

## Stratégie et environnement de l'entreprise

Il semble assez important de rappeler par rapport à tout ce qui a été dit lors de nos cours précédents que la finalité de l'entreprise nous a permis de préciser :

- **pourquoi** l'entreprise existe ? c'est à dire quel rôle l'entreprise entend jouer dans le monde économique et dans la société au sens général.
- **pour faire quoi**, l'entreprise existe ? c'est-à-dire la vocation ou la mission qu'elle s'oblige à remplir.

Logiquement, la question pertinente qui suit sera liée aux choix que l'entreprise opère pour **accomplir cette finalité**. Autrement dit, **comment satisfaire la finalité de l'entreprise?** Cela constitue l'objet de la « stratégie » de l'entreprise. C'est, en fait, se poser la question sur la « stratégie à adopter » ou la stratégie que l'entreprise va choisir ?

Dans un premier temps, nous allons proposer un ensemble de définitions de la notion « stratégie », pour montrer que celle-ci présente un ensemble de facettes (**les différents types de stratégies**) et qu'elle peut se formuler à trois niveaux complémentaires au sein de l'entreprise (**niveau global de l'entreprise, niveau domaine d'activité et niveau des fonctions de l'entreprise**).

Etant donné, l'importance de certains concepts mis en évidence dans les définitions de la stratégie et pour moins d'ambiguïté, il serait opportun d'apporter, dans un deuxième temps, des éclaircissements quant à cela. Il s'agit, en particulier de faire ressortir ce que nous entendons par l' « environnement de l'entreprise ».

Enfin, et dans un troisième temps, on insistera sur la « démarche stratégique » pour montrer que la stratégie de demain doit prendre en compte l'évolution de l'entreprise, du marché, de la concurrence, etc.

### I. Stratégie :

#### A. Qu'est-ce que la stratégie ?

Nous allons proposer deux types de définition de la stratégie.

##### 1/ Une première définition de Chandler (1962)

« La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs de long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action, et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ».

##### 2/ Définitions actuelles

- « Ensemble des plans définissant comment l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs, les sources de ses **avantages concurrentiels**, ainsi que sa façon d'attirer et de satisfaire ses clients ».

- « Avec pour objectif la réponse aux attentes des **parties prenantes** et l'obtention d'un **avantage concurrentiel**, la stratégie consiste en une allocation des ressources et engage l'entreprise sur le long terme en configurant son **périmètre d'activité** ».

Ces définitions introduisent les notions suivantes :

- **partie prenantes**, {cette notion sera expliquée sur support de cours 2<sup>ème</sup> partie}
- **périmètre d'activité**, c'est-à-dire les marchés desservis par l'entreprise (clientèle et zone géographique), ainsi que les frontières entre ce que l'entreprise réalise elle-même et ce qu'elle confie à d'autres entreprises (sous-traitance).
- **avantage concurrentiel**, c'est être capable de créer plus de valeur que ses concurrents.  
{Voir cours précédent : il s'agit de la valeur économique = valeur perçue et payée par le client – les coûts engagés}

**ATTENTION ! Pour comprendre le résumé qui suit, il est demandé aux étudiants de chercher à expliquer chaque nouveau concept mentionné.**

