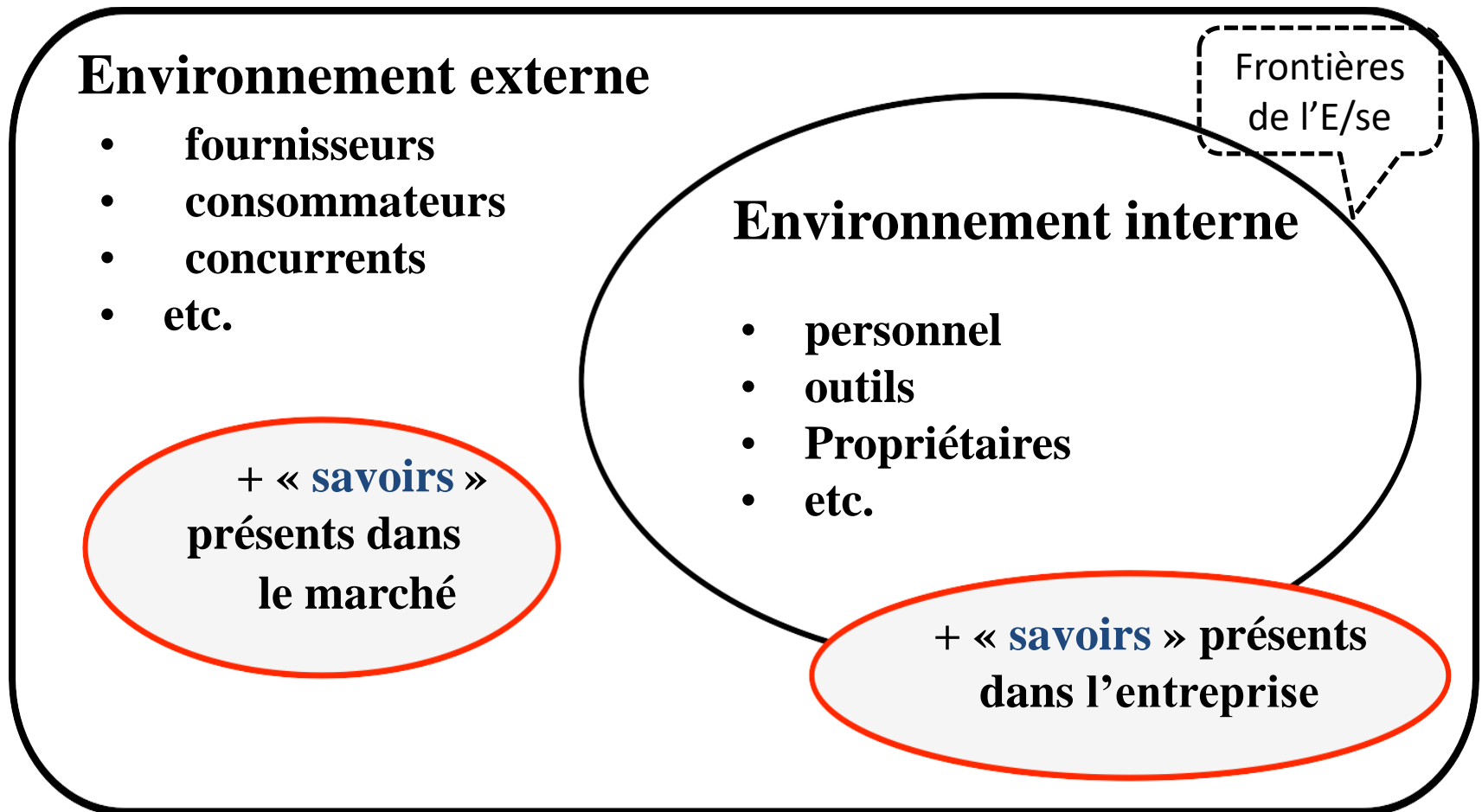


Stratégie d'entreprise

Section 1 : L'environnement de l'entreprise (1/15)



Section 1 : L'environnement de l'entreprise (2/15)

1. L'environnement interne de l'entreprise :

Frontières de
l'E/se

Les ressources tangibles :

- physiques (équipements, sites de production...) ;
- financières (résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement...) ;
- humaines (en termes quantitatifs, tels qu'effectifs, pyramide des âges, etc.).

