

## THÈME 6: LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

### Chapitre 7 Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?

#### Compétences

- Identifier les différentes étapes d'une démarche d'analyse stratégique
- Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne et/ou externe de l'entreprise

#### Savoirs associés

- Le diagnostic externe et l'analyse de l'environnement
- Le diagnostic interne et les ressources stratégiques de l'entreprise

La démarche stratégique est un processus organisé en trois étapes : l'élaboration des diagnostics stratégiques interne et externe, le choix des options stratégiques et la mise en œuvre de ces options.

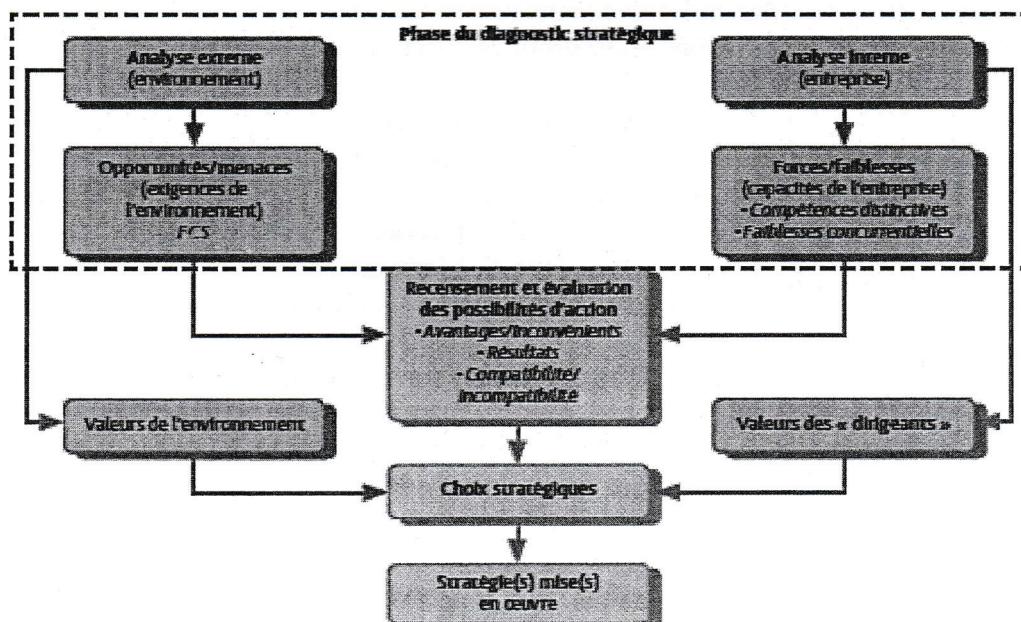
Mais, dans la réalité, cette approche de la démarche stratégique est souvent bouleversée par des facteurs de contingence qui remettent en cause ce séquencement logique du management des entreprises..

#### I/ . Les étapes d'une démarche d'analyse stratégique

##### A. La place du diagnostic stratégique dans la démarche stratégique

Le modèle LCAG (initiales des noms des quatre professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle) présente une démarche stratégique de l'entreprise rigoureuse en 5 étapes :

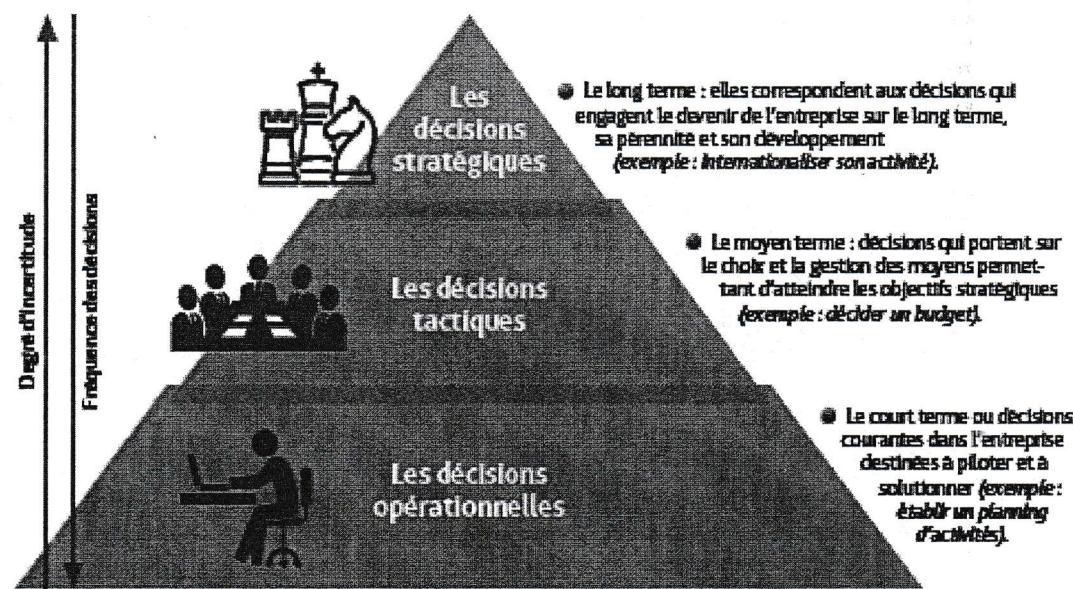
1. réaliser une analyse et diagnostic interne ;
2. réaliser une analyse et diagnostic externe ;
3. envisager les actions ou stratégies possibles ;
4. identifier les valeurs environnementales et des dirigeants ;
5. effectuer des choix stratégiques et mettre en œuvre des choix effectués.