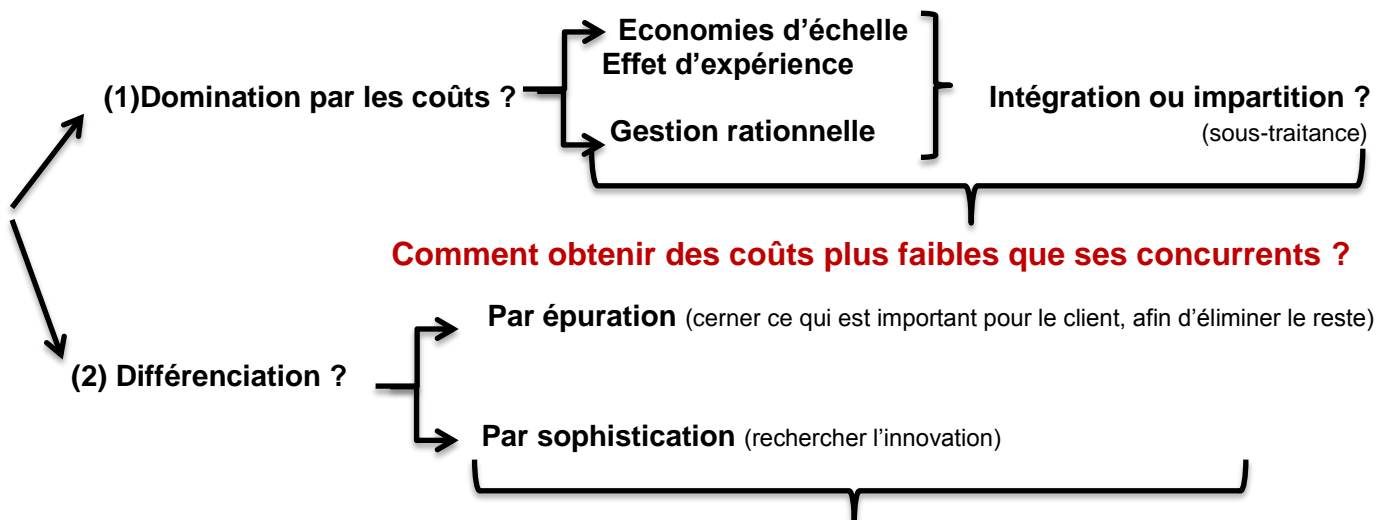
## RESUME

### Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?

« c'est ce qui permet à l'entreprise de se distinguer, de se différencier de ses concurrents.

### Comment obtenir un avantage concurrentiel ?

Deux façons d'obtenir un avantage concurrentiel :



### Comment obtenir des coûts plus faibles que ses concurrents ?

### Comment obtenir une différence de la valeur perçue que ses concurrents ?

(1) et (2) constituent des stratégies concurrentielles

**1) Stratégie de domination par les coûts**, fondée par un « avantage de coût ». L'entreprise se positionne le fabricant le moins cher du secteur.

**2) Stratégie de différenciation**, fondée sur des produits ou des services uniques et appréciés par les clients

## Support de cours

### ✓ Les acteurs et les parties prenantes

Les acteurs participent à la création de valeur de l'organisation. La notion de partie prenante est plus large : elle englobe les acteurs mais aussi les autres organisations et les personnes qui sont affectées par la création de valeur de l'organisation.

#### I. Les acteurs de l'organisation

##### 1.1 Définition

Les acteurs de l'organisation sont les personnes qui participent directement à sa création de valeur.

Traditionnellement, on distingue les acteurs internes (les salariés, les managers) et les acteurs externes (les fournisseurs, les clients, les banques).

##### 1.2 Les différents acteurs de l'entreprise

Acteurs	Caractéristiques et rôles
Le créateur	Acteur (ou équipe d'acteurs) à l'initiative du projet qui a abouti à la création de l'entreprise. Il connaît particulièrement bien les objectifs de l'entreprise et est motivé pour les atteindre. Il est compétent dans les savoir-faire qui sous-tendent l'activité de l'entreprise, mais pas forcément en gestion.
Les dirigeants	Acteurs qui ont pour rôle d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Ils prennent essentiellement des décisions stratégiques
Les employés ou collaborateurs	Ils réalisent un ensemble de tâches données sans exercer de responsabilité sur le travail des autres. Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail.
Les Managers	Ils coordonnent et dirigent le travail d'autres acteurs en ayant la responsabilité du travail effectué. Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail
Les propriétaires de l'entreprise	Personnes physiques ou morales qui détiennent le capital de l'entreprise. Les <b>propriétaires ou actionnaires</b> attendent une rémunération de leur capital, sous forme de dividendes, qui ne pourra exister que si l'entreprise réalise des bénéfices. Ils peuvent aussi être les dirigeants de l'entreprise.
Les prestations extérieures	Entreprises tierces qui interviennent dans l'activité de l'entreprise sans lui être durablement liées. Ex : les sociétés d'intérim, les sociétés de maintenance informatique, les sociétés de nettoyage, l'expert-comptable.
L'expert-comptable	Il accompagne les entreprises dans leurs tâches administratives et apporte des conseils en matière de gestion financière et plus globalement de stratégie.

