

I. Les composantes de l'environnement de l'entreprise :

- Le macro environnement :

- Environnement technologique ;
- Environnement social, culturel ;
- Environnement économique ;
- Environnement politique, syndical

- Le micro environnement :

Il s'agit de l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, concurrents,...

L'environnement

L'environnement de l'entreprise est constitué de tous les éléments extérieurs à l'entreprise et qui ont un impact sur elle.

A. Relations entre l'entreprise et son environnement :

- L'entreprise peut ignorer les modifications de l'environnement, dans ce cas on sera dans la situation d'absence de stratégie.
- L'entreprise peut contre-attaquer les évolutions défavorables. Une stratégie défensive.
- L'entreprise va anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre. Une stratégie offensive.

1. Les contraintes :

- L'adaptabilité
- L'environnement agit directement sur l'offre de l'entreprise et sur la demande qui lui été adressée.
- Il intervient sur sa position par rapport à la concurrence.

Dans quel grand domaine de l'activité de l'entreprise, les contraintes de l'environnement sont sensibles ?

Contraintes sur l'offre :

Sur la distribution des produits (la réglementation des prix, publicité, ...)

L'utilisation des facteurs de production (réglementation des heures de travail, les taux d'horaire...)

Contraintes sur la demande :

La diminution du pouvoir d'achat du consommateur.

Baisse de la demande, ce qui induit une baisse des ventes et du chiffre d'affaires.

Changement de la nature de la demande (l'évolution des habitudes et des goûts des consommateurs).

Contraintes de la concurrence :

Réglementation de la concentration des entreprises.

Structure du marché sur lequel l'entreprise se positionne.

1. Les opportunités :

Aux entreprises qui savent les saisir, l'environnement offre des possibilités :

Croissance ou reconversion.

Ouverture des marchés nouveaux.

Frainer l'arrivée des concurrents étrangers.

Quels sont les axes principaux qui permettent la surveillance de l'environnement ?

La presse ;

L'office de la propriété industrielle ;

Les produits des concurrents ;

Consulter toutes les bases de données concernant les statistiques des clients, marchés...

Quels sont les trois objectifs de la surveillance de l'environnement ?

Déceler les changements au niveau de l'environnement.

Repérer les innovations technologiques et les changements dans la réglementation.

Anticiper l'évolution de l'environnement.

C'est ce qu'on appelle l'intelligence économique.

A. L'entreprise s'organise en fonction de son environnement :

L'entreprise doit donc s'adapter en fonction de son environnement, c'est ce qu'on appelle la théorie de la contingence.

D'après cette théorie, il n'existe pas de modèles idéals car son organisation devra toujours s'adapter à son environnement.

L'entreprise est un organisme vivant, elle a une courbe de croissance.

I. La place de l'environnement dans la démarche stratégique :

L'entreprise doit se situer dans son environnement avant de mettre en place une politique stratégique pour son avenir.

En d'autres termes elle doit savoir qui elle est pour déterminer ce qu'elle veut devenir.

1. Quel est son métier :

Quelles sont les activités distinctes qui la différencient des concurrents. (un ensemble homogène de produits destinés à un marché spécifique ayant des concurrents déterminés.)

Elle doit identifier l'ensemble de ses compétences.

2. Quelles sont ses activités :

Pour identifier ses activités, l'entreprise doit faire une ségmentation stratégique (on regroupe les activités en groupes homogènes : groupes selon le type de clientèle visée, ou par mode de distribution).

Après avoir fait une ségmentation stratégique, l'entreprise doit identifier ses DAS (Domaines d'Activités Stratégiques).

Les DAS regroupent des produits qui nécessitent des technologies de production similaires ou proches, et qui s'adressent à une clientèle identique (les ségments stratégiques).

3. Quels sont ses potentiels :

a. Identifier les facteur-clé de succès :

C'est ce qu'on appelle " Bench Marking ". L'entreprise doit maîtriser l'évolution de ses facteur-clé, à savoir, transformation de son environnement,

action sur la concurrence. Ensuite elle doit analyser ses performances par rapport aux autres entreprises de la concurrence, sur un facteur-clé donné.

Le Bench Making est la recherche d'une base de comparaison qui permettrait à l'entreprise d'améliorer ses performances.

b. Évaluer ses forces et faiblesses :

- Sa position sur le marché ;
- Sa position en matière des coûts ;
- Son image et son implémentation commerciale ;
- Ses compétences techniques ;
- Sa rentabilité et sa puissance financière.

Pour cela il faudra procéder à un diagnostique d'entreprise (Audite).

I. Les mécanismes mis en place par l'entreprise :

1. La veille stratégique :

La veille stratégique recouvre l'ensemble des techniques mises en place par l'entreprise pour détecter le plutôt possible, les signes précurseurs de changements importants de son environnement, pouvant déstabiliser son activité et permettre d'anticiper ainsi les risques.

On distingue :

- **La veille active**, elle consiste à chercher des informations très précises (recherche d'informations précises sur la concurrence : parts de marché, chiffres d'affaires...)
- **La veille passive**, elle consiste à être à l'écoute de toute perturbation sans but déterminé à priori.

Les priorités de veille ont été évolué :

- * Aux années 1970, la veille commerciale ;
- * Aux années 1980, la veille concurrentielle ;
- * Aux années 1990, les changements technologiques ;
- * Les années 2000, la cyber-veille.

