

Management stratégique

Professeur: Benchekroun Bouchra

Objectifs de l'introduction générale

- Décrire les caractéristiques des décisions stratégiques et définir ce que l'on entend par stratégie et management stratégique.
- Expliquer en quoi les priorités stratégiques diffèrent selon que l'on se place au niveau de la direction générale, au niveau de chaque domaine d'activité ou au niveau opérationnel.
- Comprendre le vocabulaire de la stratégie.

- Faire du management stratégique constitue un véritable défi. Il faut en effet être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective.

Qu'est-ce que la stratégie ?

- Pourquoi les problèmes auxquels une entreprise devrait faire face peuvent-ils être qualifiés de *stratégiques* ? *Quels types de décisions sont stratégiques et qu'est-ce qui les distingue des autres décisions au sein des entreprises ?*

Les caractéristiques des décisions stratégiques

- Les décisions stratégiques concernent **les orientations à long terme d'une organisation**
- Les décisions stratégiques concernent **le périmètre d'activité d'une organisation** : une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs ?

- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention *d'un avantage concurrentiel*:
la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales. Tout d'abord, il s'agit de créer un surcroît de *valeur* pour les clients, c'est-à-dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts

Deuxièmement, ce système de création de valeur doit être *difficilement imitable par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable, donc stratégique*. Si une entreprise a la même stratégie que ses concurrents, elle n'a pas de stratégie.

- On peut considérer que la stratégie est déduite de *l'environnement concurrentiel* dans lequel l'organisation évolue. Cette adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources : maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation de capacité de production, etc.

- on peut également considérer que la stratégie est construite à partir des *ressources et des compétences de l'organisation*. *Dans cette optique, la stratégie* consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés

- la stratégie implique nécessairement **une allocation de ressources** : *ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles*

- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par *les attentes des acteurs* susceptibles d'exercer un *pouvoir sur elle*.

- Au total, si l'on peut fondamentalement caractériser la stratégie comme «**l'orientation à long terme d'une organisation** », les éléments que nous avons présentés permettent de proposer une définition plus complète :

- Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la **stratégie** consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité.

- Les décisions stratégiques présentent donc les caractéristiques suivantes:
 - Elles sont **complexes** par nature
 - Elles sont élaborées en situation d'**incertitude**
 - Elles **affectent** les décisions opérationnelles
 - Elles requièrent une approche **globale** (interne et externe à l'organisation)
 - Elles impliquent d'importants **changements**

Les trois niveaux de stratégie

- La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation
- Le premier niveau, celui de **la stratégie d'entreprise**, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités

- Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'État ou les marchés boursiers.

- Le deuxième niveau est celui des **stratégies par domaine d'activité**, qui consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme ou la croissance des parts de marché. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

- Un domaine d'activités stratégiques est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des *facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des* savoir-faire.

- **Un facteur clé de succès dans une activité est "ce qu'il faut savoir faire pour réussir sur un marché".**
- C'est en général : - **un élément de l'offre qui a une valeur pour le client** - et ou / **un savoir-faire particulier** - et / ou **un avantage de coût dans la chaîne conception-production-distribution du produit / service.**

- Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées **les stratégies opérationnelles qui déterminent comment les différentes** composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

- La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant

Le vocabulaire de la stratégie

- Il existe également une grande variété de termes utilisés en rapport avec la stratégie et il est certainement utile de clarifier certains d'entre eux.
- Ces termes ne sont pas utilisés dans toutes les organisations ni dans tous les livres de stratégie. Qui plus est, les missions, les buts, les objectifs, les stratégies, etc., peuvent quelquefois être clairement explicités et d'autres fois rester implicites.

- Les sociétés performantes, qu'elles soient grandes ou petites, ont souvent les mêmes caractéristiques qui expliquent leur réussite.
- Tout d'abord, elles connaissent parfaitement leur métier et leurs compétences-clés. Ensuite, leurs employés partagent des valeurs communes et profondes. Enfin, elles savent où elles vont.

Le projet d'entreprise

- le **projet d'entreprise** est avant tout le projet de l'entrepreneur. Il peut, certes, évoluer avec le temps, mais un vrai projet d'entreprise est défini par le créateur même de l'entreprise

- il se décline sous l'angle économique, social, environnemental et humain. Le projet d'entreprise est une courte déclaration (*statement en anglais*) des buts de l'entreprise

- Il sert à informer et mobiliser les collaborateurs et les investisseurs autour des ambitions essentielles de l'entreprise. Dans le projet d'entreprise, on inclut, en principe, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, le secteur sur lequel elle veut opérer, ses clients primaires, les responsabilités vis-à-vis de ces clients et les principaux objectifs nécessaires à l'accomplissement de la mission.