Les ressources intangibles :

- humaines (en termes qualitatifs, tels que connaissances des salariés, savoir-faire, expériences, motivation...) ;
- technologiques (brevet, recherche-développement) ;
- mercatiques (marques protégées, image de marque de l'entreprise, notoriété...).
- organisationnelles et managériales (qualité de la structure, contrôle de la qualité, procédures)

compétence« la
capacité à tirer
profit des
ressources »

Ressources **et** Compétences ?

Section 1: L'environnement de l'entreprise

(3/15)

1. L'environnement interne de l'entreprise:

- ❑ L'environnement interne de l'entreprise peut être appréhender en termes de **ressources** et de **compétences** de l'E/se:

Ressources ? Compétences ?

a. les ressources d'entreprise selon **E. Penrose**

- ❑ Les **ressources stratégiques** sont celles qui permettent à l'entreprise de dégager un **avantage concurrentiel**.
- ❑ Edith Penrose distingue les ressources **tangibles** et **intangibles**.

Section 1 : L'environnement de l'entreprise (4/15)

a. les ressources d'entreprise selon *Penrose*

- ❑ Edith Penrose distingue les ressources *tangibles* et *intangibles*.

Les ressources tangibles	Les ressources intangibles
<ul style="list-style-type: none">- physiques (équipements, sites de production...);- financières (résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement...);- humaines (en termes <i>quantitatifs</i>, tels qu'effectifs, pyramide des âges etc.).	<ul style="list-style-type: none">- humaines (en termes <i>qualitatifs</i>, tels que connaissances des salariés, savoir-faire, expériences, motivation...);- technologiques (brevet, recherche-développement);- mercatiques (marques protégées, image de marque de l'entreprise, notoriété...).- organisationnelles et managériales (qualité de la structure, contrôle de la qualité, procédures).

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(5/15)

b. les compétences selon *Hamel* et *Prahalad*

- ❑ C'est « *la capacité à tirer profit des ressources* ».
- ❑ Ils parlent de compétences *individuelles* et *collectives*, c'est-à-dire, celles de l'entreprise qui lui donnent un *avantage concurrentiel*. Ce sont :
 - les compétences *spécifiques* propres aux métiers de l'entreprise (ex : créer des pneus performants pour Michelin...) ou aux fonctions (ex : le savoir-faire de la force de vente) ;
 - les compétences *managériales* qui permettent l'animation et la mobilisation du personnel ainsi que le pilotage de l'entreprise (par exemple : savoir finaliser des stratégies, savoir choisir la bonne organisation ...) ;
 - les compétences *transversales* qui lui permettront de maîtriser ses processus internes tels que celui du développement de nouveaux produits.

Section 1: L'environnement de l'entreprise (6/15)

1. L'environnement interne de l'entreprise:

Frontières de
l'E/se

Les ressources tangibles :

- physiques (équipements, sites de production...);
- financières (résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement...);
- humaines (en termes quantitatifs, tels qu'effectifs, pyramide des âges etc.).

Les ressources intangibles

- humaines (en termes qualitatifs, tels que connaissances des salariés, savoir-faire, expériences, motivation...);
- technologiques (brevet, recherche-développement);
- mercatiques (marques protégées, image de marque de l'entreprise, notoriété...);
- organisationnelles et managériales (qualité de la structure, contrôle de la qualité, procédures).

compétence« la
capacité à tirer
profit des
ressources »

Ressources **et** Compétences ?

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(7/15)

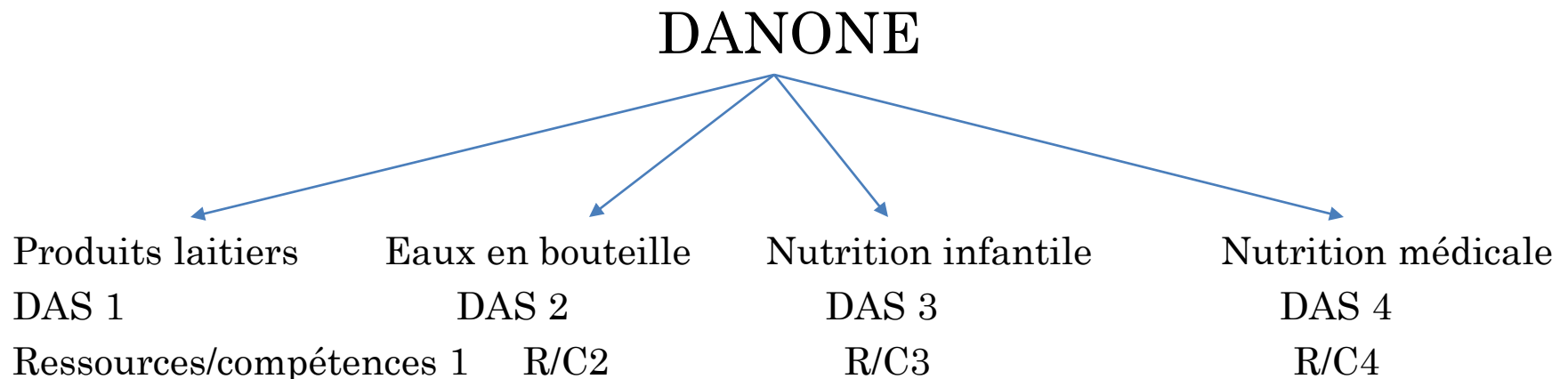
Ressources et Compétences ?

