

L'Analyse de l'Environnement et le Diagnostic Externe

- La notion d'environnement:

La première étape consiste à préciser dans quel secteur (industrie) l'entreprise fait des affaires et c'est ce secteur qui va être analysé.

Mais la détermination du secteur ne suffit pas ; il faut aussi déterminer le groupe stratégique auquel appartient l'entreprise. Un couple produit –marché (CPM) correspond à un segment stratégique, à un domaine d'activité, à un métier, à un groupe stratégique, toutes les expressions qui sont souvent synonymes.

Le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison de facteurs clés de succès.

- Un domaine d'activité stratégique(DAS) est constitué par le regroupement des cellules élémentaires d'une industrie qui se caractérisent par des facteurs clés de succès similaires
- Un domaine d'activité qui a une demande spécifique, une offre spécifique (un groupe de concurrents spécifiques) et donc des facteurs de succès spécifiques et indépendants des autres métiers.
- Un groupe stratégique est constitué de firmes dont les champs stratégiques sont très similaires tant par leur envergure de produits et leurs envergure de marchés que par leurs compétences, leurs ressources et leurs technologies.

L'environnement : une donnée ou un construit?

L'environnement est un facteur important dans la vie d'une organisation. C'est à la fois la source des ressources et des opportunités et la source des dangers et des menaces.

La gestion de la relation est donc essentielle pour la survie de l'organisation

Il existe deux grands courants concernant cette relation:

- le premier courant peut être considéré comme déterministe et établit que l'environnement force de comportement, faute de quoi l'organisation peut disparaître
- Le deuxième courant est volontariste est prône le libre arbitre. Pour ce courant, l'environnement n'existe pas en dehors de la firme. Ce sont les gestionnaires qui le

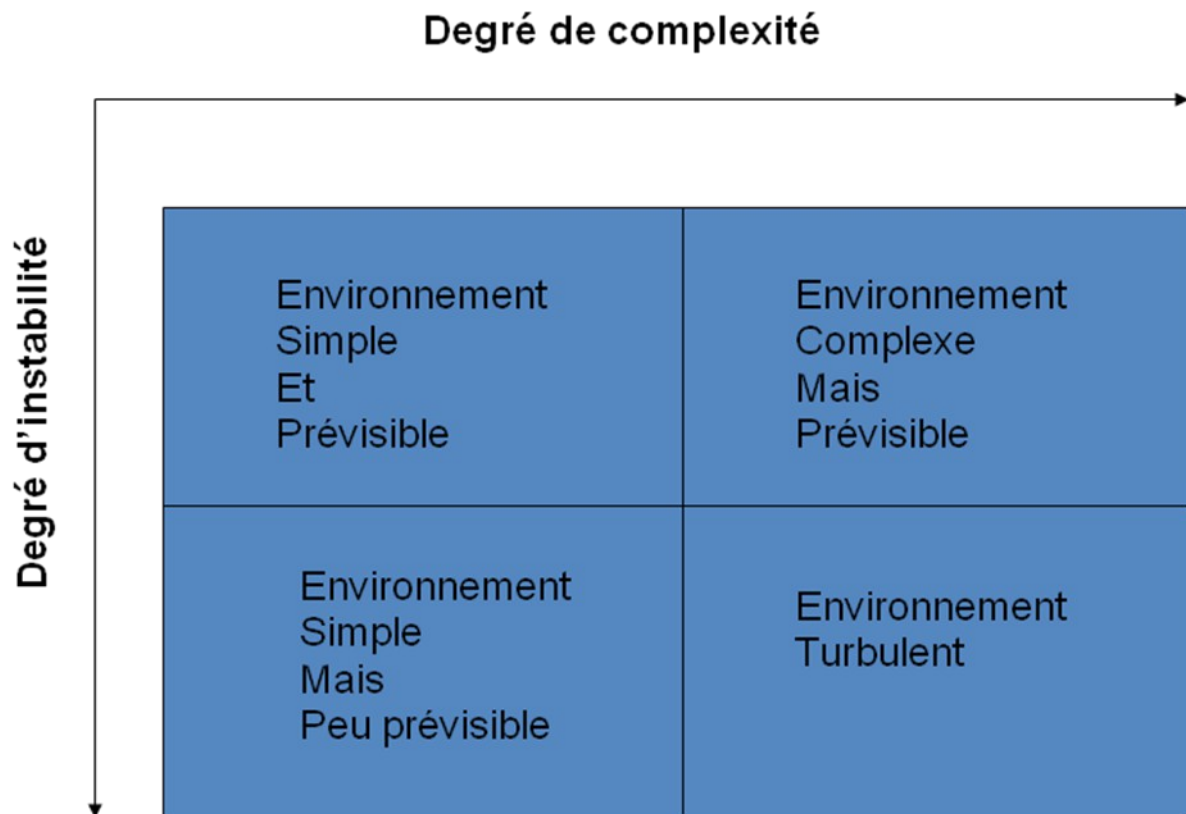
conceptualisent et, au fond, le créent ; En d'autres termes on peut modifier son environnement à loisir si on le veut vraiment.

- Les modèles stratégiques classiques considèrent l'environnement comme une donnée : l'environnement sectoriel actuel dans lequel évolue la firme.
- les nouveaux modèles stratégiques, axés sur le déploiement des ressources, font apparaître l'environnement comme un construit : on s'intéresse à tous les environnements sectoriels dans lesquels la firme pourrait faire valoir ses compétences et non pas seulement à celui dans lequel elle évolue actuellement ; on cherche même à créer un environnement en associant ensemble des secteurs

Le degré de complexité et d'instabilité de l'environnement

- Martinet et Courtney indiquent que pour un nombre croissant d'entreprises, l'environnement se modifie à l'égard de deux critères essentiels: le degré de complexité et le degré d'instabilité.
- Courtney parle de quatre niveaux d'incertitudes.
- En effet, en combinant ces deux critères on obtient quatre contextes (voir le tableau ci-après).

Degré de complexité et d'instabilité de l'environnement



L'analyse de l'environnement global

Les dimensions de PESTEL

Les stratégies doivent analyser à la fois l'environnement sectoriel global. Celui-ci est éminemment complexe, et il faut prendre en considération les règles du jeu ainsi que les diverses tendances sur les plans politique, économique, social et démographique, technologique, écologique et légal (d'où l'acronyme PESTEL).

Le tableau ci-après indique chacune des dimensions de l'environnement global, les principales sources d'influence qui peuvent constituer des occasions d'affaires et des menaces pour le secteur d'activité considéré.

- Grille d'analyse de l'environnement global(PESTEL)

Conditions et tendances	Sources d'influence
Politiques	Lois et règlements Participation du gouvernement dans l'industrie Participation du gouvernement dans la libre entreprise Régime politiques en place et ses choix Stabilité des régimes Accords internationaux
Économiques	Croissance du pays et croissance mondiale Conditions générales (inflation, récession...) Taux de chômage Politiques monétaires (réévaluation, évaluation,..) Politiques fiscales Contrôles gouvernementaux Approvisionnements énergétiques Approvisionnements en matières premières Nature de l'industrie (oligopole, monopole, historique, Statique) Type d'industrie (PME, dominante,...) Conditions du marché État de la concurrence directe
• Sociales et démographiques	Tendances démographiques : croissance de la population et démographie Tensions entre les forces (minorité contre majorité) Culture : -code éthique -valeurs ,aspirations,croyances -groupes de pression -aspirations nationales -croyances et histoire Groupe de protection des consommateurs
• Technologiques	Degré de technologie actuel Méthodes de production actuelles dans l'industrie Licences et brevets Recherche et développement : industrie, gouvernement
• Ecologiques	Environnement physique (eau, air, sol) Infrastructure de transport Source d'approvisionnement Conséquences écologiques
• Légales	Protection de l'environnement (eau, air, sol) Travail : loi sur les normes de travail ; droit d'association , Décret, sécurité au travail, avantages sociaux

- La dimension sociopolitique:

De nos jours, au moins quatre facteurs rendent l'analyse sociopolitique plus pertinente que jamais:

1. Les marchés liés directement à l'état continuent à former une part importante, prépondérante dans certains secteurs, du volume d'affaires des entreprises.
2. Le secteur concurrentiel, celui dit libre marché, est fortement encadré par des systèmes de normes souvent très complexes d'origines sociopolitiques.
3. La démocratisation des sociétés, en donnant aux citoyens et aux groupes qui les représentent le pouvoir de se faire écouter des entreprises, a créé un environnement porteur d'incertitudes nouvelles pour ces dernières.
4. La mondialisation des marchés oblige les entreprises à composer avec des cultures différenciées dont les aspects sociopolitiques sont fréquemment les éléments les plus critiques.

L'analyse et le diagnostic de l'environnement sectoriel:

Porter propose un modèle d'analyse industrielle (analyse d'un secteur) centré sur la structure concurrentielle d'une industrie et permettant de reconnaître les menaces et les occasions d'affaires au moyen de l'analyse de cinq forces concurrentielles :

1. Le degré de rivalité entre les concurrents
2. Le pouvoir des fournisseurs dans un secteur désigné
3. Le pouvoir des clients dans ce secteur
4. La menace que constituent les nouveaux arrivants dans ce même secteur
5. La menace représentée par des établissements ou des produits de remplacement.

Selon Porter, l'analyse ne doit pas porter seulement sur les concurrents immédiats établis dans le même domaine d'activité, car les contraintes et les menaces peuvent être aussi être exercées par un fournisseur ou un client puissant capable de s'intégrer verticalement, une entreprise ayant la capacité de s'installer dans le secteur ou une entreprise offrant un produit de remplacement.

Concurrents:

- Taille et force des concurrents
- Importance des coûts fixes
- Nature des produits
- Existence d'enjeux stratégiques
- Nature des investissements

Entrants potentiels:

- Existence de barrières à l'entrée
- Risque de mesures de représailles

Produits de substitution:

- Fonction de produits de substitution
- Usage des produits de substitution

Clients:

- Degré de concentration
- Importance des achats par rapport aux coûts totaux
- Coûts de passage d'un fournisseur à un autre
- Menace d'intégration verticale en amont

Fournisseurs:

- Degré de concentration
- Différenciation des produits
- Menace d'intégration verticale en aval

Importance du secteur en tant que client

Le degré de rivalité entre concurrents:

Le nombre de concurrents, leurs tailles, leurs âges, leurs forces respectives constituent autant d'éléments qui déterminent l'intensité de la concurrence. Le taux de croissance de la demande influe sur le degré de rivalité entre concurrents directs.

En effet, une croissance forte (stade d'expansion) dans un domaine d'activité procure beaucoup de marge de manœuvre aux principales entreprises qui y sont établies, tandis qu'une croissance faible (stade de maturité) obligera les entreprises à lutter entre elles pour conserver leur part de marché et les poussera à vouloir éliminer les concurrents les plus faibles.