- le projet d'entreprise de Microsoft est :
- « *Permettre aux individus et aux organisations, dans le monde entier, d'exploiter pleinement leur potentiel* »
- Pour Google, c'est :
- « *Organiser l'information mondiale et la rendre accessible et utile à tous* »

La mission de l'entreprise

- C'est l'occasion pour l'entreprise de définir sa vision stratégique à long terme: son avenir, ses domaines d'activités stratégiques ,ses valeurs et son positionnement, sa vocation
- C'est en quelque sorte une charte qui permet de véhiculer en interne la culture de l'entreprise

- Nous pouvons définir la mission de l'entreprise comme la raison d'être de l'entreprise dans l'accomplissement d'une tâche au sein de son environnement
- Elle doit donner du sens à l'ensemble des décisions qui sont prises

- Définir la mission de l'entreprise consiste ainsi à:
- Orienter la politique générale de l'entreprise
- Guider la recherche d'innovations
- Fédérer les collaborateurs de l'entreprise
- Motiver les acteurs externes et internes

- La mission de l'entreprise est une réponse à trois questions fondamentales:
- À quoi sert l'entreprise?
- Quel type de besoin satisfait-elle et quel service rend-elle?
- Quel monde veut-elle pour demain?

- Les critères à prendre en compte:
- L'histoire de l'entreprise:
les racines fondent le sentiment
d'appartenance contribuent à la culture de
l'entreprise, date de création, les tournants
majeurs...

- Le domaine d'activité de l'entreprise:
sur quel marché ou secteur est actuellement
l'entreprise?
quel marché ou secteur souhaite-t-on pour
l'entreprise?
quel marché ou secteur ne veut-on pas pour
l'entreprise?

- Ses enjeux, ses objectifs et ses contraintes:
les objectifs généraux de l'entreprise, survie
pérennité, croissance, rentabilité...
ses contraintes de temps, de taille, de moyens
ses valeurs éthiques et morales vis-à-vis des
clients et des partenaires externes

- Ses choix stratégiques caractériser l'ambition globale de l'entreprise: rester leader ou le devenir, passer de concurrent n:3 à n:2,conserver une stratégie de suiveur

- La mission, pour bien inspirer et orienter la stratégie globale qui en découlera, doit, si possible, être :
 - précise (« être leader grâce à la qualité des produits », c'est une mission floue et inconsistante) ;
 - spécifique, c'est-à-dire différente et distinctive des autres acteurs (la plomberie à domicile) ;

- • orientée vers le marché, afin d'identifier l'espace concurrentiel (la micro-informatique d'entreprise) ;
- • expressive du savoir-faire et des activités de la firme ;
- • claire sur les produits et services offerts ;
- • claire sur les zones géographiques visées

- Définir une mission, c'est répondre aux questions suivantes : *quel est notre métier ? Quels sont nos clients ? Que leur apportons-nous ? Que deviendra notre métier ? Que devrait-il être ?*

- Ainsi Amazon a-t-elle changé de mission en passant de « *la plus grande librairie en ligne au monde* » à « *la plus grande boutique en ligne au monde* » ; d'où la vente sur ses sites de produits ménagers, d'outils, etc

- Le site Internet de ventes aux enchères eBay a pour mission : « *Nous aidons les gens à vendre pratiquement tout ce qui existe. Nous continuons à améliorer les expériences de vente et d'achat en ligne de chacun : collectionneurs, agents commerciaux, PME, chercheurs d'un article précis, chasseurs de bonnes affaires, vendeurs ponctuels et surfeurs sur Internet sans but précis.* »

La vision d entreprise

- « *Toute la vie est dans le verbe "voir"* »,
affirmait Pierre Teilhard de Chardin.

- La *vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation*, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège – le plus souvent le dirigeant – cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.