## THÈME 6: LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

### B/ Les niveaux de décisions

Igor Ansoff distingue trois types de décision en fonction du degré d'incertitude du contexte dans lequel s'inscrit la décision et du niveau de fréquence du type de décision



Les décisions, quel qu'en soit le type, s'inscrivent à l'intérieur d'un processus.

Herbert Simon décompose le processus de décision en 3 étapes : le modèle IMC – Intelligence (étudier l'environnement et identifier les problèmes), Modélisation (trouver les modes d'action possibles) et Choix (sélectionner une décision parmi l'ensemble des alternatives possibles et évaluer son efficacité).

Herbert Simon explique que, très souvent, la rationalité du décideur reste limitée par manque d'informations, et à cause des biais liés à sa propre perception de l'environnement.

Pour Richard Cyert et James March, les décisions prises au sein de l'entreprise apparaissent souvent comme le fruit de négociations entre groupes d'individus poursuivant des objectifs différents.

En effet, Cyert et March décrivent l'entreprise comme une coalition de groupes d'individus (dirigeants, commerciaux, financiers, industriels, etc.) appartenant à des structures internes (départements, divisions, sites, etc.) et poursuivant des objectifs propres. C'est pourquoi, pour Cyert et March, l'objectif général de l'entreprise n'est pas prédefini mais se construit au travers d'échanges, de négociations entre les groupes. L'entreprise apparaît donc une coalition de groupes qui ont un objectif commun mais qui manœuvrent chacun pour son propre compte.

Dans le même esprit, Michel Crozier et Erhard Friedberg précisent que chaque groupe d'acteurs, d'individus, possède une certaine marge de liberté, avec des ressources et des comportements qui ne sont pas complètement contrôlables par les autres groupes et que l'on appelle « zones d'incertitudes ». Les « zones d'incertitude » des groupes d'acteurs dépendent de quatre sources du pouvoir :

- des compétences particulières (par exemple un groupe d'ingénieurs réseaux, qui seuls peuvent décrypter la documentation technique d'un fournisseur informatique) ;
- des contacts particuliers avec l'extérieur (par exemple un groupe de commerciaux, qui seuls peuvent avoir la confiance de certains clients) ;

## THÈME 6: LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

- l'accès à certaines informations avec une rétention volontaire (par exemple un groupe de secrétaires, qui seuls peuvent gérer des priorités ou des urgences) ;
- une maîtrise des règles organisationnelles (par exemple un groupe de chefs de service, qui seuls peuvent gérer un planning).

L'entreprise apparaît donc comme une organisation au sein de laquelle s'exercent des « jeux de pouvoir » et des jeux d'alliances entre les individus et groupes d'acteurs cherchant à satisfaire des objectifs individuels (promotion, conditions de travail, rémunération...).