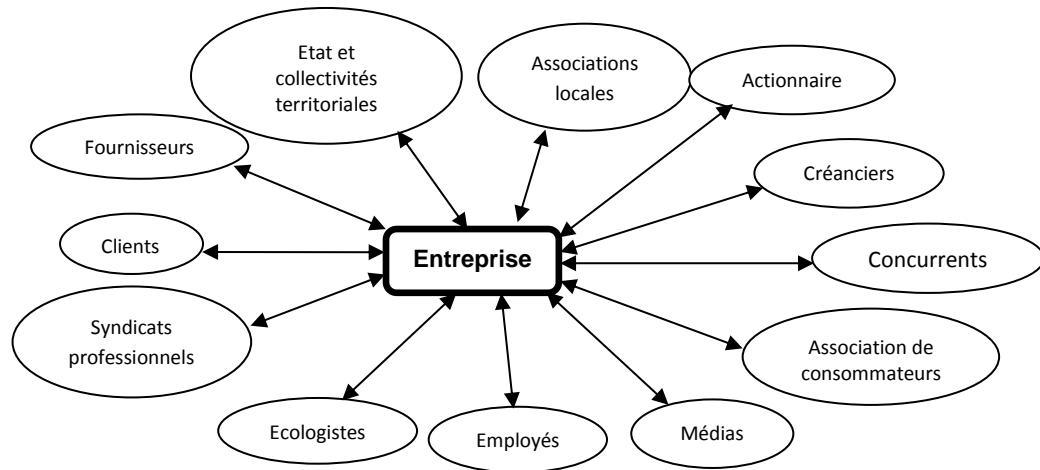
**II. Les parties prenantes**

1. Approche théorique et définition

Une partie prenante est « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté (par) la réalisation des buts d'une organisation » (Freeman)

1.1 Les différentes parties prenantes selon Freeman

Les parties prenantes sont a priori équivalentes, sans hiérarchie.



1.2 la prise en compte des parties prenantes et de leurs objectifs

La difficulté pour le dirigeant est de déterminer quelles sont les parties prenantes auxquelles il faut particulièrement faire attention et de hiérarchiser leurs demandes qui peuvent être contradictoires.

Le dirigeant hiérarchise les demandes en fonction de leur bien-fondé (légitimité), du « pouvoir » de la partie prenante et de l'urgence.

1.3 Les trois familles d'objectifs des parties prenantes

Objectifs	Parties prenantes
Objectifs économiques	L'intérêt porte sur la création de valeur et sa distribution. Ces objectifs sont ceux des propriétaires/actionnaires, des clients, des distributeurs, des fournisseurs, des créanciers et des concurrents ; mais aussi de l'état et des collectivités territoriales ou des syndicats professionnels.
Objectifs Sociopolitiques	Pouvoirs publics, associations de consommateurs, écologistes, médias, associations locales, état et collectivités territoriales.
Objectifs liés à la technologie ou à sa diffusion	Entreprises qui détiennent des brevets, clients ou fournisseurs innovants, syndicats professionnels.



Ainsi, la stratégie oblige l'entreprise à étudier et prévoir les principales évolutions de son environnement et à agir sur lui.

- d'une analyse interne de l'entreprise qui permettra de relever **ce que l'entreprise peut faire** (connaître ses capacités en détectant ses **forces** et ses **faiblesses**).

## B. Les trois questions de la stratégie :

**Pourquoi l'entreprise existe ?**

**Qu'apporte-elle à la collectivité ?**

**Pourquoi la société et ses différents acteurs acceptent-ils sa présence ?**

Le pourquoi de l'activité

Le quoi de l'activité

Le comment de l'activité

Pourquoi ?

Quoi ?

Comment ?



Que sommes-nous ?  
Quelle est notre activité ?  
Que devrait-elle être ?  
Que voulons-nous être ?

Que faisons-nous ?  
Dans quel but ?  
Avec quels objectifs ?

Quels choix ?  
Quelle action ?  
Comment motiver ?  
Comment évaluer ?



Mission ou vocation

Buts et objectifs

Politiques

.1.

.2.

.3.

### .1. La vocation d'une activité engage le devenir de l'entreprise

Exemple de vocation d'une entreprise d'automobile : concevoir et commercialiser des solutions de transport individuel ou collectif.

### .2. Sans vocation ou mission on ne peut déterminer les buts et les objectifs.

Préciser les buts et les objectifs permet de mobiliser les énergies des acteurs de l'entreprise et de déterminer des plans d'action.

Exemple : si on fixe un objectif de gain de parts de marché, cela oblige l'entreprise d'étendre son réseau de distribution, de proposer de nouveaux produits, de diminuer ses prix, motiver ses vendeurs...

### .3. L'atteinte des objectifs relève tout autant d'un calcul précis que du comportement des décideurs

Calcul précis : savoir combiner des ressources et des compétences différentes d'une part et savoir coordonner entre les fonctions de l'entreprise d'autre part.

Comportement des décideurs : il s'agit de l'engagement de chaque acteur de l'entreprise. Cet engagement est suscité par les dirigeants qui ont la mission de former, de motiver et convaincre sur les biens fondés des axes stratégiques fixés.

### C. Le rôle d'une stratégie :

Cela revient à se poser la question suivante : pourquoi fixer une stratégie ?

- la stratégie consiste à fixer un cadre de référence. Ainsi, l'entreprise aura plus de **flexibilité**, de **réactivité** et de **proactivité**.