- La vision d'Apple est de « changer le monde par la technologie »

- Il est parfois difficile de savoir s'il faut fixer la vision avant la mission. En général, pour les nouvelles entreprises, la vision doit guider la mission puis la stratégie. Mais, pour les firmes établies qui ont déjà une mission, celle-ci va orienter la vision et la stratégie

LE MÉTIER, LES COMPÉTENCES-CLÉS ET LES AVANTAGES CONCURRENTIELS

- On peut préciser, dans un projet d'entreprise, le métier de l'entreprise, c'est-à-dire son savoir-faire
- Un métier peut se définir par les technologies, les besoins satisfaits, le type de clientèle visée ou les circuits de distribution

- IBM, par exemple, se définit comme un « constructeur de réseaux ».
- une chaîne de télévision devient une « entreprise de loisirs »
- Un fabricant de cosmétiques se définit comme « une entreprise de produits de beauté et de bien-être »

- Les compétences-clés sont le tronc de l'arbre, tandis que les produits ou les services sont les branches. Pour qu'une compétence devienne « clé », elle doit contribuer à l'amélioration durable du bénéfice perçu par les clients et être difficilement imitable.

- La compétence-clé permet à la firme de remplir la mission qu'elle s'est assignée sur son marché de référence.
- les compétences- clés, par essence, ne doivent jamais être sous-traitées. Car une compétence-clé, peu copiable, pourra s'utiliser sur plusieurs produits, services ou activités.

- **Les avantages concurrentiels sont des compétences meilleures que celles des concurrents**
- Pour Microsoft, le principal avantage repose sur les accords avec les fabricants, supériorité qui se fonde sur une standardisation de ses logiciels, leur compatibilité, l'étendue de la gamme et les services du support.

Les valeurs et la culture d'entreprise

- Les valeurs d'une entreprise sont l'ensemble des croyances et des principes qui guident ses actes et ses activités. Les entreprises performantes cherchent à les préserver au fil du temps.

- La culture regroupe les normes, expériences et coutumes qui caractérisent une firme et rassemblent ses employés.
- l'étymologie de valeur vient du latin *valor*, qui signifie « force ». En effet, les valeurs sont source de force, car elles donnent aux collaborateurs le pouvoir d'agir.
- Des valeurs clairement définies peuvent faire gagner du temps en cas de crise.

Objectifs généraux et stratégiques d'entreprise

- Les objectifs généraux (*corporate objectives en anglais*) sont les finalités générales que la société s'est fixées à plus ou moins long terme

- • la rentabilité, qui se quantifie par divers indicateurs : niveau de profit en pourcentage du chiffre d'affaires, bénéfice en valeur absolue, retour sur investissements, marges brutes, valorisation du capital, etc ;
- • la position sur le marché, que l'on calcule en parts de marché, rang (leader ou challenger) ou chiffre d'affaires.

- Parfois, les objectifs généraux sont plus qualitatifs : la sécurité, la puissance, l'indépendance, la pérennité du business familial.

Le concept de stratégie

- Le concept de *stratégie* a déjà été défini. Il s'agit de l'orientation à long terme d'une organisation. On l'exprime quelques fois au travers de déclarations assez générales sur la direction que l'organisation doit prendre et le type d'action qu'elle doit réaliser afin d'atteindre ses objectifs, par exemple en termes de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou services ou de nouveaux modes opératoires.

- La stratégie est l'**ensemble des décisions et actions de** l'entreprise relatives au choix des moyens et des ressources en vue d'atteindre un **objectif sur le long terme.**

- **Un objectif à atteindre sur le long terme** En général quantifié, à horizon temporel déterminé
- Qui s'inscrit dans le cadre de **la MISSION** de l'entreprise
- Et qui prend en compte **les intérêts des parties prenantes** :
 - Dirigeants
 - Actionnaires
 - Institutions financières
 - Salariés
 - Clients, fournisseurs
 - Membres de la collectivité

- **Des décisions et des actions :**
 - Où allons-nous nous battre ?
- Définir le *périmètre d'activités*
 - Avec quelles armes ?
- Définir *l'avantage concurrentiel de l'entreprise*
 - Avec quelles ressources ? Sur quelles compétences s'appuyer ?
- Définir *ressources et compétences à obtenir et comment les* obtenir

Le management stratégique

- Par nature, le management stratégique diffère des autres aspects de la gestion. Un manager est le plus souvent accaparé par des problèmes opérationnels, comme le maintien de l'efficience de la production, le management de la force de vente, le contrôle de la performance financière ou l'accroissement du niveau de service

- Ce pilotage opérationnel – qui absorbe l’essentiel du temps des managers – est indispensable au déploiement effectif de la stratégie ; mais ce n’est pas du management stratégique.