La nature du produit lui-même et plus précisément sa destination, son caractère plus ou moins unique, sa fréquence d'achat influent sur l'intensité de la concurrence et le choix stratégique des entreprises concernées. Le volume d'investissement requis dans l'industrie est également un élément déterminant.

Le pouvoir des fournisseurs :

Les fournisseurs en amont dans un secteur peuvent également représenter une force concurrentielle .Un fournisseur puissant peut même acheter un des joueurs en aval .Leurs tailles et leurs nombres ,leurs capacités de différencier leurs produits (bien ou service) pour les rendre plus exclusifs ,leur capacité même de devenir des concurrents immédiats en s'intégrant en aval sont autant d'éléments qui donnent du poids aux fournisseurs .

Du fait de la mondialisation des marchés, les sources d'approvisionnement se trouvent dans des pays dont les prix sont plus bas, ce qui entame les pouvoirs des fournisseurs des pays bénéficiant des salaires plus élevés.

Dans l'analyse du pouvoir des fournisseurs, on distinguera les diverses catégories existantes : fournisseurs des matières premières, de composants, de services aux entreprises, fournisseurs de force de travail, de ressources financières.

Le pouvoir des clients:

Dans l'analyse d'un secteur (une filière), on prendra soin de distinguer en aval les clients intermédiaires (canaux de distribution) et les clients finaux (consommateurs des biens, usagers de services) qu'ils soient des ménages ou des entreprises.

Dans un secteur, les clients peuvent avoir beaucoup de pouvoir .Un puissant client peut acheter un des joueurs en amont. Des consommateurs peuvent se regrouper. Le client peut influencer sur l'établissement des prix, l'évolution du produit, la distribution et la commercialisation du produit.

La menace représentée par les nouveaux arrivants:

Il y a menace quand de nouveaux joueurs s'introduisent dans un secteur ,avant de pénétrer dans un marché, une entreprise doit évaluer l'importance des barrières à l'entrée (les économies d'échelles ,la différenciation du produit ,les exigences de capital, le coût d'un changement, l'accès aux réseaux de distribution ,les politiques gouvernementales) et des barrières à la sortie (coût du retrait, pressions extérieures pour conserver l'activité, répercussions du retrait sur les autres activités etc...)

Elle doit aussi mesurer la capacité des entreprises existantes à se défendre contre les nouveaux arrivants. Les concurrents potentiels peuvent venir modifier l'état de la concurrence en raison, par exemple de leurs capacités globales de production ou de leurs pratiques commerciales innovatrices.

La menace représentée par des produits ou des établissements de remplacement :

Le fait que des entreprises offrent des produits substitués, c'est-à-dire des produits destinés à remplacer ceux que vendent les entreprises directement concurrentes dans un secteur, constitue une concurrence indirecte. Ainsi, dans le domaine du transport des marchandises, le camion est un concurrent indirect du train qui a actuellement augmenté sa part au détriment de ce dernier.

L'exemple des salles de cinéma qui ont été forcées de fermer à cause de la vague du cinéma maison .Chaque secteur(industrie) ,quel que soit son degré de maturité, est menacé par un innovation ,une nouvelle façon de faire ,une autre industrie plus dynamique. Très peu de produits demeurent irremplaçables.

Le double diagnostic externe:

L'analyse des forces concurrentielles présentes dans un secteur aboutit à un double diagnostic de l'environnement sectoriel.

1. Le diagnostic des occasions d'affaires présentes dans ce secteur et le niveau de risque qui leur est associé. Une occasion d'affaires correspond à un besoin non satisfait ou qui pourrait être satisfait d'une autre façon. Pour correspondre à une occasion d'affaires avantageuse pour une entreprise soucieuse de rendement, il doit être rentable de satisfaire le besoin et la demande doit être solvable.

2. Le diagnostic des menaces qui pèsent sur ce secteur en égard au stade de développement (la maturité ou en déclin plutôt que nouveau et en croissance). Les menaces peuvent varier d'un groupe stratégique à un autre. (Un groupe peut être en croissance et un autre en déclin comme le montrent la téléphonie cellulaire et la téléphonie à fil).

L'analyse et le diagnostic de l'offre et de la demande:

L'analyse sectorielle peut être suivie d'une analyse plus détaillée de l'évolution de l'offre et de la demande dans chaque segment stratégique, notamment par des études de marché.

Le segment stratégique, l'unité d'analyse qui est le résultat de l'opération de segmentation, provient toujours de la confrontation d'une offre, ce qui implique une évaluation de la technologie dans un secteur, de la structure des coûts, des compétences, de la synergie avec une demande, ce qui implique une analyse de la clientèle, des critères d'achat, de distribution, du marché le plus impliqué.

- Dans l'analyse de l'offre et de la demande, il faut considérer non seulement l'état actuel du marché, mais aussi les tendances. L'offre dans un secteur peut fluctuer à cause d'une forte concurrence ou d'une évolution à la baisse de la structure de coûts à la suite d'une fusion.
- l'offre peut augmenter rapidement surtout si les barrières à l'entrée sont faibles : un secteur en sous-production (offre inférieure à la demande) peut être envahi par de nouveaux arrivants et devenir surproductif (offre supérieure à la demande).

Dans l'analyse de l'offre et de la demande, quatre aspects sont à considérer:

1. La croissance du marché (demande)
2. La capacité du secteur
3. La structure des coûts dans le secteur (influant sur l'offre)

L'économie du secteur (au sens de structure) barrière à l'entrée, degré de rivalité entre concurrents et degré de concentration, technologies, réseaux de distribution, etc.

Une analyse de l'offre et de la demande bien conduite permet de poser l'un ou l'autre des diagnostics suivants :

1. L'offre est supérieure à la demande (ce qui représente une menace pour les joueurs plus faibles);
2. La demande est supérieure à l'offre (possibilité d'occasions d'affaires)

La carte des groupes stratégiques dans un secteur :

- Pour affiner l'analyse sectorielle, on doit indiquer quels sont les groupes stratégiques dans le secteur.
- Un secteur peut en effet comprendre non pas un seul segment stratégique, mais plusieurs segments stratégiques lorsqu'il implique plusieurs combinaisons homogènes de facteurs clés de succès qui sont différentes les unes des autres, donnant lieu à autant de groupes stratégiques formés des entreprises partageant les mêmes règles de conduite.
- Ainsi les concurrents dans un secteur se retrouvent dans un ou plusieurs groupes stratégiques, selon les décisions qu'ils ont prises concernant les chaînes fins moyens:
- En d'autres termes, les choix stratégiques opérés par la direction d'une entreprise la rapprochent d'un certain nombre de concurrents directs actifs dans le même secteur ou l'éloignent d'autres concurrents appartenant au même secteur, mais liés à des groupes stratégiques différents.
- La définition et l'analyse des groupes stratégiques, du fait qu'elles permettent de reconnaître les compétiteurs immédiats et ceux qui peuvent tôt ou tard le devenir (nouveaux arrivants), aident l'entreprise à se situer par rapport à la concurrence. elles renseignent aussi sur les facteurs clés de succès privilégiés dans chaque groupe stratégique(ou sous secteur). Il est donc essentiel de dresser la carte des groupes stratégiques d'un secteur.
- La figure suivante présente une carte provenant de la combinaison du degré de spécialisation de l'offre de produits et de la technologie utilisée :

Carte des groupes stratégiques à l'intérieur d'un secteur.

Le diagnostic des facteurs clés de succès :

Qu'est ce qu'un facteur clé de succès ?

Quels sont les facteurs clés de réussite dans un groupe stratégique? Cette expression désigne soit un élément de l'offre ayant une forte valeur pour un ou plusieurs clients, soit une domination par les coûts ou un savoir faire essentiel dans la chaîne de production (ou de distribution) du produit ou du service permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

Pour chaque groupe ou segment stratégique présent dans une industrie manufacturière ou de services, il existe un certain nombre d'éléments à maîtriser ou de capacités à acquérir pour connaître le succès.

La notion de facteur clé de succès correspond aussi à celle de règle de jeu dans un secteur ou dans un groupe stratégique.

- L'utilité de la notion de facteur clé de succès :

L'opération consistant à faire le diagnostic des facteurs clés de succès par segment stratégique est loin d'être futile .elle a pour but d'orienter les choix stratégique de l'entreprise :

Exemple:

Un fabricant de chariots élévateurs a tiré profit de l'examen rigoureux de la segmentation de son marché. Il a découvert qu'un produit était requis pour chaque segment, que, par exemple, le segment de la distribution au détail était moins exigeant que les segments de la manutention portuaire et de l'exploitation forestière et qu'il devrait offrir des produits moins chers. Il a pu ainsi introduire sur le marché un produit à prix modéré, bien conçu et répondant aux exigences de la clientèle de ce segment cible, et devenir un chef de file dans le domaine.

- Comment reconnaître les facteurs clés de succès ?

La détermination des facteurs clés de réussite dans un secteur et ses différents sous-secteur n'est pas toujours facile, car elle exige une connaissance approfondie de chacun de ses segments ou groupe stratégique correspondant, grosso modo, à des métiers différents. Cette connaissance du secteur fait souvent défaut aux personnes qui sont au sommet de l'hierarchie: généralement ce sont les directeurs des centres d'activités qui possèdent le savoir. Les planificateurs ont donc avantage à les consulter

Le stratège a le choix entre deux méthodes pour déterminer les facteurs clés de réussite :

Disséquer le marché avec un esprit inventif afin de déterminer les segments les plus prometteurs (condition nécessaire mais non suffisante) ou rechercher à l'aide d'outils de benchmarking ce qui distingue les entreprises gagnantes des perdantes dans un secteur ou un sous-secteur.

Le succès peut être du à plusieurs facteurs :un personnel qualifié ,des multiples ressources matérielles ,des ressources de financement à bon marché ,un contrôle de la qualité des processus et du produit répondant aux attentes de la clientèle ,des capacités de recherche et de développement de nouveaux produits ,une structure organisationnelle et des systèmes de gestion conformes à l'évolution des marchés

Les facteurs clés selon les secteurs et les sous secteurs:

Pour déceler les facteurs clés de réussite dans un secteur déterminé, le stratège doit examiner l'ensemble de la chaîne d'activité typique d'une entreprise du secteur afin de distinguer deux ou trois activités (taches

fonctionnelles) étroitement liées qui sont susceptibles de procurer un avantage concurrentiel.

Même si aujourd'hui les secteurs manufacturiers adoptent les meilleures lignes de conduite des secteurs des services et vice versa, les facteurs clés de réussite diffèrent généralement d'un secteur à l'autre et aussi d'un sous-secteur à l'autre.