- ❑ Les ressources et compétences nécessaires à une **activité** renvoient à la notion de **domaine d'activité**.
- ❑ Chaque **domaine d'activité** est différent et peut nécessiter des ressources et compétences différentes. Cela renvoie à la notion de **domaine d'activité stratégique** (DAS).
- ❑ Un DAS est un ensemble d'activités ou produits qui partage les mêmes ressources et compétences, affronte les mêmes concurrents, relevant de mêmes technologies, de mêmes marchés et peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique.



Section 1 : L'environnement de l'entreprise (8/15)

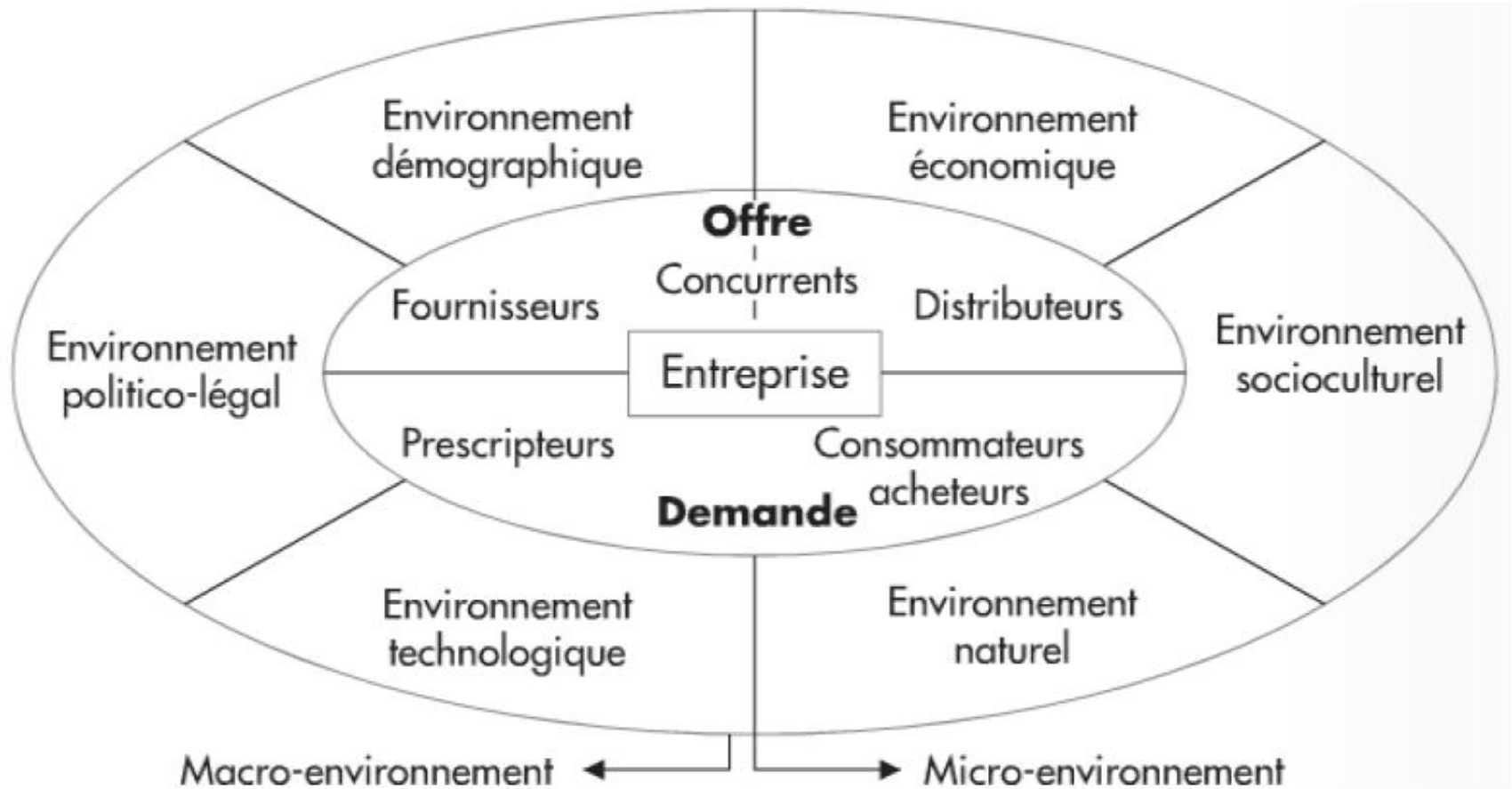
- ❑ Les **DAS** sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes. Des activités appartenant à des DAS distincts n'ont aucune synergie entre elles.