- Le champ du management stratégique est plus large que celui de n'importe laquelle des activités opérationnelles. Il a pour objet la gestion de la complexité provoquée par des situations ambiguës et non routinières.

- Il constitue donc un défi majeur pour les managers, qui sont plus habitués à la gestion quotidienne des ressources placées sous leur contrôle et qui pour la plupart ont tendance, du fait de leur expérience et de leur formation, à aborder les problèmes en fonction de leurs propres compétences : les comptables se focalisent sur les questions financières, les informaticiens sur les systèmes d'information, les commerciaux sur la vente, etc.

- Bien entendu, chacun de ces aspects est important, mais aucun ne suffit à apprécier l'ensemble des situations auxquelles une organisation est confrontée. Le manager qui aspire à définir ou du moins à influencer la stratégie doit être capable de prendre du recul afin de sortir de son cadre de référence habituel.

- Le management englobe l ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l entreprise
- On distingue ainsi deux axes dans le management d entreprise:

- Le management stratégique qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation/environnement

- Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise: définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation

- Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientation stratégiques de l entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales , politiques et organisationnelles

- Le management stratégique inclut en fait trois principales composantes qui constituent l'architecture du présent cours. Le **management stratégique comprend le *diagnostic stratégique*, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation, les *choix stratégiques*, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elle, et enfin le *déploiement stratégique*, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose.**

Le management stratégique dans différents contextes

- La petite et moyenne entreprise
- L'entreprise multinationale
- Les producteurs de biens ou de services
- La stratégie dans le secteur public
- Les organisations à but non lucratif

- Faire du management stratégique implique la capacité à relever plusieurs défis.
- Tout d'abord, il est nécessaire d'éviter la *dérive stratégique*. *Deuxièmement, il convient de comprendre l'impact des problèmes contemporains qui affectent les organisations à un instant donné.*

- À l'heure actuelle, il s'agit essentiellement de la mondialisation, des technologies de l'information, du rapprochement public / privé et du management de la connaissance, mais ces thèmes seront inévitablement remplacés par d'autres dans le futur

Chapitre 1

- Le diagnostic stratégique

- Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :
- ✓ ✓ L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement ;
- ✓ ✓ L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise compte

tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer.

- Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT (EMOFF en français).

L'environnement

- Objectifs:
- Décrire les forces du macro-environnement d'une organisation en utilisant notamment le modèle PESTEL.
- Utiliser le modèle des 5(+1) forces de la concurrence afin d'identifier la dynamique concurrentielle à laquelle est confronté un domaine d'activité stratégique.
- Identifier les facteurs clés de succès et utiliser le modèle SWOT

- La strate environnementale la plus générale est souvent appelée le *macro-environnement*.
- Il s'agit des facteurs globaux qui – dans une plus ou moins large mesure – ont un impact sur pratiquement toutes les organisations.

- Le modèle PESTEL peut aider à déterminer quelles tendances *politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales peuvent affecter les organisations*. À partir de ces facteurs globaux, il est possible d'identifier les *tendances structurelles, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement général qui peuvent différer d'une zone géographique à l'autre et ainsi favoriser certaines organisations ou en défavoriser d'autres*.

- Au sein de cet environnement général, la strate suivante est constituée par ce que l'on appelle une *industrie*, c'est-à-dire un ensemble d'*organisations proposant* la même offre de biens ou de services

- *L'analyse des 5(+1) forces de la concurrence et le concept des cycles de compétition permettent de comprendre l'évolution de la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès de l'environnement*

- La strate environnementale la plus proche de l'organisation est celle des concurrents et des marchés; Au sein de la plupart des industries, on rencontre des organisations présentant des caractéristiques distinctes qui leur permettent de se concurrencer sur des bases différentes

- Le concept de *groupes stratégiques* consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie, réparties selon les similarités et les divergences de leur stratégie.
- De la même manière, les attentes des clients ne sont pas les mêmes. Pour les identifier, on peut effectuer une *segmentation de marché*