- Les facteurs clés selon les périodes: vers l'économie du savoir :
- L'importance d'un facteur clé de succès varie dans le temps, comme le montre l'évolution de l'ère industrielle et l'avènement de la nouvelle économie: le monde occidental a connu :
- Une économie axée sur le traitement des marchandises –depuis le début de la révolution industrielle jusqu'à 1918 environ (période 1)
- une économie axée sur la fabrication en série –de 1918 à 1981 (période 2)
- Une économie axée sur la technologie –depuis 1981(période 3).
- La période 4 serait l'ère intellectuelle. On parle en effet de plus en plus d'une économie du savoir axée sur les connaissances, sur le capital humain (viola 2002) décrit ainsi ce phénomène :

De nombreux auteurs ont identifié une évolution de l'économie et de la société en général, vers une prédominance du savoir dans le développement et les échanges on parle ainsi, par exemple de « knowledgeable society », « l'industrie de la matière grise », « technologie de l'intellect », « société post capitaliste ou société de la connaissance »

La signification de la connaissance qui devient une ressource, la principale source de création de richesse, un facteur à rendement croissant, reléguant la terre, le travail, et le capital à des rangs secondaires

Bell précise :

Parler de la société postindustrielle, c'est mettre l'accent sur la position centrale du savoir théorique, sur cet axe autour duquel vont s'ordonner la technologie nouvelle, la croissance économique.

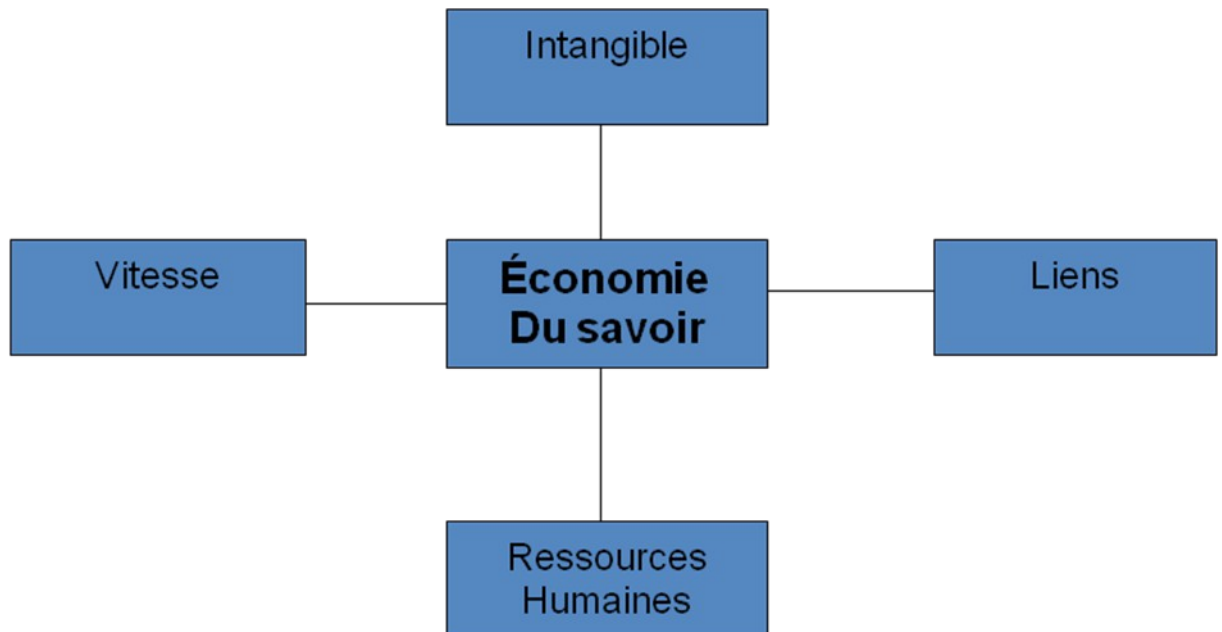
Le capital humain et la gestion de ce capital particulier deviennent donc des facteurs clés de succès dans bon nombre de secteurs d'activité, au même titre que le capital financier et la gestion financière dans l'univers des conglomérats.

Alors que l'économie du savoir tend à répandre dans toutes les sphères de l'activité, la capacité à utiliser les ressources intellectuelles au mieux en augmentant ses ressources et l'effet de levier constitue sans doute un facteur clé de succès important selon Hamel et Prahalad.

Selon Bell, Nous pouvons saisir la dynamique générale de l'économie du savoir à partir de quatre éléments moteurs à savoir :

1. l'économie des ressources humaines « une main d'œuvre non spécialisée et interchangeable » et dont la mobilité géographique est accrue.
2. La vitesse et rapidité deviennent des sources d'avantages concurrentiels ou comme l'appelle Bell des « coûts de temps » ainsi il fallait sept ans pour concevoir et produire une voiture. En 1997 deux ans suffisaient.
3. L'économie des liens, des réseaux, une économie « moléculaire » on observe d'une part, un éclatement, une désagrégation sous l'effet de l'externalisation des activités du recentrage sur les compétences et d'autre part un rapprochement sous l'effet de la pression croissante de la technologie et du savoir.
4. Les rapprochements conduisent à la convergence de secteurs (par exemple les télécommunications, l'informatique et le multimédia).

La nouvelle économie du savoir est une « économie de l'intangible, de l'invisible et de l'immatériel ». L'information, l'image deviennent des facteurs critiques de la concurrence ainsi la faible corrélation entre la variation et la capitalisation boursière et la variation de la valeur comptable s'expliquerait par la présence d'un capital immatériel intellectuel.



La prise en compte du stade de développement du secteur dans le choix d'une stratégie:

La stratégie dans un secteur nouveau :

Une industrie nouvelle présente les caractères suivants : une grande incertitude concernant la conception des produits et les procédés de fabrication, une hésitation dans le choix de la stratégie due aux multiples options stratégiques possibles du fait d'une mauvaise définition des règles du jeu, le nombre important de petites entreprises déjà actives, une réalisation rapide de gains de productivité et une baisse des coûts de production, l'absence d'une clientèle informée, une absence de normes techniques entraînant de l'inégalité dans la qualité des produits, une absence de l'infrastructure technique et commerciale, une difficulté d'approvisionnement.

Le choix stratégique peut être :

- L'entreprise peut planifier son entrée dans l'industrie de manière à réduire au minimum les risques qui l'attendent en tant que pionnière et à s'épargner des efforts impuissants
- Elle peut tenter d'imposer ses propres règles en matière de produit, de prix, et de distribution pour dominer le marché
- Elle peut, avec d'autres joueurs, tenter d'organiser l'industrie de manière à donner une image cohérente et rassurante aux fournisseurs, aux clients, aux investisseurs, aux pouvoirs publics;
- Elle peut attendre une attitude plus favorable des fournisseurs et des distributeurs pour obtenir d'eux de meilleures conditions.
- La stratégie dans un secteur à maturité

Une industrie à maturité s'accompagne des éléments suivants : un ralentissement du marché joint à une très forte concurrence entre les entreprises ,un pouvoir grandissant des clients,une surcapacité de production ,un accroissement de la concurrence internationale,l'adoption de nouveaux programmes et de nouvelles méthodes de gestion .les stratégies possibles sont les suivantes:

- Obtenir les coûts les plus faibles par le moyen de procédés de fabrication productifs ,d'une conception rationnelle des produits et de l'exploitation de réseaux de distribution efficaces.
- Sélectionner les clients ;donner une extension internationale à son marché.
- Se différencier afin de tirer le meilleur parti possible de ses compétences particulières
- Instaurer des systèmes de gestion qui mettent l'accent sur les coûts et les contrôles ,la coordination des efforts ,le service à la clientèle ,le choix sélectif de clients plutôt que sur la flexibilité et la créativité ,comme dans le passé.
- La stratégie dans un secteur en déclin

Une industrie en déclin s'accompagne d'une abondance des produits de substitution qui détrônent les produits actuels ,d'une évaluation des besoins des consommateurs conduisant à l'instabilité et à l'incertitude ,d'un déclin démographique entraînant une baisse de la demande .les options stratégiques possibles dans cet environnement dépendent des capacités concurrentielles d'une entreprise .

Quand ces dernières sont fortes ,on peut opter pour une stratégie de domination si le déclin favorise l'entreprise ou pour une stratégie de créneau si le déclin le défavorise . Quand les capacités concurrentielles de l'entreprise sont faibles ,on peut choisir une stratégie d'écroulement si le déclin favorise l'entreprise,ou une stratégie de liquidation si le déclin lui est défavorable.

La gestion du rapport de l'environnement:

L'environnement est de plus en plus turbulent et incertain selon la Harvard Business Review, il est nécessaire de trouver des réponses aux trois questions suivantes :

1. Faut-il essayer de surmonter l'état d'incertitude ou au contraire l'accepter avec résignation?
2. Faut-il adopter une stratégie tout de suite ou attendre plus tard?
3. La stratégie doit-elle être focalisée ou au contraire diversifiée ?

Pasquero explique qu'on peut adopter l'un des trois modes stratégiques suivants face à l'environnement:

- La réaction: la soumission à l'environnement ,la résistance.
- La proaction : ou l'action est exercée sur l'environnement ,l'anticipation.
- L'interaction : c'est à dire l'échange avec l'environnement ,la construction.
- **Allaire** remarquait déjà que le contexte sociopolitique turbulent et contraignant dans lequel les entreprises évoluent appelle la mise en fonction de plusieurs mécanismes de *réponse*:

- une réponse technocratique ,qui fait intervenir des techniques de prévision de plus en plus raffinées ;
- Une réponse politique ,par laquelle l'entreprise participe à la création du type de l'environnement nécessaire à sa survie et sa croissance;
- Une réponse anthropocentrique ,qui fournit à l'entreprise des gestionnaires qui sont capables d'encourager et de s'adapter à divers points de vue ,qui édifient de vastes réseaux d'information et qui font preuves de professionnalisme;
- Une réponse structurelle ,qui aide à mettre en place une organisation flexible et capable de s'adapter à l'environnement turbulent .