**Flexibilité de l'entreprise:** C'est sa capacité à s'adapter aux variations de l'environnement.

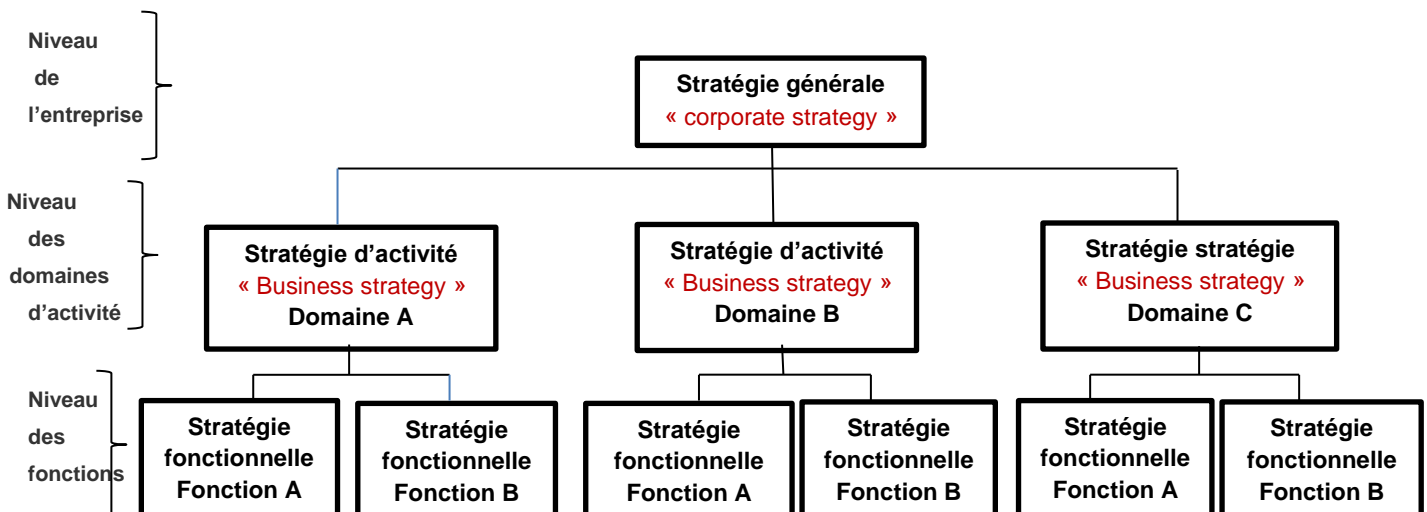
**Réactivité de l'entreprise:** c'est sa vitesse de réaction aux changements de son environnement. Une démarche d'anticipation permet à l'entreprise de mieux se préparer à ces changements.

**Proactivité de l'entreprise:** consiste pour elle à façonner son environnement à son avantage.

- La stratégie optimise l'allocation des ressources et conduit à la performance. {voir résumé ci-dessus}
- La stratégie est un bon moyen de développer l'entreprise, de sauver sa croissance et de la sauver de la faillite.

### D. Les niveaux de la stratégie :

Le schéma suivant illustre les différents niveaux de la stratégie.



#### 1/ Niveau de la stratégie globale ou stratégie de groupe : METIER

C'est ce que l'on appelle stratégie de l'entreprise. Elle définit les domaines d'activité actuels et futurs de l'entreprise, ainsi que le développement de ses activités.

A ce niveau, l'entreprise choisit les **DAS** dans lesquels elle souhaite s'engager ou se retirer. Elle pose la question du **portefeuille** d'activité. (C'est l'ensemble des **DAS**)

Ainsi, on appelle le **DAS (Domaine d'Activité Stratégique)** « une combinaison homogène d'activités élémentaires qui partagent des ressources (humaines, matérielles et financières) et des savoir-faire créant des **facteurs clés de succès**, source de **différenciation** par rapport à ses concurrents, en vue de satisfaire un besoin pour une clientèle donnée ».

Donc, envisager la **stratégie** selon un niveau global, c'est prendre des décisions qui concernent l'ensemble des activités de l'entreprise et de sa création de valeur.

Il s'agit de savoir **ce que l'entreprise sait faire « métier »?** (diagnostic interne)

Le **métier** « est l'ensemble des compétences spécifiques que l'entreprise maîtrise ».

Par exemple le **métier** de l'entreprise « Bonduelle » consiste à **élaborer des légumes transformés**

## 2/ Niveau de la stratégie d'activité : DAS

Il s'agit de la stratégie concurrentielle pour laquelle l'entreprise choisit l'attitude qu'elle souhaite adopter pour se positionner favorablement face ses concurrents présents dans le DAS.