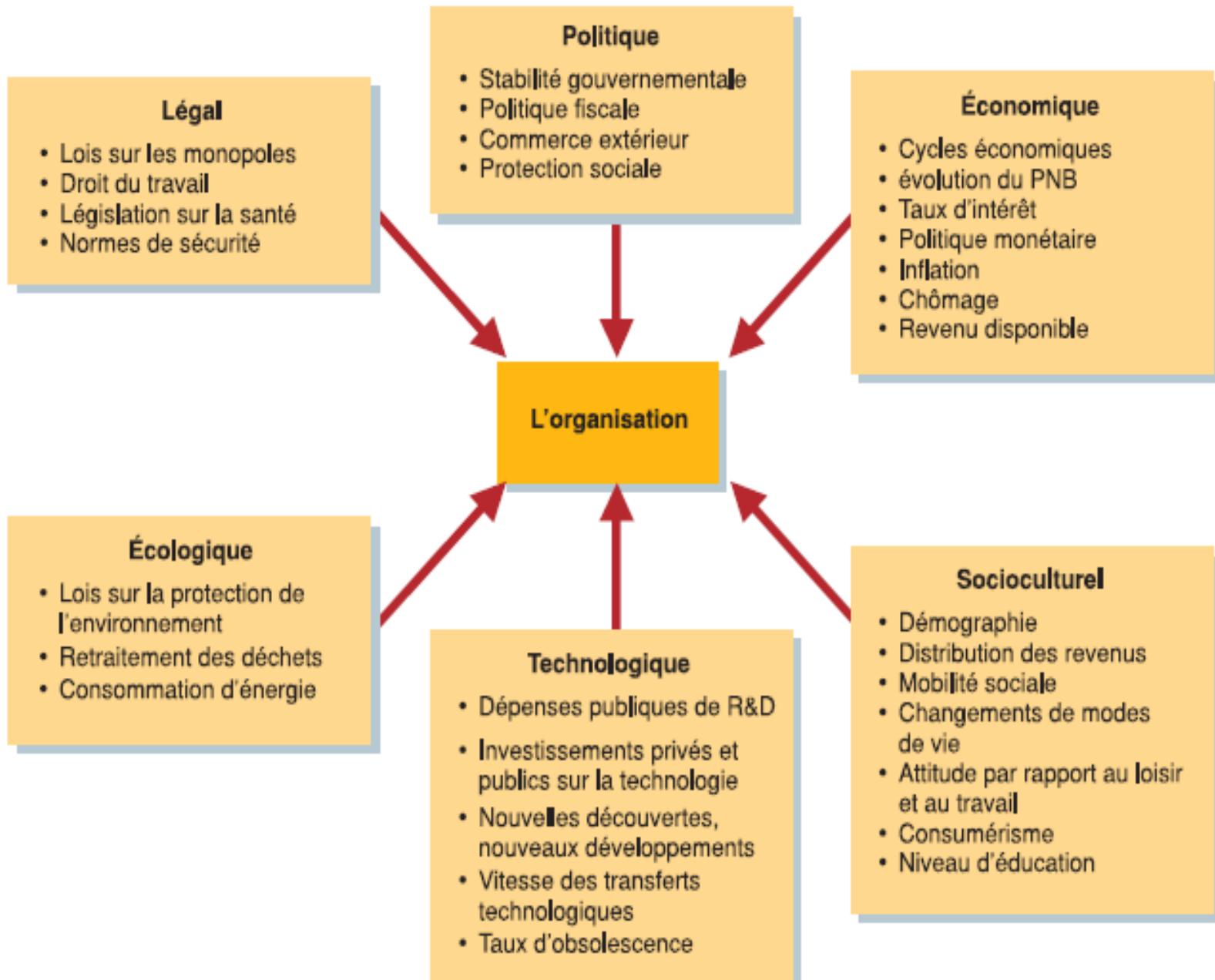
- Tous ces concepts peuvent aider à répondre à des questions fondamentales : dans quelle mesure l'environnement est-il susceptible de favoriser ou de handicaper la situation concurrentielle et la performance de l'organisation ? Quelles sont les menaces ou opportunités qui peuvent apparaître dans le futur ? Quels sont les facteurs clés de succès à maîtriser ?

Le macro-environnement

- L'analyse **PESTEL** des influences environnementales consiste à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises. Elle permet de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son évolution future.

Schéma 2.2

Le modèle PESTEL



L'industrie

- l'impact des influences générales du macro environnement transparaît dans l'environnement immédiat de l'organisation au travers des évolutions des forces concurrentielles qui façonnent l'*industrie*

- Une **industrie** – également quelquefois appelée *secteur d'activité* – peut être définie comme « un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services » ou plus largement comme « un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables ».

- D'un point de vue stratégique, quelle que soit l'industrie, les managers doivent comprendre quelles sont les forces concurrentielles à l'œuvre . Celles-ci déterminent en effet l'attractivité du secteur considéré et conditionnent les leviers que les concurrents seront susceptibles d'utiliser.