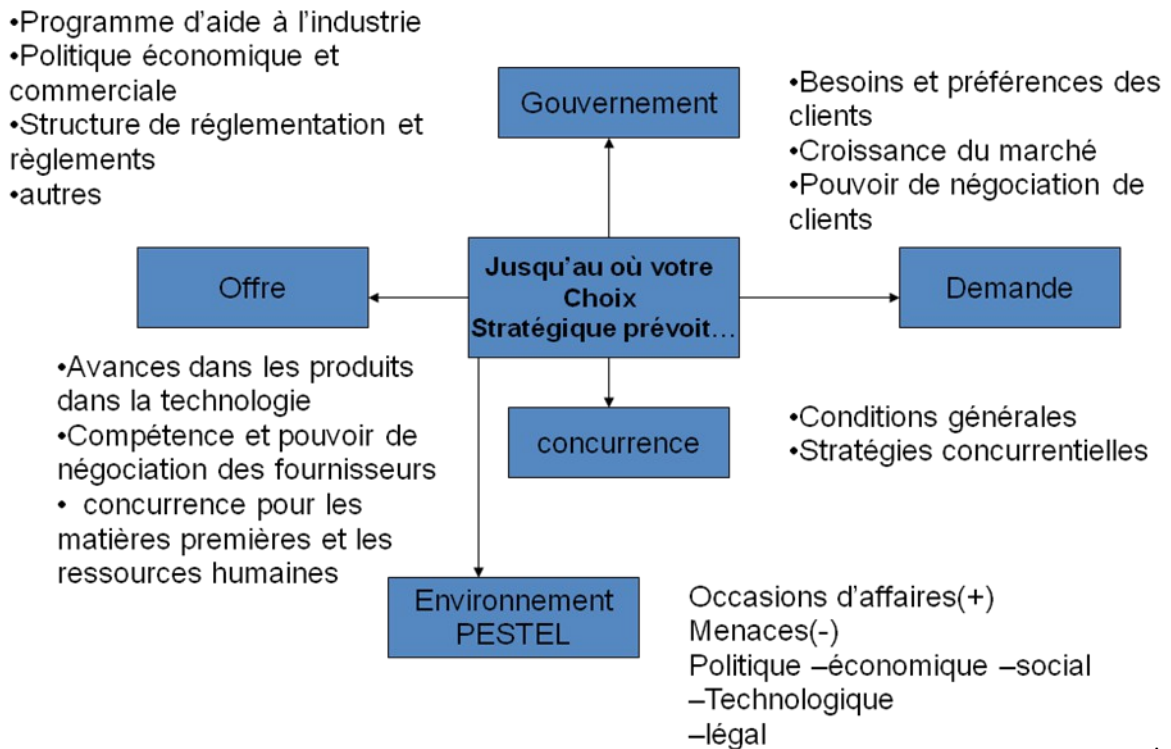
La turbulence et l'incertitude qui règnent dans l'environnement nécessitent des vues étendues de la part de l'analyste stratéliste ,ainsi qu'une démarche ,un processus ,des modèles et des outils qui l'aident à étudier cet environnement.

La figure ci-après regroupe les divers éléments utiles :

- le contenu de l'offre et de la demande,
- les interventions du gouvernement et les autres composantes de l'environnement global (PESTEL),
- la dynamique de la concurrence (forces concurrentielles).

Cette figure présente les principales questions qui sont soulevées en gestion stratégique par rapport à l'environnement.

Correspondance entre la stratégie et l'environnement :



L

l'analyse et le diagnostic de l'environnement requièrent la coopération de nombreux membres de l'organisation. Chaque collaborateur, dans son domaine particulier et d'expertise, doit déceler les occasions d'affaires et les menaces présentes dans son environnement immédiat exemple : le responsable des ventes doit voir quelles sont les demandes des clients et les nouveaux produits des concurrents qui influenceront sur le volume des ventes au cours des prochains mois etc.

- On doit donc faire la synthèse de nombreuses analyses et des diagnostics partiels élaborés à divers endroits de l'entreprise par des personnes ayant une formation, une expérience et des valeurs personnelles parfois différentes .
- L'élaboration du diagnostic stratégique se heurte à des difficultés d'ordre technique (collecte, analyse et synthèse de l'information) ou d'ordre organisationnel (surveillance de l'environnement, collecte de l'information et participation au processus stratégique)
- Le diagnostic n'est pas toujours facile puisqu'il requiert la participation de plusieurs personnes pour avoir des perceptions, des valeurs et des objectifs différents .
- un diagnostic est souvent un compromis après plusieurs négociations entre les membres de l'organisation.

- **Voir grille synthèse de l'analyse de l'environnement et le diagnostic externe** (copie)
- On établit donc **le diagnostic externe** (occasions d'affaires, menaces et facteurs clés de succès) en s'appuyant sur le résumé des analyses des dimensions des environnements global (PESTEL) et sectoriel (forces concurrentielles).
- C'est seulement après avoir analysé les environnements global et sectoriel et porté le diagnostic externe que les décideurs peuvent dégager **les options stratégiques** qui permettront de tirer le meilleur parti des occasions de croissance ou qui pourront protéger l'entreprise contre les menaces pesant sur le secteur d'activité.
- Ils peuvent à ce moment déterminer si leurs orientations stratégiques actuelles s'accordent avec le diagnostic de l'environnement et s'il y a lieu de décider de modifier leurs stratégies si elles ne sont pas **cohérentes** avec ce qui se passe dans l'environnement.

L'Analyse de l'Entreprise et le Diagnostic Interne

- Gérer stratégiquement, c'est évaluer l'entreprise comme capacité concurrentielle, comme chaîne d'activités sources de valeur ajoutée, comme combinaison de ressources et de compétences, afin de poser un diagnostic interne permettant de reconnaître d'où vient son avantage concurrentiel (domination par les coûts, différenciation);
- C'est également, faire le test de cohérence relative à ce que l'entreprise peut faire compte tenu de son cœur de compétences et ce qu'elle a choisi de faire (stratégies directrices et d'affaires) en vue de modifier les stratégies actuelles .
- C'est aussi avec la nouvelle approche stratégique fondée sur le potentiel de l'entreprise ,ouvrir le champ des possibilités qui s'offrent à elle par le fait de la redéfinition de ses compétences comme services.

L'entreprise : sa capacité et sa position concurrentielles

La capacité concurrentielle:

- Il importe de définir le profil de la capacité concurrentielle de l'entreprise :il s'agit de préciser quelles sont les principales forces et faiblesses de celle-ci ,sur le plan de l'organisation et des différentes fonctions (finances,gestion des ressources humaines ,recherche et développement, production, marketing) résultant d'actions passées ou en cours.

Pour ce faire :

- un graphique d'analyse de la capacité concurrentielle doit être établi.

Un second graphique similaire au premier élaboré à partir des facteurs clés de succès dans le secteur où évolue l'entreprise . Il serait possible de déterminer le profil de la capacité concurrentielle du principal concurrent et de le comparer à celui de l'entreprise analysée . Ces graphiques font voir l'importance relative de la capacité concurrentielle de l'entreprise dans un segment produit- marché et permettent d'apprécier les écarts et de déterminer si l'entreprise peut maintenir encore sa position concurrentielle

- L'impact de la position concurrentielle

En confrontant les résultats de l'analyse de la capacité concurrentielle de l'entreprise avec ceux de l'analyse de sa position concurrentielle (dominante, marginale, critique), les stratégies peuvent voir si leurs choix stratégiques sont judicieux ; les stratégies directrices, d'affaires et fonctionnelles devraient tenir compte de la position qu'occupe l'entreprise dans un secteur ou dans son groupe stratégique:

- L'entreprise en position dominante: (Occupant la plus grande part du marché) est bien placée pour tenter soit de:

Renforcer encore davantage sa stratégie de domination par les coûts ou par sa volonté constante d'innover, d'accroître sa productivité et sa performance en marketing.

Conserver ses avantages concurrentiels (en matière de qualité, d'image..)

- L'entreprise en position marginale:

(à faible part de marché) **peut survivre et même prospérer** si au lieu de chercher à rivaliser les grands, elle met l'accent sur la qualité ou le service personnalisé.

- L'entreprise en position critique :

(dont la part de marché est décroissante) doit **soit redresser la situation** qui se dégrade bien que l'activité considérée ait un bon potentiel, **soit écremer (conserver les meilleurs clients) soit de désinvestir en partie ou de tout liquider si l'hémorragie ne peut plus être arrêtée**

- L'entreprise : une chaîne d'activités sources de valeur ajoutée :

Il est important non seulement d'évaluer les capacités concurrentielles de l'entreprise, mais aussi de découvrir d'où elle viennent. On doit en effet chercher les causes profondes du positionnement concurrentiel.

Il faut donc se demander, par exemple, d'où vient la capacité d'offrir des produits de qualité ou des bas prix, d'où la notion de valeur ajoutée.

- La notion de la valeur ajoutée :

Pour Porter, l'entreprise est une chaîne d'activités qui sont sources de valeur ajoutée. L'analyse de l'entreprise consiste alors à déterminer quelles sont les forces présentes dans la chaîne d'activités de l'entreprise qui permettent à celle-ci d'acquiescer un avantage concurrentiel **soit sous le rapport de la domination des coûts** (source de valeur pour le client quand l'entreprise pratique des prix bas) **soit sous le rapport de la différenciation** (source de valeur pour le client quand il recherche la différence qu'offre l'entreprise)

La chaîne de valeurs type décompose la firme en activités sur le plan de la stratégie, le but visé étant de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation.

La chaîne type des activités d'une entreprise:

- Les activités créatrices de valeurs font partie de la chaîne types d'activités d'une entreprise.

Nous énumérons :

Cinq activités principales:

- *La logistique d'entrée* (en liaison avec les fournisseurs) englobe la réception, l'entreposage, et la distribution à l'intérieur de l'entreprise....
- *La production du bien ou service* qui regroupe les activités liées à la transformation des matières premières ou composants en produits finis, traitement des commandes, élaboration des calendriers
- *La logistique de sortie* (en liaison avec les canaux de distribution) a rapport avec le stockage, la distribution des produits aux clients.
- *La commercialisation et la vente* a des activités destinées à mettre les clients en mesure d'acheter le produit (bien ou service).
- *Services connexes au produit offert* (services après vente) sont des activités ayant rapport avec l'augmentation ou le maintien de la valeur du produit comme l'installation et l'adaptation du produit ,la formation du client et le service après vente.

Les quatre activités de soutien:

- L'approvisionnement qui se rapporte à la fonction achat des moyens de production (biens ou services) utilisés dans la chaîne de valeurs de l'entreprise .
- Le développement (y compris la recherche commerciale) correspond à la création de procédés, de systèmes, de produits ,de machines ou outils ,d'une image de marque...
- La gestion des ressources humaines qui s'occupe du recrutement, la formation, le développement du personnel et la rémunération..
- Et au sommet ,les sous activités constituant l'infrastructure de l'entreprise à savoir la direction générale, son mode de coordination des activités, les systèmes d'information ,de planification, et de contrôle, la gestion de la qualité, les finances, le service juridique et la communication

Selon Porter les activités principales et de soutien constituent trois classes d'activités directes, activités indirectes et garantie de qualité.