### **II/ . Les principaux éléments du diagnostic stratégique**

#### **A. Le diagnostic externe et l'analyse de l'environnement**

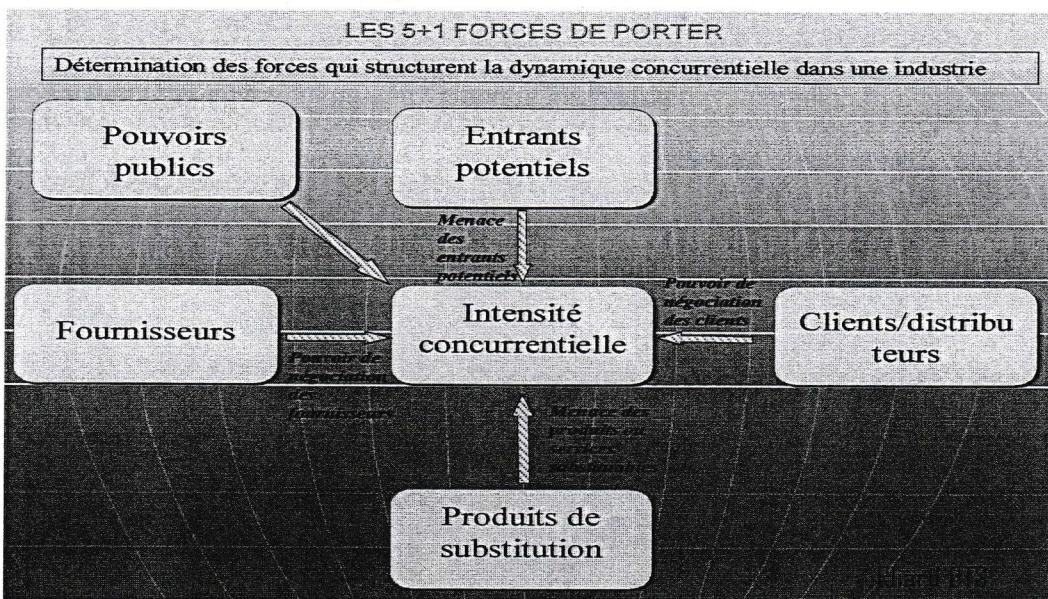
**L'analyse de l'environnement** d'une entreprise s'opère à deux niveaux : celui du **macroenvironnement** et celui du **microenvironnement**. Les variables du macroenvironnement et/ou du microenvironnement peuvent influer sur la pérennité de l'entreprise.

**La méthode PESTEL** permet d'analyser les variables du macroenvironnement en termes d'opportunités ou de menaces.

P	L'environnement politique	les pouvoirs publics orientent l'activité économique par des politiques publiques. L'environnement géopolitique, les relations entre États sont à considérer.
E	L'environnement économique	La mondialisation affecte l'entreprise. Les variables macroéconomiques (croissance, inflation, chômage, commerce extérieur...) sont des variables macro-économiques à prendre en compte.
S	L'environnement socioculturel	Le vieillissement de la population, les pratiques culturelles, le niveau d'éducation, les modes de vie, de consommation influencent les choix stratégiques des entreprises.
T	L'environnement technologique	Les nouvelles technologies (TIC, les nanotechnologies, le génie génétique..., la recherche développement, les brevets peuvent être sources de rente) sont sources de productivité.
E	L'environnement écologique	La protection de l'environnement est la préoccupation de plus en plus d'acteurs. Les entreprises peuvent anticiper son évolution ou s'adapter aux changements
L	L'environnement légal	Les sources de droit (traités internationaux ratifiés, droit communautaire, lois et règlements, le droit conventionnel, ....s'imposent à l'entreprise.

**Le modèle des cinq forces + une de Michael Porter** permet d'analyser en termes d'opportunités ou menaces les facteurs du microenvironnement qui éclairent la position de l'entreprise au niveau d'un domaine d'activités stratégiques (DAS) et qui contribuent à déterminer les facteurs clé de succès.

## THÈME 6: LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE



**Un domaine d'activité stratégique** se définit traditionnellement comme un ensemble homogène de produits (ou de couples produits-marchés) pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Des ressources peuvent être allouées ou retirées à un DAS sans affecter le reste de l'entreprise. La segmentation stratégique consiste à regrouper dans un même « segment stratégique » (ou DAS) les « activités homogènes » de l'entreprise.

Si l'entreprise peut agir sur les facteurs de son microenvironnement, en revanche elle ne peut pas envisager d'actions sur les facteurs du macroenvironnement.

### B. Le diagnostic interne et les ressources stratégiques de l'entreprise

L'analyse des ressources et compétences de l'entreprise, en termes de forces et faiblesses, permet d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel.

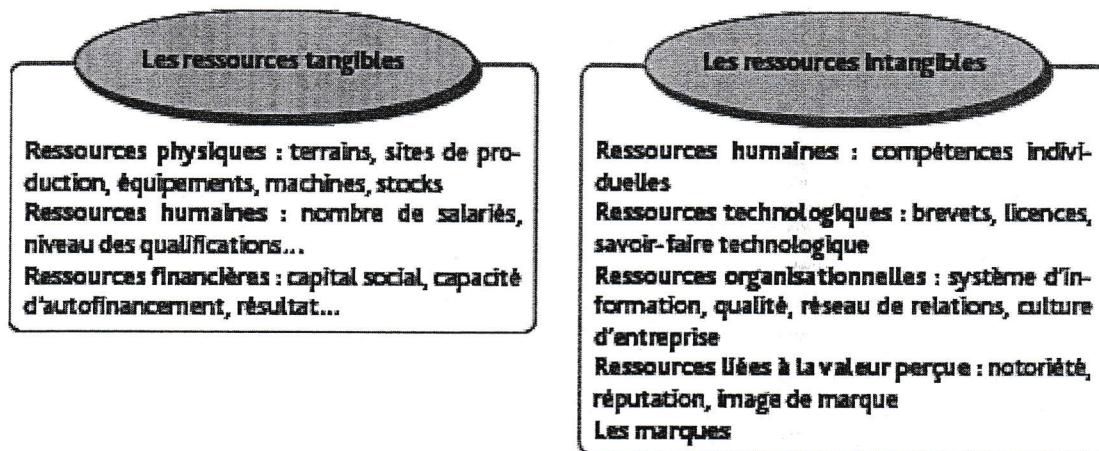
Edith Penrose montre que des entreprises qui exercent des activités similaires au sein d'un même environnement peuvent être diversement performantes parce qu'elles sont dotées de ressources différentes et en adéquation avec leurs objectifs. Edith Penrose distingue les **ressources tangibles et intangibles** de l'entreprise.

