une programmation précise afin d'avoir les produits en temps et en heure sur les marchés où ils seront distribués. C'est le cas typique de la production textile qui doit anticiper plusieurs mois à l'avance les collections automne hiver et printemps été en tenant compte des évolutions de la mode.

Enfin la fonction de production doit être sollicitée pour le transport des marchandises. Il faut anticiper la quantité de production à déplacer, la valeur qu'elle représente ainsi que l'obsolescence ou le risque de casse plus ou moins grand. Il est plus simple de transporter des paires de chaussettes fabriquées en Chine jusqu'au magasin français que des moteurs d'avions. Nous avons pu constater pendant la période de pandémie de COVID-19 que la question de la localisation de la production et des choix de transport était déterminante dans la réussite ou non d'une organisation.

Diapo 11

L'interaction avec la fonction logistique concerne la question de la chaîne d'approvisionnement. Lorsqu'on utilise des machines ayant besoin de matières premières, est-ce qu'il est plus facile d'approvisionner la production en Inde ou en Malaisie que si elle était positionnée en France ? Par exemple, Coca-Cola dans son choix d'implantation en Afrique a décidé de produire une partie au Maroc car le pays possède une façade maritime directe avec les États-Unis. Cela lui permet d'approvisionner des usines marocaines par bateaux et de bénéficier des infrastructures portuaires pour accueillir les porte-containers américains. La fonction logistique doit aussi être consultée pour connaître les délais de transport entre le point A et le point B ainsi que les différentes tarifications douanières, de manutention ou autre existant dans la « supply chain ».

La fonction contrôle de gestion doit être consultée pour établir de nouveaux indicateurs qui permettront un meilleur contrôle de l'opérationnalisation stratégique. Ces indicateurs peuvent aider à mieux maîtriser la production, le volume des ventes et le nombre de salariés sous contrats. Ces nouveaux indicateurs doivent tenir compte des spécificités liées au choix stratégique.

La fonction contrôle de gestion peut aussi être sollicitée pour les délais de transmission des informations. Par exemple, pour une société française avoir des filiales au Japon ou au Canada, dans la région de Vancouver, implique de maîtriser un décalage horaire et donc une information pas forcément disponible à l'heure française.

La fonction système d'information doit être aussi impliquée afin de choisir le meilleur logiciel de gestion pour l'organisation. Si l'organisation développe un nouveau produit, le logiciel doit pouvoir faire la différence entre l'ancien produit et le nouveau.

La fonction système d'information peut également être sollicitée à propos de la remontée d'informations en temps réel pour contrôler les fonctions internationalisées. Par exemple, la CMA-CGM connaît en temps réel la position de ses porte-containers grâce à un système d'information performant adapté à ses besoins.

Diapo 12

Pour conclure cette séance sur les interactions entre la fonction stratégie et les autres fonctions de l'organisation, nous pouvons retenir que la fonction stratégie interagit avec toutes les autres fonctions de l'organisation mais que ce niveau d'interaction dépend de la place réservée à la stratégie, des choix stratégiques effectués par l'organisation et des modes de croissance ou de décroissance sélectionnés.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Stratégie des organisations, Frédéric LASSALE, 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