1. **Les activités directes:** aboutissent à une création de valeur pour le client elles sont représentées par l'assemblage, l'usinage de pièces, le déploiement de la force de vente ,la publicité, la conception du produit et le recrutement.
2. **Les activités indirectes** sont destinées à assurer l'exercice régulier des activités directes ;elles comprennent l'entretien, l'établissement des calendriers ,le fonctionnement des installations ,la gestion de la force de vente, la gestion de la recherche et l'enregistrement des résultats obtenus par les vendeurs.

3. **La garantie de qualité** représente l'ensemble des activités visant à assurer d'autres activités telles que la surveillance ,l'adaptation et la rectification. la garantie de qualité n'est pas synonyme de gestion de la qualité,parce que de nombreuses activités créatrices de valeurs contribuent à assurer la qualité.
4. Ces trois classes d'activités se rencontrent dans les activités principales et les activités de soutien . Ainsi le développement technologique dépend des activités directes de l'équipe de laboratoire et de l'activité indirecte de la gestion de la recherche .
5. Aussi il faut chercher à relier les activités les unes aux autres,car les liaisons peuvent procurer un avantage concurrentiel ,par optimisation et coordination ,il existe par exemple ,diverses façons de faire respecter les critères de qualité: l'emploi d'une technologie de haut rendement,une tolérance nulle à l'égard des erreurs, une vérification étroite de toutes les opérations.

6. Le diagnostic interne :les principales activités source de valeur ajoutée :

Après avoir décrit et analysé (en indiquant les forces et les faiblesses) chaque activité principale et chaque activité de soutien ,on est en mesure de poser le diagnostic interne .le diagnostic interne consiste à déterminer quelles sont les activités fortes qui sont les principales sources de valeurs ajoutée et qui contribuent de ce fait le plus à obtenir une domination par les couts ou une différenciation durable.

- L'entreprise la mieux placée pour concurrencer est celle qui utilise plusieurs facteurs :si elle vient à perdre un facteur,elle peut encore se maintenir grâce aux autres. Mais un bon diagnostic exige une hiérarchisation des facteurs et donc un classement par ordre d'importance des activités ou des sous activités sources de valeur.
- A titre indicatif les facteurs d'amélioration de la position concurrentielle intervenant à l'intérieur de la chaine d'activités de l'entreprise :
- *Les facteurs d'approvisionnement* (y compris le financement et le recrutement),soit l'intégration en amont ,le contrat privilégié à long terme avec un fournisseur,la possibilité d'endettement,le cout de l'endettement ,le cout de la qualification et la qualification de la main d'œuvre ;
- *Les facteurs de production* (du bien ou du service) soit la capacité et la flexibilité des unités,la productivité des unités ,les niveaux de couts ,l'emploi des procédés exclusifs ,la situation géographique,la qualité du personnel et de la gestion;
- *Les facteurs de commercialisation* , soit la promotion ,la publicité ,la qualité de la force de vente ,la réputation ,l'image déjà caractérisée ,la qualité et l'étendue du réseau de distribution, les conditions de commercialisation(modalité de paiement proposées à l'acheteur).

Les activités mentionnées ci-dessus englobent plusieurs autres activités décrites par Porter, car elles ont des rapports avec les finances, la GRH, le développement, etc.

L'Entreprise : Ses Ressources et Ses Compétences

A/ La distinction à faire entre les ressources et les compétences

Quand on définit le profil de la capacité concurrentielle ou la chaîne d'activités d'une entreprise, on doit préciser les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Il est toutefois possible d'aller plus loin en utilisant la nouvelle approche stratégique fondée sur le paradigme des ressources.

Cette nouvelle approche stratégique établit une distinction essentielle entre une ressource et une compétence. Les ressources sont des inputs du processus de production. Il est proposé cette définition d'une ressource :

- **Une ressource est tangible ou intangible** et peut **prendre** plusieurs formes : équipements, habilités des salariés, brevets, marques de commerce, ressources financières, etc. Toutefois, peu de ressources sont productives. Leur potentiel dépend de leur mise en relation et de l'exploitation que l'on en fait à travers des routines organisationnelles.

Ce sont ces dernières qui forment les compétences .

- La compétence résulte de la juste imbrication réciproque de la technologie , de l'apprentissage collectif et des procédures organisationnelles, amenant ainsi une combinaison originale des ressources . Alors que « les ressources sont à l'origine des compétences, ce sont ces dernières qui sont la source principale de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise » .

Une ressource ou une compétence est source de valeur si elle permet de tirer parti d'une occasion favorable ou de faire face à une menace venant du marché, si elle apporte une valeur significative au client ou si elle permet d'exploiter une vente potentielle.

Une compétence centrale ou fondamentale est une combinaison d'habilités et de technologies, et non pas une habilité ou une technologie.

Par exemple, la compétence centrale de Fédéral Express, spécialisée dans l'acheminement et la livraison d'enveloppes et de colis, repose notamment sur l'intégration de la codification électronique (bar coding), de la communication sans fil, de la gestion du réseau et de l'utilisation de la programmation linéaire.

Pour être considérée comme une compétence stratégique, une capacité doit répondre aux critères suivants :

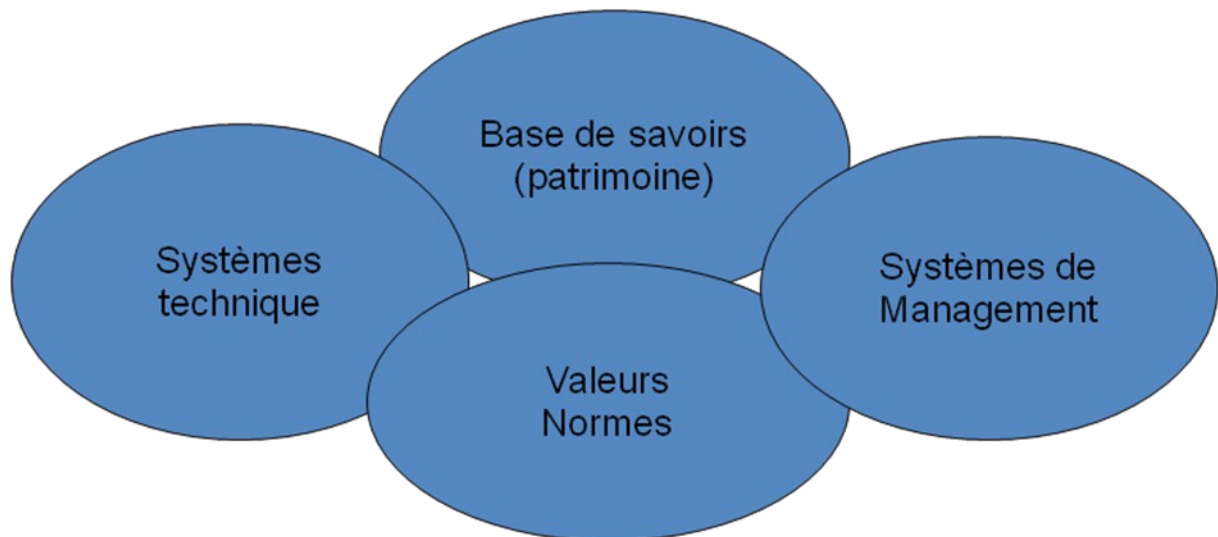
- Contribuer de façon appréciable à créer la valeur ajoutée perçue par le client.
- Être unique et amener une différenciation.
- Pouvoir être employée pour d'autres biens ou services, ou pouvoir servir à d'autres fins.

Le concept de compétence fondamentale ,centrale ou stratégique « désigne donc les capacités de l'entreprise à multiplier les ressources en les combinant. Ainsi les compétences fondamentales ont une forme d'apprentissage collectif au sein d'une organisation.

Le cœur de la compétence d'une entreprise comporte quatre éléments :

- *Les connaissances et les habiletés* des employés ,qui se sont familiarisés avec le patrimoine technologique et scientifique de l'entreprise;
- *Les systèmes techniques*, les savoirs qu'ils renferment ,résultant de l'accumulation ,de la codification et de la structuration des connaissances acquises par les employés
- *Les systèmes de management* tels que la veille stratégique
- *Les valeurs et les normes* dans lesquelles s'enracinent ces processus de création et de développement du cœur de compétences.

Quatre composantes du cœur de compétences



'Utilité de la notion de compétence:

Il est de plus en plus risqué de ne pas tenir compte de la notion de compétence pour les raisons suivantes :

- Une entreprise peut perdre des occasions de croissance dans un secteur donné du fait qu'elle ignore quelles sont les compétences disponibles dans l'organisation parce que les directeurs des différentes sociétés "cachent" leurs bons collaborateurs.
- L'entreprise qui divise le travail en de petites unités opérationnelles cloisonnées risque en même temps de fractionner ses compétences centrales.
- L'entreprise qui sous-traite risque de perdre des compétences centrales et de devenir de plus en plus dépendante des fournisseurs.

- Une attention exclusive accordée aux produits les plus populaires actuellement peut empêcher l'entreprise d'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences centrales propres à lui faire découvrir les produits de demain.
- Une entreprise qui se préoccupe peu du cœur de compétences risque de perdre des compétences centrales au moment où elle se défait d'une unité moins rentable.

Ces notions de compétences et de ressources sont complexes et difficiles à manipuler, tant dans leur définition et leur mesure que dans l'évaluation de leurs conséquences sur le rendement d'une entreprise.

On considère l'entreprise comme un "organisme apprenant, capable d'intelligence.

Comment l'entreprise peut-elle être capable de favoriser l'acquisition, la conservation et le développement de savoir-faire nouveaux qui élargissent les possibilités ?

C'est tout le problème du transfert par les savoirs au sein d'une structure qui est posé. Cela implique une reconfiguration de l'organisation autour de pôles de compétences et de réseaux permettant de multiplier ces savoir-faire.

L'Entreprise Intelligente: la Matière Grise Transformée En Services:

La place de la matière grise dans une économie du savoir

Les changements profonds survenus dans l'économie des pays industrialisés ont fait ressortir l'importance de la matière grise comme source d'avantage concurrentiel de l'entreprise et comme facteur clé de succès dans un nombre grandissant de secteurs . Plusieurs auteurs ,depuis une quinzaine d 'année ont mis en évidence le rôle de premier plan joué par la matière grise. On parle d'ailleurs maintenant de l'économie du savoir.

- On estime que les meilleures entreprises de services actuelles peuvent être considérées *comme des entreprises intelligentes* parce qu'elles orientent leurs ressources intellectuelles vers des services qui prennent la forme la plus utile pour les clients ;
- les entreprises industrielles subissent également de telles transformations que l'attention se déplace du côté des services ,ce sont les clients qui influencent le plus les stratégies ,d'où la nécessité de revoir les pratiques de marketing et de gestion des opérations ,pour en quelque sorte ,faire entrer le client dans l'entreprise ,le plus en amont possible dans le processus de développement de produit et du panier de services connexes .