A ce niveau, lorsque qu'il s'agit d'une petite entreprise ayant une activité peu diversifiée, sa stratégie décrira comment cette entreprise se positionne sur son marché. Mais, lorsqu'une entreprise poursuit plusieurs activités chacune d'entre elle poursuivra sa propre stratégie concurrentielle.

Ainsi, une entreprise peut ainsi avoir une ou plusieurs **DAS**.

### **On peut citer à titre d'exemple**

- Le groupe LVMH qui définit des stratégies concurrentielles différentes pour ses multiples activités qui sont **accessoires en cuir Louis Vuitton, parfum Guerlain, montres TAG Heuer...etc.**
- L'entreprise Bonduelle par exemple a trois **DAS : les conserves vendues dans le monde, les légumes surgelés vendu dans le monde, les légumes frais vendus en Europe.**

Le **DAS** représente **où se situe l'entreprise par rapport à son environnement ?** (diagnostic interne et externe)

La détermination des **DAS** s'appelle **segmentation stratégique**.

Le **DAS** combine les éléments liés aux produits, aux marchés desservis et à la technologie de production.

## 3/ Niveau des stratégies fonctionnelles :

Dans chaque fonction de l'entreprise est appliquée une décision stratégique.

On entend par fonction de l'entreprise, les principales activités spécialisées qui composent l'entreprise.

La finance, le marketing, la production, la recherche et développement et la gestion des ressources humaines constituent les fonctions principales.

En adéquation avec la stratégie globale, l'entreprise choisit la **stratégie de production** par exemple en déterminant les méthodes de gestion ou en sélectionnant ses fournisseurs.

## II. L'environnement de l'entreprise

Longtemps ignoré dans le jargon managérial le concept « environnement » a posé des limites aux premières théories du management. Pour plus de **réactivité** (capacité de réagir et d'adaptation) et pourquoi pas de **proactivité** (capacité à anticiper) tout entreprise ou projet d'entreprise doit définir sa position stratégique. Mais cela ne peut se faire sans connaître l'environnement qui l'entoure.

{Aussi, pour qu'une entreprise puisse obtenir, de façon durable, des résultats satisfaisants, pour qu'elle soit performante {voir cours précédent}, Il faut qu'elle instaure une « logique d'entreprise ou une interprétation de l'environnement » et « un modèle économique ». {Modèle économique ou bussiness plan : ce concept sera expliqué cours entrepreneuriat}}