- Il est essentiel de souligner que les frontières d'une industrie peuvent évoluer au cours du temps, par exemple au travers de la *convergence* d'activités autrefois séparées comme l'informatique et l'électronique
- La **convergence** correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités, de technologies, de produits et de clients

- également être détrônes par des forces issues du macro-environnement. Par exemple, la vente sur Internet s'attaque aux frontières traditionnelles de la distribution en proposant aux industriels de nouveaux canaux de diffusion tels que les sites de commerce en ligne ou les enchères
- Quelles sont alors les forces qui conditionnent la concurrence au sein d'une industrie?

Les sources de la concurrence : le modèle des 5 forces

- La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même, la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs. Or, les managers sont généralement obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation

- **Le modèle des 5 forces de la concurrence , défini par Michael Porter , consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie**

- Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique

- Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité. La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe donc par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage
- (voir schéma)

- Au premier rang de cette concurrence élargie, on compte bien entendu les concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation – par exemple en accaparant des parts de marché. *L'intensité concurrentielle constitue* donc la première force de la concurrence.

- Les clients et les distributeurs peuvent également être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir – par l'exercice de leur pouvoir de négociation – le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela vient nécessairement réduire le profit généré par l'organisation, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage. Le *pouvoir de négociation des clients et des distributeurs peut donc être considéré comme la deuxième force de la concurrence.*

- De manière symétrique, les fournisseurs utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix. Le *pouvoir de négociation des fournisseurs* est donc la troisième force de la concurrence.

- Le succès stratégique d'une organisation – et en particulier sa capacité à générer du profit – peut également être fortement altéré par l'apparition de produits ou de services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre. La *menace des substituts* constitue ainsi la quatrième force.

- Enfin, certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables – comme une guerre de prix, une rupture technologique ou une reconfiguration de la distribution –, entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies. *La menace des entrants potentiels est ainsi la cinquième force de la concurrence.*

- Même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma : le *rôle de l'État*. *Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, les pouvoirs publics sont en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations*

Le SWOT

- L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (présentée dans ce chapitre) et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation (introduite dans le chapitre suivant). La dénomination *SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement)*.

- L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (ce que dans le premier chapitre nous avons appelé la stratégie *déduite*) ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation

- Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Les facteurs clés de succès (FCS)

- Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, on peut identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les *facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement*.
- **Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.**

La capacité stratégique

- De manière générale, on peut définir la **capacité stratégique d'une organisation comme l'aptitude** de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer

- l'environnement peut influencer la stratégie de l'organisation en suscitant à la fois des menaces et des opportunités. Cependant, le succès dépend également de la *capacité stratégique de l'organisation* à maîtriser ou à construire les sources de l'avantage concurrentiel.

- l'analyse de la capacité stratégique permet de déterminer si l'organisation est capable de s'adapter à l'environnement dans lequel elle évolue, notamment en termes de menaces et d'opportunités.

- L'obtention d'un avantage concurrentiel passe nécessairement par la possession d'une capacité stratégique que les concurrents ne détiennent pas et auront des difficultés à imiter.
- Cette capacité peut reposer sur des *ressources que détient l'organisation*. Il peut s'agir également de la manière dont ces ressources sont utilisées ou déployées, ce qui correspond aux *compétences de l'organisation*

Les ressources et Compétences

- Le concept le plus élémentaire est celui de ressources. Les **ressources tangibles** sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. Les **ressources intangibles³** sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances. Le plus souvent, les ressources sont classées en quatre catégories :

- Les *ressources physiques, telles que les équipements, les bâtiments ou la capacité* de production. La nature de ces ressources, leur âge, leur condition, leur localisation ou leur potentiel déterminent largement leur utilité en termes d'avantage concurrentiel.

- Les *ressources financières*, qui incluent toutes les sources de liquidités, c'est-à dire les augmentations de capital, la gestion de trésorerie, la gestion des dettes et des créances et la qualité des relations avec les apporteurs de fonds (actionnaires, banquiers, subventions, etc.).

- Les *ressources humaines, notamment le nombre et le profil démographique des personnes employées dans l'organisation*. Il est également nécessaire de prendre en compte la ressource intangible constituée par les différents savoirs et savoir-faire disponibles, l'adaptabilité du personnel ou sa capacité d'innovation

- Le capital intellectuel constitue l'essentiel des ressources intangibles d'une organisation. Il inclut les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données clients ou encore les relations avec les partenaires.