Quinn résume les conclusions de ses recherches :

- Les activités intellectuelles et les services représentent aujourd'hui les maillons forts de la chaîne de valeur de la plupart des entreprises.
- Si, dans une activité ,une entreprise n'est plus la meilleure du monde et qu'elle continue cette activité en interne sans la faire évoluer ,elle sacrifie son avantage concurrentiel .

- Chaque entreprise doit concentrer ses investissements et faire porter l'attention de la direction sur les compétences essentielles –souvent des activités intellectuelles ou de services –à l'aide desquelles elle pourra devenir la meilleure du monde et le rester ,c'est-à-dire acquérir et conserver indéfiniment un important avantage concurrentiel.
- Si cette politique est menée de façon stratégique elle ne diminuera pas l'entreprise ,au contraire ,elle lui permettra de réduire la bureaucratie ,d'aplatir la structure hiérarchique ,d'acquérir d'avantage de cohérence stratégique et d'être beaucoup plus vigilante à l'égard de la concurrence.
- Quinn estime que, au lieu de se satisfaire de stratégies axées sur les produits, les chefs d'entreprise devraient aller plus loin et envisager *des stratégies basées sur la connaissance et les services* qui procurent un avantage vis à vis de la concurrence directe ou des autres entreprises comparables sur le plan des services.
- Pour parvenir à mettre sur pied de telles stratégies, ils doivent d'abord décomposer la chaîne de valeur de l'entreprise en repérant les tâches fonctionnelles qui créent véritablement une valeur ajoutée.
- *Chaque tâche fonctionnelle doit être considérée comme un "service" pouvant être confié à divers fournisseurs extérieurs qui exécutent mieux ces tâches.* Les dirigeants peuvent alors éviter la dispersion et *concentrer leurs ressources et leurs compétences intellectuelles sur des activités à puissant effet de levier*, en vue d'atteindre un niveau de classe mondiale .
- Enfin, ils doivent rapporter aux besoins des consommateurs leurs principales compétences et les activités fonctionnelles maintenues à l'interne en vue d'atteindre un niveau plus élevé de valeur ajoutée et de profit.
- **L'Entreprise : Un Modèle d'Affaires**
- La concurrence au sein d'un vaste domaine n'oppose pas des produits ou des sociétés , mais des modèles d'entreprises différents.
- Il y'a donc lieu d'évaluer "l'aptitude à en imaginer des façons radicalement nouvelles de différencier les concepts existants" , car c'est la clé de création de richesse.
- En fait ,il s'agit souvent de modèles d'établissement différents qui rendent parfois désuets ceux qui les ont précédé, comme jadis le supermarché avec libre service a déclassé le magasin général.
- Aujourd'hui l'Hypermarché super productif de Wal-Mart entre en concurrence avec des grandes surfaces qui sont déjà productives par rapport aux petites et moyennes surfaces commerciales, mais beaucoup moins que Wal-Mart.
- **Autre exemple** : quand Jean Couatu a ouvert sa première pharmacie , il apportait dans le secteur une innovation, une nouvelle façon d'offrir le service de pharmacie en le faisant cohabiter avec la vente de produits courants, laquelle allait devenir de règle.

- Dans chacun de ces cas, les innovations ont permis d'offrir "des prix bas tous les jours" grâce à la puissance de négociation avec les fournisseurs qui s'est accrue en même temps que s'est étendu le réseau d'établissements, soit par la voie du succursalisme, soit par celle du franchisage, ou par les deux voies.
- Le concept d'entreprise comme modèle, est cependant plus large. Il se rapproche de la notion de chaîne de valeur ajoutée qui s'est élargie aux fournisseurs, aux clients et aux partenaires, notion définie par Porter lorsqu'il parle de système de valeur.

Le concept de l'entreprise résulte de l'articulation des éléments suivants:

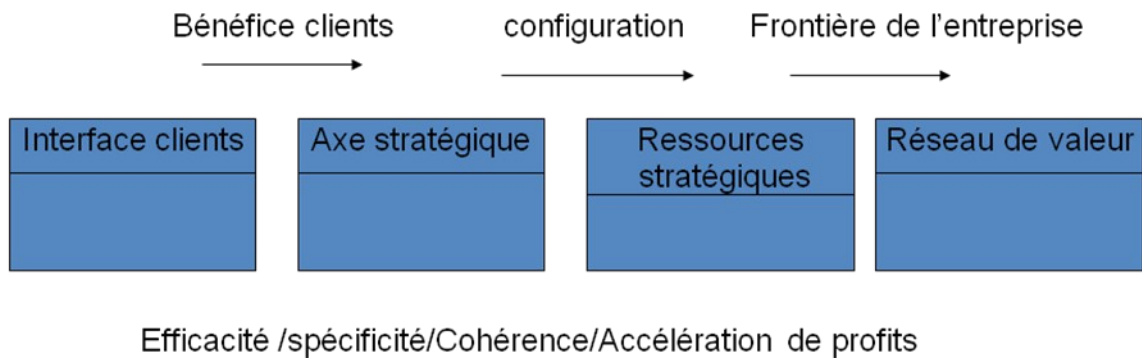
- L'interface clients (traitement des commandes et assistances clients, information clients et exploitation de ces renseignements, dynamique de la relation les clients, politique tarifaire)
- L'axe stratégique (mission, éventail, produit marché, base de différenciation)
- Les ressources stratégiques (compétences clés, actifs stratégiques processus clés)
- Le réseau de valeur ajoutée (fournisseurs, partenaires, etc..)

Ces quatre éléments centraux sont reliés par trois passerelles :

- Les bénéfices clients relient l'axe stratégique à l'interface clients (chaîne d'activités élargie en aval)
- La configuration des activités relie l'axe stratégique aux ressources;
- Les frontières de l'entreprise relient les ressources stratégiques aux réseaux de la valeur ajoutée (chaîne d'activité élargie en amont).

Enfin quatre facteurs (efficacité, spécificité, cohérence, accélération) présents dans les modèles d'affaires de Jean-Coutu et de Wal-Mart, déterminent le potentiel de rentabilité.

- L'analyse de l'entreprise comme concept



L

'Utilisation des Outils d'Analyse et de Diagnostic de l'Entreprise

- Plusieurs points de vue:

La compréhension de l'entreprise comme concept modèle, l'établissement de la chaîne d'activités, qui sont sources de valeur ajoutée, la définition du profil de la capacité concurrentielle, l'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise : ce sont la autant d'opérations difficiles à réaliser puisque, comme dans le cas de l'analyse de l'environnement global et sectoriel et du diagnostic externe, elles exigent la participation d'un certain nombre d'évaluateurs qui portent divers jugements à partir de données lacunaires.

Les conclusions du diagnostic interne, comme celles du diagnostic externe pose par les membres de l'équipe stratégique d'une entreprise, sont souvent le fruit d'un compromis entre les directeurs fonctionnels de l'entreprise ou entre des partenaires stratégiques.

Elles peuvent aussi être le fruit de négociations ardues avec les dépositaires d'enjeux, chacun d'entre eux ayant ses propres objectifs. Donc c'est seulement après avoir consenti à ces "compromis" et termine ces "négociations" que les stratèges peuvent entrevoir un certain nombre d'orientations stratégiques directrices et d'affaires et de stratégies fonctionnelles qui aideront à mieux exploiter les ressources et les compétences soit dans l'actuel domaine d'activité, soit dans un nouveau domaine.

- Pas de Place Réservée :

L'analyse et le diagnostic de l'entreprise risquent de donner un portrait figé du passé et, même, du présent si on se contente de prendre acte, sans plus, de la compétence distinctive acquise par

l'entreprise. Le dirigeant doit pousser son analyse interne plus loin et s'interroger sur la capacité de la firme à assurer son avenir en se rappelant qu'*il n'existe pas de place réservée* en affaires.

La survie de l'entreprise dépend du succès de la stratégie d'affaires qui permet d'obtenir et de garder la pratique du consommateur, soit par des prix moins élevés (stratégie de domination par les coûts) que ceux des concurrents, soit par des produits considérés comme différents (stratégie de différenciation), ou encore par la concentration dans un créneau où le nombre de concurrents est moins élevé.

Les dirigeants d'entreprise doivent cependant se rappeler que les concurrents, pour survivre, doivent également posséder leurs propres avantages concurrentiels et qu'ils peuvent eux aussi dominer par les coûts, se différencier et même s'introduire dans leur créneau.

Les concurrents, avec leurs propres stratégies d'affaires, constituent donc une menace permanente pour une entreprise. Il importe donc de préciser en quoi consiste l'avantage concurrentiel actuel de l'entreprise pour le renforcer.

- Le Diagnostic : d'où vient l'avantage concurrentiel ?

Une entreprise obtient une meilleure performance relative que celle de ses concurrents quand elle trouve une voie qui lui permet d'avoir un avantage relatif déterminant et durable sur ses concurrents.

Cette voie peut consister en des actions auxquelles ces derniers auront de la peine à faire obstacle puisque l'entreprise se concentre sur les facteurs clés de la réussite ou sur certains segments dans lesquels sa supériorité relative pourra encore devenir plus évidente, qu'elle bouleverse l'ordre établi par des initiatives audacieuses ou qu'elle se distingue à l'exploitation de ses marges de manœuvres stratégiques

- Pour Andrews, la compétence distinctive d'une entreprise est plus ce qu'elle peut faire de bien : c'est ce qu'elle peut faire de particulièrement bien.
- Comment expliquer les résultats obtenus en matière de coûts et de qualité ?
- Quelles sont les fonctions de l'entreprise qui contribuent à ce succès ?
- Celui-ci est-il dû à des compétences particulières ?
- L'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel et déterminer la valeur de son produit et la somme que les clients sont prêts à déboursier pour l'obtenir en comprenant mieux l'ensemble des activités distinctes qui sont à l'origine d'une part considérable et croissante des coûts et de la différenciation des produits de l'entreprise, comme le montre Porter.
- La chaîne d'activités sources de valeurs ajoutées permet donc de préciser les sources d'un avantage concurrentiel existant, de découvrir les moyens pour le conserver ou pour en acquérir un.
- **La combinaison des approches:**

-
- La chaîne de valeur ajoutée peut servir à déterminer des ressources et des compétences qui sont susceptibles d'ajouter de la valeur aux produits et aux services offerts aux clients .
- L'examen de la chaîne de la valeur ajoutée donne probablement des résultats différents selon qu'on utilise l'une ou l'autre des deux approches stratégiques suivantes:
-
- l'approche produit marché actuel(pour pouvoir mieux concurrencer actuellement dans le secteur ou on évolue) et
-
- l'approche des compétences centrales de l'entreprise(pour déterminer comment elle peut mieux servir ses clients actuels avec des produits ou des services améliorés ou nouveaux, comment elle peut pénétrer de nouveaux marchés avec ses compétences centrales ,comment elle peut élargir les possibilités).
- **S'évaluer et se comparer régulièrement :**
- L'entreprise doit examiner périodiquement le profil de sa capacité concurrentielle, laquelle évolue telle une cible mobile, et remanier la liste des facteurs clés de succès de son secteur d'activité, lesquels, eux aussi, sont en perpétuel mouvement.
- Les dirigeants peuvent alors s'interroger sur leurs propres capacités a découvrir les nouveaux facteurs clés de succès et a conserver les avantages concurrentiels de l'entreprise.
- Pour créer la chaîne de valeur ajoutée et des liens existants entre la chaîne de valeur ajoutée d'une entreprise et celle des fournisseurs et des clients avec qui l'entreprise est en relation, il faut examiner régulièrement la chaîne de valeur d'une entreprise afin de déterminer si l'avantage concurrentiel provient encore des mêmes activités.
- Enfin, l'entreprise peut avantageusement comparer ses pratiques avec les meilleures pratiques recensées par les experts en étalonnage (benchmarking).
- **La Correspondance entre la stratégie et le diagnostic interne :**

On doit se demander si la stratégie d'affaires actuelle correspond bien aux conclusions du diagnostic interne. On peut aussi se demander quelle option stratégique en découle.