Le concept de **compétences distinctives** développé par Gary Hamel et Coimbatore Krishnac Prahalad complète l'analyse des ressources proposée par Edith Penrose. Les compétences distinctives (clés, fondamentales) sont la **combinaison de ressources spécifiques**, « uniques » à une entreprise que les autres entreprises du secteur n'ont pas ou ne doivent pas acquérir.

Les **compétences distinctives** permettent de développer un **avantage concurrentiel** et sont le moteur pour développer de nouvelles compétences.

Une compétence, pour être distinctive, doit être **pertinente** (répondre aux objectifs et finalités de l'organisation), **rare, difficilement imitable, transférable** à d'autres métiers, activités, doit être sans substituts et **augmenter les avantages perçus par le client**.

## THÈME 6: LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

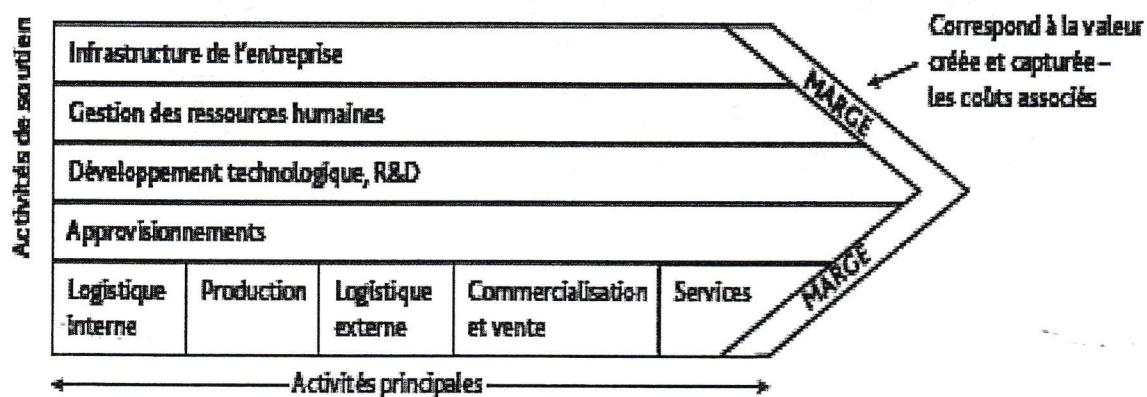


Les ressources et les compétences représentent des **actifs stratégiques** permettant de développer un **avantage concurrentiel**.

La notion d'avantage concurrentiel définie par Michael Porter est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.

L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché.

**La chaîne de valeur de Michael Porter** est un outil **d'analyse de la chaîne d'activités** de l'entreprise permettant de mesurer, pour chacune d'elles, les coûts engendrés (faiblesses) et **la valeur créée (force)**.



L'analyse de la chaîne de valeur conduit l'entreprise à développer les activités qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel en termes de coûts ou de différenciation (qualité) et d'externaliser les activités qui induisent des coûts supérieurs à la création de valeur.

## THÈME 6: LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

### III/ . La prise en compte des facteurs de contingence dans la démarche stratégique

La démarche stratégique est un outil de management qui légitime les décisions stratégiques auprès des différentes parties prenantes.

Selon Henry Mintzberg, une stratégie est tout d'abord intentionnelle, délibérée lorsqu'elle est construite et planifiée par la direction générale de l'entreprise à l'issue de la phase de diagnostic stratégique.

Au cours de la mise en œuvre de cette stratégie voulue surviennent des événements non prévus (évolutions de l'environnement, des ressources et compétences) auxquels l'entreprise doit réagir pour répondre aux contraintes et saisir des opportunités qui se présentent à elle.

Des stratégies émergentes se dessinent alors qui vont conduire à un infléchissement de la trajectoire initiale pour aboutir à la stratégie réalisée