- Les ressources doivent être **valorisables**.
- Elles doivent être **rares**.
- Elles doivent être **non substituables**
- Enfin, les ressources doivent être **difficiles à imiter**.

- Le portefeuille de ressources détenu par une organisation est très certainement important, mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe au moins tout autant. On peut très bien posséder des équipements dernier cri, du personnel qualifié ou une marque réputée et ne pas savoir les utiliser à bon escient

- L'efficacité et l'efficience des ressources physiques ou financières ne dépendent pas seulement de leur existence mais aussi de la manière dont on les gère, de la coopération entre les individus, de leur adaptabilité, de leur capacité d'innovation, des relations avec les clients et les fournisseurs, et de l'expérience et de l'apprentissage sur ce qu'il convient de faire et ce qu'il est préférable d'éviter

- Les **compétences** sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources.
Lorsqu'on cherche à comprendre la capacité stratégique, il est indispensable de prendre en compte non seulement les ressources présentes, mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre.

La chaîne de valeur

- La chaîne de valeur permet de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour ses clients en produisant ses produits ou services et ainsi, d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel. L'objectif est donc de définir une chaîne de valeur optimale qui crée plus de valeur qu'elle n'engendre de coûts.(voir annexe)

- Chapitre 2

Les choix stratégiques

- Les choix stratégiques concernent les décisions qui orientent l'avenir d'une organisation et la manière dont elle doit répondre aux nombreuses pressions et influences que nous avons identifiées dans le chapitre 1. De même, l'évaluation des stratégies futures doit impérativement tenir compte du déploiement stratégique, qui peut exercer des contraintes significatives sur les choix effectués.

- nous avons identifié plusieurs niveaux de stratégie et de décisions stratégiques. Nous allons ici nous concentrer sur la stratégie au niveau de l'organisation dans son ensemble et à celui de chacune de ses activités.

- Les responsables des domaines d'activité stratégique doivent satisfaire les besoins de leurs clients d'une manière qui réponde aux attentes de leurs parties prenantes, que ce soit les actionnaires dans les entreprises privées ou l'autorité de tutelle dans le secteur public. Parallèlement, ils sont confrontés à des concurrents face auxquels il est nécessaire d'obtenir un avantage.

- Les managers doivent également définir le périmètre d'activité de leur organisation. Dans cette optique, il faut choisir les activités qu'il est pertinent de maintenir au sein de leur portefeuille et de quelle manière elles peuvent dégager plus de performance que si elles restaient indépendantes ou étaient rachetées par un autre groupe. Il convient également de s'interroger sur l'extension géographique de l'organisation : doit-elle se concentrer sur son marché local ou au contraire s'internationaliser ?

- Enfin, les managers doivent s'interroger sur les orientations et les modalités du développement stratégique. Est-il plus cohérent de lancer de nouveaux produits ou services ou de pénétrer sur de nouveaux marchés ? Ce développement doit-il être effectué au travers d'une croissance interne, d'alliances, de fusions ou d'acquisitions ?

- À ces trois niveaux de stratégie, on retrouve un thème identique : *satisfaire les attentes des parties prenantes et construire un avantage concurrentiel en définissant le périmètre d'activité à l'intérieur duquel il est possible de créer de la valeur pour les clients.*

- Le défi général est la cohérence entre ces niveaux de choix stratégiques. En d'autres termes, comment les décisions au niveau de l'entreprise influent-elles sur les stratégies par domaine d'activité ? Réciproquement, quel est l'impact des décisions par domaine d'activité sur la stratégie d'ensemble ? Enfin, comment ces différents choix stratégiques contribuent-ils à la performance ?

- les trois critères d'évaluation d'une option stratégique que sont la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité

- La *pertinence permet de définir si un choix stratégique est cohérent avec la situation à laquelle est confrontée l'organisation, c'est-à-dire avec les résultats du diagnostic obtenu*

- L'acceptabilité concerne le niveau de performance attendu d'une option stratégique – par exemple en termes de risque ou de résultat – et la mesure dans laquelle elle répond aux attentes des parties prenantes

- Enfin, la *faisabilité* consiste à déterminer si les ressources et compétences disponibles permettent de déployer effectivement une stratégie.