En effet, l'analyse et le diagnostic de l'entreprise font ressortir des ressources et des compétences qui permettent d'envisager une stratégie de différenciation, de domination par les coûts ou de créneau. Enfin, on peut aussi comparer les options stratégiques découlant du diagnostic externe avec les ressources et les compétences de l'entreprise.

La mise en œuvre stratégique, systèmes, fonctions et style de gestion

La mise en œuvre stratégique:

Même si la phase d'élaboration de la stratégie est assez difficile et même si le choix définitif l'est encore davantage, c'est surtout la mise en application qui est la plus exigeante et qui pose le plus de difficultés aux moments suivants :

- Au moment d'informer de manière formelle l'ensemble du personnel de l'entreprise et les représentants des autres parties prenantes (actionnaires, syndicats, clients, etc..) sur les orientations stratégiques retenues;
- Au moment de choisir les moyens en liaison avec les responsables de l'exécution .
- Au moment de renforcer la motivation des gestionnaires et des autres parties prenantes aux différentes étapes de la mise en œuvre .

La mise en œuvre de la stratégie représente donc un défi de taille puisque le stratège , dans bien des cas , ne saura que plusieurs mois après le choix définitif de la stratégie si ce choix a été le meilleur.

Souvent , en cours de route , la stratégie choisie sera modifiée , révisée , parfois même abandonnée , si des employés cadres et non cadres refusent de l'appliquer ou si d'autres parties prenantes de l'entreprise, en particulier des clients , se montrent réticents.

- Sur quoi porte concrètement la mise en œuvre ?
- La tâche principale à l'étape de la mise en œuvre de la stratégie consiste à réunir par un lien les orientations stratégiques d'une entreprise et la chaîne d'activités de cette dernière .
- Cette tâche requiert généralement un double ajustement : d'une part , entre les stratégies directrice et d'affaires et les stratégies fonctionnelles (finances , gestion des ressources humaines, marketing, gestion des opérations , etc..) et d'autre part , entre les orientations stratégiques et la structure, les systèmes de gestion, le style de gestion et même la culture de l'entreprise.

Selon Andrews, la phase d'implantation du processus stratégique comporte, quatre activités principales:

- L'accomplissement de la mission en dépit des obstacles
- L'obtention des résultats escomptés par le recours aux diverses composantes d'une structure organisationnelle;
- La recherche d'un équilibre entre les besoins individuels et organisationnels par le moyen de l'évaluation du rendement, des systèmes d'incitation et de récompenses, de la formation, etc.
- La présence d'un leadership à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
- Les instruments de la mise en œuvre stratégique constituent, « un ensemble articulé d'outils de management utilisés par l'entreprise de la hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle de l'entreprise».

Ces outils représentent une « matérialisation, une formalisation simple, dont l'effet majeur attendu est la structuration des comportements des acteurs dans un cadre éthique précis de confiance mutuelle entre acteurs »

Quatre outils sont essentiels pour assurer la mise en œuvre de la stratégie :

- Les plans d'actions prioritaires.
- Les contrats d'activités périodiquement négociables .
- Les tableaux de bord (comprenant divers indicateurs de contrôle des revenus ,des coûts ,du rendement, etc..)
- Les grilles de compétences ,auxquelles s'ajoute la grille d'évaluation des potentiels.

On décrit trois outils pouvant servir à coordonner et à simplifier le travail des individus et favoriser la coopération dans l'entreprise:

- L'outil structurel, qui indique les règles ,les procédures,les coutumes relatives à l'attribution des tâches ,à l'acquisition de l'autorité,à l'allocation des ressources,au contrôle et à l'évaluation du rendement.
- L'outil de simulation matérielle ,qui sert à motiver et à amener les individus à aller dans la direction choisie.
- L'outil de simulation idéologique qui permet de satisfaire des besoins moins tangibles tels que l'appartenance à un groupe ,la poursuite d'un idéal et le partage de valeurs communes.
- Les plans de mise en œuvre doivent tenir compte de plusieurs variables et apporter une réponse à un certain nombre de questions concernant les idées et les intentions des groupes et des individus travaillant dans l'entreprise .

Ainsi ces derniers seront en mesure de déterminer quels sont les meilleurs moyens et outils de mise en œuvre en égard aux ressources humaines ,à la structure,au système de récompenses et au système de planification et de contrôle.

- **La structure de l'entreprise :**

Définition :

Comme la stratégie n'exprime qu'une intention des dirigeants ,l'entreprise doit être en mesure d'évaluer les contributions réelles de chaque membre à la réalisation de cette intention et ,pour ce faire ,il faut une structure .

La structure est définie comme l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir,et les modes de collaborations entre ces unités .A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission . Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités.

La conception de la structure d'une entreprise comprend trois éléments :

- La division ou le regroupement des activités répondant à un certain nombre de critères de « départementalisation » ou de « division » : distribuer les tâches entre les individus d'une même unité opérationnelle (fonction de l'entreprise) ,entre les unités fonctionnelles et entre les unités produits marché d'une entreprise ,le cas échéant ;
- Les mécanismes de coordination : coordonner les activités à l'intérieur des unités et entre le siège social et les unités;
- L'attribution de l'autorité et du pouvoir de décision : distribuer le pouvoir de décision entre les niveaux hiérarchiques d'une même unité et entre le siège social et les unités.

La structuration des activités d'une entreprise consiste donc essentiellement à répartir le travail ,à fixer des mécanismes de coordination et à partager l'autorité et le pouvoir de décision .

Le travail du dirigeant lorsque celui-ci détermine la structure d'une entreprise ,consiste à établir un équilibre entre :

- Les coûts de l'autonomie et les coûts de la coordination
- Les coûts de la différenciation du travail et les coûts de l'intégration;
- L'influence exercée par l'expert et l'influence exercée par le chef de projet, le client ou le chef de produit.

Les deux pôles (différenciation et intégration) nécessitent un ajustement continu .Tout en tenant compte de la nécessité de diviser le travail, plus l'entreprise intégrera les actions des individus et des groupes ,plus elle sera rentable.

- **Les bases de la structuration (division de travail):**

La différenciation désigne les différences d'ordre intellectuel et affectif qui séparent les divers services dans l'entreprise.

la différenciation constitue une barrière entre les gens (exerçant des métiers différents dans l'entreprise) et entre les unités à vocation distincte ;elle est souvent une source de conflits et fait perdre de vue la finalité de l'entreprise .cinq facteurs essentiels contribuent à accroître les différences cognitives entre ,par exemple ,la fonction recherche et développement (R&D) et la fonction production dans une entreprise:

- L'horizon temporel,étroit pour la production et large pour la R&D
- La clarté des objectifs,plus grande pour la production que pour la R&D
- La facilité à contrôler,plus grande pour la production que pour la R&D
- Le degré de la supervision,plus élevé pour la production que pour la R&D

- Le besoin de coordination, plus fort dans la production que dans la R&D.

Ainsi deux employés qui travaillent dans des services différents n'auront pas la même manière de voir les choses lorsqu'ils occuperont des postes clés, parce que le genre de travail qu'ils accomplissent aura déteint sur eux.

À la différenciation, on associe la division du travail en unités organisationnelles, selon ce qu'on prend comme base, on obtiendra *différents types de structure de base*. On peut en effet diviser l'entreprise en unités de travail suivant différents types de structures de base. On peut en effet diviser l'entreprise en unités de travail suivant différents critères ou base de structuration:

- *Les capacités et les connaissances (structure par expertise)*
- *Les fonctions de base (structure par fonction)*
- *L'extrant (structure par produit)*
- *Le client servi (structure par client)*
- *L'étendue géographique du marché (structure par région)*
- *Le temps (structure par quart de travail, etc.).*

Voir figure

- **Les mécanismes de coordination :**

La différenciation et la division du travail ne suffisent pas, il faut aussi intégrer et coordonner.

L'intégration désigne la qualité de la coopération dont doivent faire preuve les unités de travail soucieuses de répondre aux exigences et aux demandes de l'environnement. L'entreprise doit mettre en place des mécanismes de résolutions de conflits. La coordination des activités entre les unités opérationnelles d'une entreprise peut s'établir de plusieurs façons.

- Mintzberg distingue six mécanismes clés de coordination:
- *La supervision directe* exercée par le superviseur hiérarchique sur ses subordonnés, mécanismes courants, par exemple, dans la petite entreprise;
- L'ajustement mutuel (par exemple au cours d'une réunion) entre les personnes, un mécanisme de coordination courant en gestion de projet et correspondant à une structure matricielle
- *La standardisation des qualifications* (connaissances, capacité et savoir faire), notamment par un concours ou un examen standard pour l'entrée à l'établissement
- La standardisation des procédés et des méthodes de travail (normes ISO)
- La standardisation des résultats attendus en ce qui concerne, par exemple, la part du marché et le rendement du capital de chaque division

- La standardisation des normes de comportement ,typiques des organisations missionnaires telles que une organisation scout.
- **L'autorité et le pouvoir:**

La base de la structuration (division de travail retenue permet de déterminer l'importance relative accordée à la fonction ou au produit .ainsi la structure par fonction confie le pouvoir de décision au chef de fonction plutôt qu'au chef de produit pour la solution de problème de gestion . C'est l'inverse avec la structure par produit .dans la structure matricielle combinant fonction et produit le pouvoir de décision est partagé entre le chef de fonction et le chef de produit.