-
❑ On peut donc définir le *métier de l'entreprise* à partir des produits qu'elle fabrique, des services qu'elle délivre, des technologies qu'elle utilise et des marchés sur lesquels elle est présente.

Section 1 : L'environnement de l'entreprise (9/15)

2. L'environnement externe de l'entreprise:



Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(10/15)

a. Micro-environnement

☐ Concurrents :

- Nouveau concurrent sur le marché
- Guerre des prix
- Nouveau produit de substitution

☐ Consommateurs:

- Changement de mode de consommation

Etc.

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(11/15)

b. Macro-environnement

□ Environnement économique :

- Croissance économique
- Politiques Etatiques (fiscales / financières / budgétaires ...)
- Evolution des prix
- Evolution des revenus

□ Environnement politico-légal :

- Nouvelle réglementation/ réduction de la réglementation
- Nouvelle imposition sur produit
- Entraves aux échanges/suppression des barrières commerciales
- Interdictions
- Ouverture des frontières

□ Environnement naturel (écologique) :

- Conditions climatiques
- Facteurs de pollution

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(12/15)

b. Macro-environnement

□ Environnement géographique :

- Structure de la population (données démographiques, la structure par âges de la population)
- Position géographique (ex : proximité d'un aéroport, d'un port)

□ Environnement technologique :

- Évolution de la technologie
- Nouveaux produits (ex : téléphone portable, clé ...)
- Nouveaux procédés

□ Environnement socioculturel :

- religion
- valeurs et habitude de consommation
- mode de vie des consommateurs (effet de mode ...)
- mode de pensée (éducation)

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(13/15)

❖ **Relations de l'entreprise avec son environnement**

- ❑ L'entreprise est soumise à son environnement :
- ❑ **Cas 1** : l'évolution de l'environnement peut représenter pour l'entreprise
 - Une menace (ex: Nouvelle imposition sur produit)

Ou

- Une source d'opportunité (ex: réduction de la réglementation)
- ❑ **Cas 2** : l'évolutions de l'environnement peut représenter
 - Une menace pour les unes (entreprises)

Et

- Une opportunité pour les autres
- ❖ Ex : l'augmentation du prix du carburant (modification de l'environnement économique)

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(14/15)

❖ **Relations de l'entreprise avec son environnement**

□ Une menace :

- pour les entreprises de transport.

□ Une opportunité :

- pour les entreprises qui ont développé des voitures hybrides.

NB: La demande pour cette voiture dépasse largement l'offre et permet à Toyota de gagner des parts de marché.

□ **Cas 3** : l'entreprise peut transformer une contrainte en opportunité

❖ Ex: L'augmentation du prix du carburant (modification de l'environnement économique)

- Toyota a développé une voiture hybride (Prius).

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

(15/15)

- ❑ L'entreprise se doit de s'adapter à son environnement afin d'assurer sa **pérennité** ; l'entreprise doit acquérir et défendre un **avantage concurrentiel** pour réussir (Dumoulin et Simon, 2005).

Environnement dynamique ➡ Futur incertain

D'où

Nécessité d'élaboration d'une STRATÉGIE pour l'entreprise

Pourquoi ? (Jabnoun et al, 2003)

- 1- Assurer sa **pérennité** (s'adapter à l'environnement, aux changements) « Stratégie défensive »
- 2- Construire un **avantage concurrentiel** par rapport aux autres entreprises de l'industrie (le développement de l'entreprise). « Stratégie offensive »

Conclusion de la section

❖ Relations de l'entreprise avec son environnement