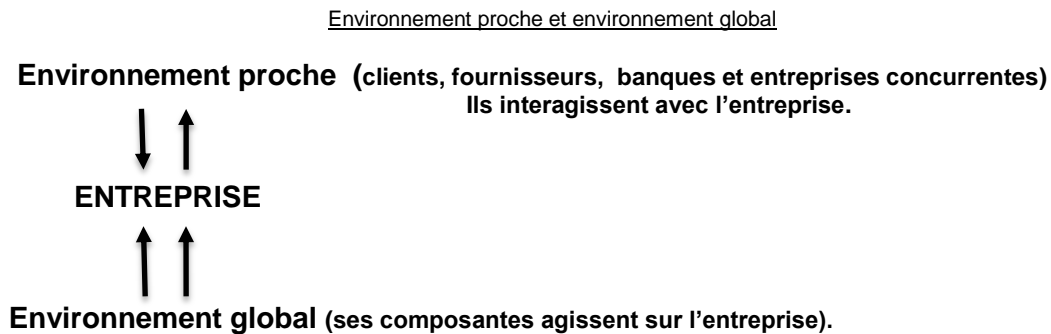


## A. Qu'est-ce que l'environnement de l'entreprise ?

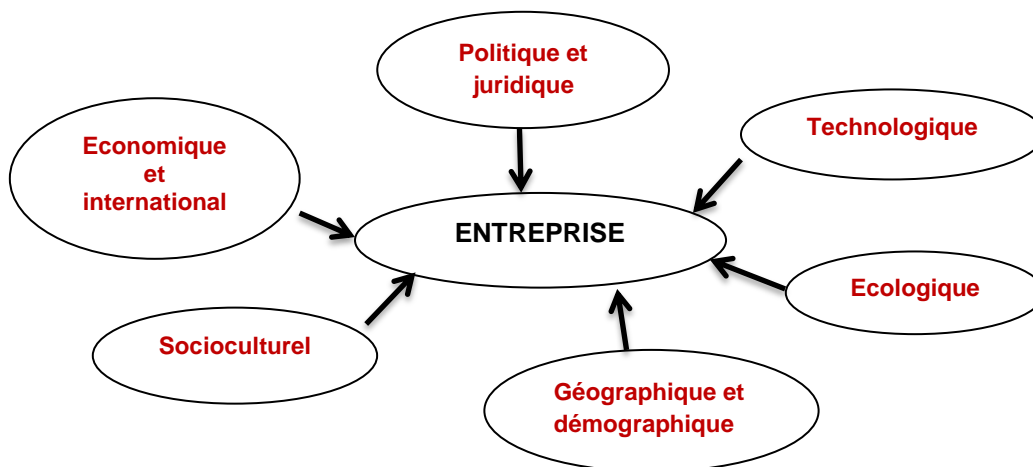
### 1. Définition

L'environnement est l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur son activité et sur la réalisation de ses objectifs. Il influence ainsi sur son équilibre.

A travers le schéma suivant, on distingue deux types d'environnement :



### 2. Les composantes de l'environnement global de l'entreprise



#### • **Economique et international :**

- Taux de croissance/ récession
- Inflation / déflation
- Marché du travail / chômage
- Marché des capitaux / taux d'intérêt
- Politique monétaire. Taux de change
- Relations commerciales avec d'autres pays
- Organisations multinationales

#### • **Politique et juridique :**

- intervention plus ou moins forte de l'état dans la vie des affaires au travers du système juridique
- Lois sur les monopoles
- Droit du travail.
- Législation sur la santé
- Normes de sécurité.

#### • **Technologique :**

- Importance des innovations et leur rythme
- Dépenses publiques de recherche et développement
- Taux d'obsolescence...

#### • **Ecologique**

- Epuisement des ressources naturelles, pollution
- Lois sur la protection de l'environnement
- Traitement des déchets
- consommation d'énergie...

- **socioculturel**

- Mode de vie et mode de pensée
- croissance démographique
- Effets de mode
- Attitude par rapport au loisir et au travail
- Niveau d'éducation...

- **Géographique et démographique**

- Infrastructure, ville, taux de des populations
- climat
- qualité des sols et richesse du sous-sol...

## B. L'analyse de l'environnement :

### 11. L'analyse macro environnement (environnement global) :

La première affirmation que l'on doit d'appuyer est que « **l'entreprise doit être en phase avec son environnement** ». Elle doit donc toujours anticiper et prévoir l'évolution de son **environnement**.

Particulièrement aujourd'hui, définir la nature de l'environnement en termes d'**incertitude** constitue la première préoccupation de l'entreprise.

**Est-il statique ? Montre-t-il des signes de changement ? Est-il simple ou complexe à appréhender ?...**

Cette évaluation de l'environnement s'appuie sur les prévisions. Pour réduire les risques, (puisque toute prévision est caractérisée par un certain degré d'incertitude) l'effort de prévision est établi sur la pratique de la **veille** qui peut être commerciale, juridique, technologique ou stratégique. Celle-ci est constituée d'un ensemble de pratiques destinées à capter et traiter les informations nécessaires pour percevoir et comprendre les évolutions de l'environnement qui auront un impact sur l'activité de l'entreprise.

Cette veille permet aussi de repérer que l'environnement est une source d'opportunités et de menaces :

- ✓ **opportunités** : c'est les facteurs environnementaux externes et positifs et donc éléments favorables pour une entreprise.
- ✓ **menaces** : c'est les facteurs environnementaux externes et négatifs et donc éléments défavorables pour une entreprise car ils introduisent de nouvelles contraintes dans sa gestion.

**Remarque** : Pour repérer des opportunités et des menaces, on peut citer qu'il existe un outil d'analyse qui permet d'apprécier les influences que peut exercer l'environnement global sur une entreprise. Il s'agit d'un schéma d'analyse des composantes de l'environnement appelé « modèle **PESTEL** »

**P**olitiques **E**conomiques **S**ociologiques **T**echnologiques **E**cologiques **L**égales

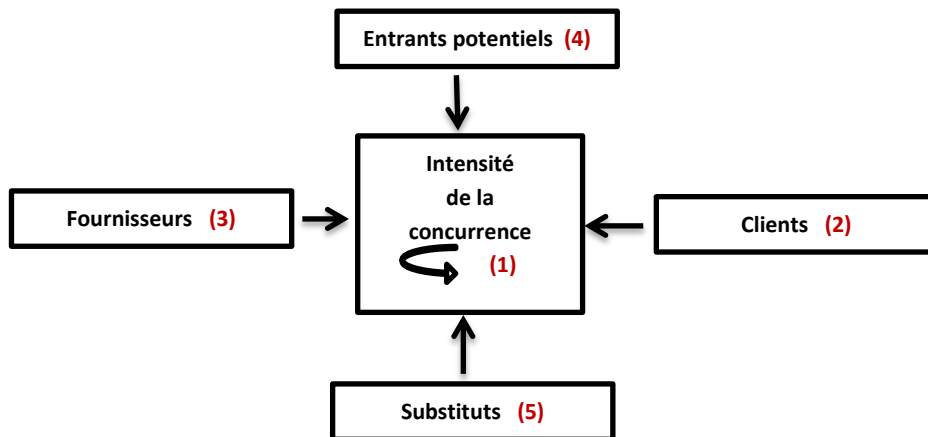
### 12. L'analyse du secteur d'activité et des forces concurrentielles (environnement proche) :