- La structure implique donc un partage de l'autorité et du pouvoir de décision entre les individus (conseiller ,responsable hiérarchique),entre les services (service de soutien ,service chargé de l'exécution) et entre les niveaux hiérarchiques (direction générale ,direction des centres d'activités stratégiques ,direction des fonctions) l'autorité est le pouvoir légitime de décision reconnu formellement à un individu .le pouvoir par contre ,a rapport avec la capacité que possède un individu d'influencer le comportement d'un autre individu qui accepte d'être influencé

La prise en compte du stade de développement du secteur dans le choix d'une stratégie:

La stratégie dans un secteur nouveau :

Une industrie nouvelle présente les caractères suivants :une grande incertitude concernant la conception des produits et les procédés de fabrication ,une hésitation dans le choix de la stratégie due aux multiples options stratégiques possibles du fait d'une mauvaise définition des règles du jeu,le nombre important de petites entreprises déjà actives ,une réalisation rapide de gains de productivité et une baisse des coûts de production ,l'absence d'une clientèle informée ,une absence de normes techniques entraînant de l'inégalité dans la qualité des produits ,une absence de l'infrastructure technique et commerciale,une difficulté d'approvisionnement .

Le choix stratégique peut être :

- L'entreprise peut planifier son entrée dans l'industrie de manière à réduire au minimum les risques qui l'attendent en tant que pionnière et à s'épargner des efforts impuissants
- Elle peut tenter d'imposer ses propres règles en matière de produit,de prix,et de distribution pour dominer le marché
- Elle peut ,avec d'autres joueurs ,tenter d'organiser l'industrie de manière à donner une image cohérente et rassurante aux fournisseurs ,aux clients,aux investisseurs ,aux pouvoirs publics;
- Elle peut attendre une attitude plus favorable des fournisseurs et des distributeurs pour obtenir d'eux de meilleures conditions.
- La stratégie dans un secteur à maturité

Une industrie à maturité s'accompagne des éléments suivants : un ralentissement du marché joint à une très forte concurrence entre les entreprises ,un pouvoir grandissant des clients,une surcapacité de production ,un accroissement de la concurrence internationale,l'adoption de nouveaux programmes et de nouvelles méthodes de gestion .les stratégies possibles sont les suivantes:

- Obtenir les coûts les plus faibles par le moyen de procédés de fabrication productifs ,d'une conception rationnelle des produits et de l'exploitation de réseaux de distribution efficaces.
- Sélectionner les clients ;donner une extension internationale à son marché.
- Se différencier afin de tirer le meilleur parti possible de ses compétences particulières
- Instaurer des systèmes de gestion qui mettent l'accent sur les coûts et les contrôles ,la coordination des efforts ,le service à la clientèle ,le choix sélectif de clients plutôt que sur la flexibilité et la créativité ,comme dans le passé.
- La stratégie dans un secteur en déclin

Une industrie en déclin s'accompagne d'une abondance des produits de substitution qui détrônent les produits actuels ,d'une évaluation des besoins des consommateurs conduisant à l'instabilité et à l'incertitude ,d'un déclin démographique entraînant une baisse de la demande .les options stratégiques possibles dans cet environnement dépendent des capacités concurrentielles d'une entreprise .

Quand ces dernières sont fortes ,on peut opter pour une stratégie de domination si le déclin favorise l'entreprise ou pour une stratégie de créneau si le déclin le défavorise . Quand les capacités concurrentielles de l'entreprise sont faibles ,on peut choisir une stratégie d'écroulement si le déclin favorise l'entreprise,ou une stratégie de liquidation si le déclin lui est défavorable.

La gestion du rapport de l'environnement:

L'environnement est de plus en plus turbulent et incertain selon la Harvard Business Review, il est nécessaire de trouver des réponses aux trois questions suivantes :

4. Faut-il essayer de surmonter l'état d'incertitude ou au contraire l'accepter avec résignation?
5. Faut-il adopter une stratégie tout de suite ou attendre plus tard?
6. La stratégie doit-elle être focalisée ou au contraire diversifiée ?

Pasquero explique qu'on peut adopter l'un des trois modes stratégiques suivants face à l'environnement:

- La réaction: la soumission à l'environnement ,la résistance.
- La proaction : ou l'action est exercée sur l'environnement ,l'anticipation.
- L'interaction : c'est à dire l'échange avec l'environnement ,la construction.
- **Allaire** remarquait déjà que le contexte sociopolitique turbulent et contraignant dans lequel les entreprises évoluent appelle la mise en fonction de plusieurs mécanismes de *réponse*:

- une réponse technocratique ,qui fait intervenir des techniques de prévision de plus en plus raffinées ;
- Une réponse politique ,par laquelle l'entreprise participe à la création du type de l'environnement nécessaire à sa survie et sa croissance;
- Une réponse anthropocentrique ,qui fournit à l'entreprise des gestionnaires qui sont capables d'encourager et de s'adapter à divers points de vue ,qui édifient de vastes réseaux d'information et qui font preuves de professionnalisme;
- Une réponse structurelle ,qui aide à mettre en place une organisation flexible et capable de s'adapter à l'environnement turbulent .

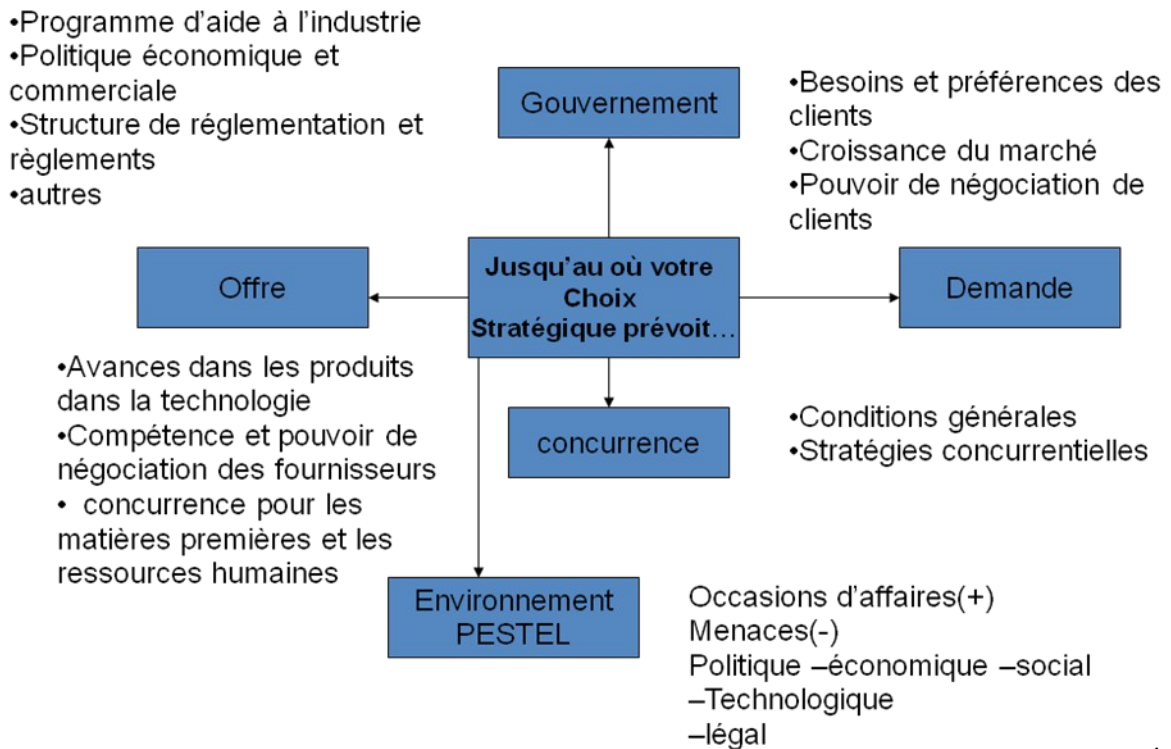
La turbulence et l'incertitude qui règnent dans l'environnement nécessitent des vues étendues de la part de l'analyste stratéliste ,ainsi qu'une démarche ,un processus ,des modèles et des outils qui l'aident à étudier cet environnement.

La figure ci-après regroupe les divers éléments utiles :

- le contenu de l'offre et de la demande,
- les interventions du gouvernement et les autres composantes de l'environnement global (PESTEL),
- la dynamique de la concurrence (forces concurrentielles).

Cette figure présente les principales questions qui sont soulevées en gestion stratégique par rapport à l'environnement.

Correspondance entre la stratégie et l'environnement :



l'analyse et le diagnostic de l'environnement requièrent la coopération de nombreux membres de l'organisation. Chaque collaborateur, dans son domaine particulier et d'expertise, doit déceler les occasions d'affaires et les menaces présentes dans son environnement immédiat exemple : le responsable des ventes doit voir quelles sont les demandes des clients et les nouveaux produits des concurrents qui influenceront sur le volume des ventes au cours des prochains mois etc.

- On doit donc faire la synthèse de nombreuses analyses et des diagnostics partiels élaborés à divers endroits de l'entreprise par des personnes ayant une formation, une expérience et des valeurs personnelles parfois différentes .
- L'élaboration du diagnostic stratégique se heurte à des difficultés d'ordre technique (collecte, analyse et synthèse de l'information) ou d'ordre organisationnel (surveillance de l'environnement, collecte de l'information et participation au processus stratégique)
- Le diagnostic n'est pas toujours facile puisqu'il requiert la participation de plusieurs personnes pour avoir des perceptions, des valeurs et des objectifs différents .
- un diagnostic est souvent un compromis après plusieurs négociations entre les membres de l'organisation.

- **Voir grille synthèse de l'analyse de l'environnement et le diagnostic externe** (copie)
- On établit donc **le diagnostic externe** (occasions d'affaires, menaces et facteurs clés de succès) en s'appuyant sur le résumé des analyses des dimensions des environnements global (PESTEL) et sectoriel (forces concurrentielles).
- C'est seulement après avoir analysé les environnements global et sectoriel et porté le diagnostic externe que les décideurs peuvent dégager **les options stratégiques** qui permettront de tirer le meilleur parti des occasions de croissance ou qui pourront protéger l'entreprise contre les menaces pesant sur le secteur d'activité.
- Ils peuvent à ce moment déterminer si leurs orientations stratégiques actuelles s'accordent avec le diagnostic de l'environnement et s'il y a lieu de décider de modifier leurs stratégies si elles ne sont pas **cohérentes** avec ce qui se passe dans l'environnement. _