1. La prospective stratégique :

A partir des informations collectées, l'entreprise s'efforce d'obtenir une vision cohérente des enjeux futurs. Pour ce faire, elle élabore un scénario d'évolution de l'environnement à partir duquel elle bâtit sa réflexion stratégique.

Une bonne stratégie doit être flexible, c'est-à-dire non seulement adaptée au scénario que l'on considère le plus réaliste, mais également susceptible de permettre de changer d'orientation aux cas où se produiraient des événements importants, à la fois au niveau du macro que du micro environnement.

STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

I. La nécessité de structurer :

Pour gérer l'entreprise il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'informations et de coordination.

La structure d'une entreprise, doit être une aide pour toutes ses activités. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous-parties, doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service.

Définition d'une structure

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités.

La notion de structure a beaucoup évolué :

- *Fayole* : structure hiérarchique qui repose sur le principe d'unité de commandement.
- *Taylor* : structure fonctionnelle qui repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre).
- *École des relations humaines* : les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation.

Actuellement dans les contextes de croissance et d'internationalisation, sont introduits dans les structures les principes de :

- Décentralisation ;
- Direction par objectif (DPO) ;

- Délégation de pouvoirs.

I. Les différentes structures :

Toute structure présente plusieurs variables caractéristiques de l'entreprise :

- Le choix de division de travail ;
- Le mode d'exercice du pouvoir et de la division ;
- Les comportements sociaux des acteurs.

1. Le choix de division du travail :

La répartition des activités peut être :

- *Fonctionnelle*, c'est-à-dire par fonction ;
- *Divisionnelle*, c'est-à-dire par produit, par marché,...

1. Le mode d'exercice du pouvoir :

Dans la structure hiérarchique, une personne est en relation qu'avec son supérieur hiérarchique.

Avantage : la simplicité du commandement.

Inconvénient : la mauvaise circulation de l'information.

A. Structure fonctionnelle :

C'est une départementalisation basée sur la nature des tâches, elles sont classées en grandes fonctions auxquelles correspondent des services ou des départements de l'entreprise.

Une fonction peut être divisée en département et service selon la nature de la tâche ou selon d'autres critères.

Exemple La fonction production peut être subdivisée en phase du processus de division. La fonction commerciale peut être subdivisée en zone géographique (département vente locale, extérieure...)

La caractéristique principale de la structure fonctionnelle est d'être une structure centralisée, puisque seul le sommet est en position de coordonner ses différentes fonctions qui n'ont chacune qu'une vision partielle des problèmes.

Avantages

- Structure claire et simple.

Inconvénients

- Elle permet la spécialisation du personnel.
- Elle favorise un esprit de personnel encadré dans la mesure où la direction générale joue le rôle de coordinateur et de contrôleur.
- La direction générale peut se trouver surchargée de travail quand les activités de l'entreprise augmentent.
- C'est une organisation assez rigide qui s'adapte lentement aux changements de l'environnement.

A. Structure divisionnelle :

Le principe de ce mode d'organisation consiste à découper l'entreprise en divisions chargées chacune d'un domaine d'activité souvent défini par les familles de produits, d'une certaine nature technique et ayant une clientèle et des réseaux de distribution propre.

On peut avoir des divisions par produits, marchés, clients... Chaque division dispose de ses ressources (budget, personnel..) et est gérée comme s'il s'agissait d'une entreprise indépendante avec une responsabilité correspondant à ses ressources. À l'intérieur des divisions on retrouve une organisation fonctionnelle.

Caractéristiques

Il y a une nette séparation entre la direction générale et les divisions opérationnelles.

C'est une structure assez décentralisée car il y a une quasi autonomie des directions opérationnelles, mais cette décentralisation peut s'arrêter à l'échelon des responsables de divisions.

Avantages

- Souplesse et capacité d'adaptation aux données du marché supérieure à la structure divisionnelle, car contrairement à celle-ci, où seul la fonction commerciale est en relation avec la clientèle, dans la structure divisionnelle toute la division est à l'écoute du marché.
- Elle facilite l'apprentissage des tâches de direction générale par les managers de division, dans la mesure où ils ont à traiter des problèmes multiples contrairement aux directeurs de fonctions.
- Conditions à l'application de cette forme de structure :
- Sens de la responsabilité et aptitude à l'auto-discipline par

les membres de l'organisation.

- Mise en place de système de contrôle de gestion et d'évaluation des performances pour accompagner la décentralisation et suivre la délégation des responsabilités.
- Inconvénients**
- Risque de déséconomie d'échelle par la multiplication des fonctions et services.

A. La structure hiérarchico-fonctionnelle 'Staff & Line' :

Dans cette structure des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques, mais c'est la hiérarchie qui décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

B. La structure matricielle :

C'est dans l'industrie aéro-spaciale que cette organisation s'est développée en réponse à une double exigence : constituer des équipes de travail sur des projets temporaires tout en gérant rationnellement un ensemble de ressources coûteuses.

Caractéristiques

Elle combine le découpage par fonction et par division. Chaque individu a deux supérieurs, un chef de projet et un supérieur permanent.

- Avantages**
- C'est une structure qui est adaptée à une gestion par produit ou par marché.
 - Elle permet de profiter des compétences de deux responsables.
- Inconvénients**
- Problèmes de coordination du fait qu'il y a une dualité dans le commandement.
 - La lourdeur dans la prise de décisions.
-