Le secteur d'activité est constitué de l'ensemble des entreprises qui proposent une même offre ou une offre substituable de biens et services.

Exemple d'entreprises produisant des produits substituables téléviseurs (Smart TV), ordinateurs et smartphones.....etc.

L'analyse de l'offre et de la demande permet de repérer les barrières d'entrée et les barrières de sortie, c'est-à-dire les obstacles que devrait surmonter une entreprise qui voudrait pénétrer dans le secteur ou, au contraire l'abandonner.

L'état de la concurrence sur un secteur dépend de cinq forces +1 fondamentales représentées par le schéma ci-dessous :



(1) Il s'agit de la rivalité entre les concurrents qui dépend de plusieurs facteurs à savoir, le nombre et la taille des concurrents, la périssabilité ou obsolescence des produits, degré de différenciation des produits offerts....

(2) Il s'agit de la relation avec les clients et du pouvoir de négociation des clients. Bien sûr, les clients cherchent à faire baisser le prix. S'ils sont peu nombreux, ils peuvent exercer une pression sur l'entreprise

(3) Il s'agit des relations avec les fournisseurs (même logique d'analyse que pour les clients). S'ils sont peu nombreux ou qu'ils détiennent des brevets et sont incontournables pour l'entreprise, ils peuvent exercer une forte pression en augmentant les prix, donnant moins baisse de qualité..

(4) Il s'agit de la menace des nouveaux entrants dans le secteur.

(5) Il s'agit de la menace des produits de substitution (remplaçable).

(+1) Il s'agit du rôle de l'état dans l'activité économique. La pression de l'état peut être exercée par exemple en créant des entreprises publiques concurrentes, par des interventions réglementaires ou par des aides ou subventions.

### III. La décision stratégique et la démarche stratégique :

#### A. . La décision stratégique :

Pour obtenir un avantage concurrentiel durable, des décisions stratégiques sont prises.

Une décision stratégique est une décision qui implique l'entreprise sur une longue durée.

Exemple : choix d'un projet ? Que produire ? Combien produire ?.....

La décision stratégique s'appuie sur un « **diagnostic stratégique** » : Il s'agit d'effectuer une analyse des informations sur les capacités internes de l'entreprise (**un diagnostic interne de l'entreprise**) et sur ce que l'entreprise devrait faire en fonction de son environnement (**un diagnostic externe**)

- Objectifs du diagnostic interne/

L'objectif est de repérer la **capacité stratégique** de l'entreprise c'est-à-dire ce qu'elle sait faire et ce qu'elle peut faire pour surpasser ses concurrents ?

Il faut donc distinguer ses **forces** et ses **faiblesses**.

- **Une force** est un élément de mode de fonctionnement de l'entreprise sur lequel elle peut s'appuyer pour construire un **avantage concurrentiel** qu'il faut entretenir et développer.
- **Une faiblesse** est un élément de mode de fonctionnement de l'entreprise qui la met en difficulté face à ses concurrents. **Cette faiblesse est à réduire.**

- Objectifs du diagnostic externe/

L'objectif est de repérer les **facteurs clés de succès FCS**. Pour cela, il faudrait déterminer les opportunités et les menaces liées à l'environnement de l'entreprise.

- **Une opportunité** est un élément externe qui peut favoriser le succès de la stratégie de l'entreprise. C'est une source de développement qu'il est important de détecter et de saisir.
- **Une menace** est un élément externe qui peut conduire à l'échec de la stratégie de l'entreprise. Le repérage d'une menace est essentiel.

Dans sa démarche, le diagnostic stratégie s'appuie sur la méthode **SWOT** "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" "Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Utiliser la méthode **SWOT** consiste à remplir le tableau qui suit :

	<b>Favorable</b>	<b>Défavorable</b>
<b>interne</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>

**Attention ! SWOT est un outil de diagnostic**

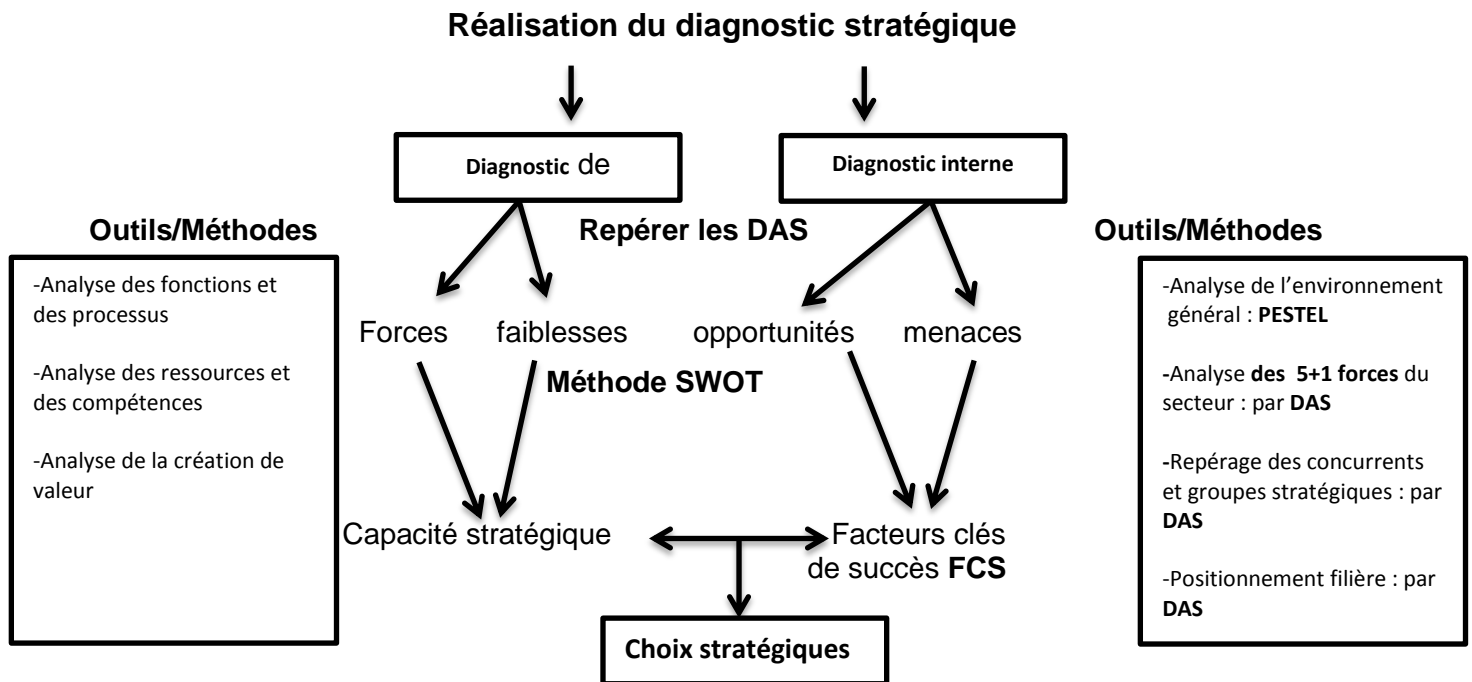
### **B. Une synthèse de la démarche stratégique**

Il ne sera présenté dans cette partie, qu'une petite idée de la notion **démarche stratégique**.

La **démarche stratégique** part de la réalisation de ce que l'on appelle « **un diagnostic stratégique** ».

A partir du schéma qui vous sera proposé par la suite sur la « démarche stratégique », on peut montrer comment une entreprise établit des choix stratégiques pour prendre ses décisions qui lui permettront d'obtenir un « avantage concurrentiel ».

On ne peut que citer et non détailler les explications sur les outils et les méthodes qui existent.



Les choix stratégiques consistent à répondre aux quatre grandes questions suivantes, tout en articulant les réponses : {Voir résumé ci-dessus}

1// Quel avantage concurrentiel ? Domination par les coûts ou différenciation ?

2// Que faire moi-même et que confier à d'autre entreprise ? Intégration ou impartition ?

3// Quelle voie de développement ? Spécialisation ou diversification ?

4// Quel mode de croissance ? Croissance interne, croissance externe ou alliance ?

### Essayez de répondre aux questions suivantes :

1// Pourquoi les stratégies diffèrent d'une entreprise à une autre, même si les objectifs poursuivis sont les mêmes,

2// Expliquez pourquoi nous observons que pour une même entreprise où les objectifs ne changent pas, la stratégie peut changer. Comme il est dit, pour un même objectif « la stratégie d'hier ne peut que très rarement être celle de demain ».