La segmentation stratégique : l'identification des DAS

- nous avons défini un **domaine d'activité stratégique (DAS)** – ou *strategic business unit (SBU)* – **comme une sous partie de l'organisation** à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès

- la dénomination *segmentation stratégique* ne doit pas être confondue avec celle de *segmentation marketing* : alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits / clients la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies

Les critères de segmentation stratégique

- Mêmes fcs
- Critères internes:
 - Mêmes technologies
 - mêmes compétences
 - mêmes synergies
 - même structure de coûts

- Critères externes:

- Même clientèle
- même marché pertinent
- même distribution
- même concurrence

Et enfin une seule chaîne de valeur

La gestion de portefeuille

- Les années 1970 sont marquées par un mouvement de diversification de la plupart des entreprises, ce qui entraîne une complexification de leur gestion. Les matrices de portefeuille répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des grands groupes ayant plusieurs activités. Bien que critiquées, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation. (voir annexe)

Les stratégies génériques

- la **stratégie de prix**, consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur

- La seconde option consiste à jouer non pas sur une réduction des prix, mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. On parle alors de **stratégie de différenciation**

- il existe une option moins ambitieuse mais tout aussi envisageable, la **stratégie de focalisation** – ou *stratégie de niche* – qui consiste à refuser la *confrontation directe*, pour se limiter à un segment de marché très spécifique, sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Il s'agit alors de proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

Les stratégies de croissance

- Igor Ansoff a classé ces stratégies de croissance en croisant deux critères :
 - les produits qui peuvent être actuels ou nouveaux
 - les marchés qui peuvent être actuels ou nouveaux.(voir matrice)

- **La stratégie de pénétration du marché:**
Cette stratégie vise à développer le chiffre d'affaires des produits actuels sur les marchés actuels. Plusieurs actions sont possibles :

- Augmenter les quantités consommées par les clients : fréquence d'achat, quantités achetées ;
- Repositionner le produit par l'ajout d'offres de services ou par le choix d'une nouvelle image ;
- augmenter l'activité promotionnelle ;
- élargir le réseau de distribution ;
- aligner les prix sur le concurrent direct.

- **La stratégie d'extension de marché:**
Cette stratégie vise à vendre les produits actuels sur des marchés nouveaux pour l'entreprise.
L'entreprise pourra pour cela :

- étendre la présence géographique de l'entreprise, notamment à l'international ;
- s'adresser à de nouveaux segments de clientèle.

- **La stratégie de développement de produits:**
Cette stratégie consiste à vendre des produits nouveaux sur les marchés existants.
- L'entreprise peut passer par :

- l'acquisition d'une nouvelle gamme de produits ;
- des extensions de gammes ;
- l'adjonction de caractéristiques nouvelles aux produits existants.

- **La stratégie de diversification:**
Cette stratégie consiste pour l'entreprise à vendre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux.

La stratégie au niveau de l'entreprise et la stratégie internationale

- **La diversification:**
- La diversification consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés.

- Le degré de diversité ou de parenté entre les domaines d'activité stratégique d'une organisation constitue une question fondamentale, qui détermine en grande partie la capacité de sa direction générale à générer du profit

- on considère généralement que la diversification contribue à la performance dans trois situations :
- Tout d'abord, il peut être possible d'accroître l'efficience en *utilisant les ressources et compétences existantes de l'organisation sur de nouveaux marchés ou sur de nouvelles offres(ex effet de synergie)*

- Deuxièmement, il peut également être possible d'appliquer la capacité managériale de l'organisation à de nouveaux marchés ou à de nouveaux produits et services (aspect compétence)

- Troisièmement, disposer d'une large gamme de produits ou services permet d'*accroître son pouvoir de marché*

- D'autres raisons permettent de justifier une diversification:
- Les organisations peuvent se diversifier pour *répondre aux évolutions de l'environnement*
- Les organisations peuvent se diversifier pour *répartir leur risque au long d'une plus grande série d'activités*
- Les organisations peuvent également se diversifier *en réponse aux attentes de parties prenantes influentes, en particulier des dirigeants*

- Les différents aspects de la diversification:
- La diversification liée:
 - L'intégration verticale désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval
 - L'intégration horizontale consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes

- **La diversification conglomérale:** La diversification conglomérale correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes.

Les stratégies d'internationalisation

- La problématique de l'internationalisation est cruciale pour les grandes entreprises mais aussi pour les PME/PMI. Il est nécessaire de définir les motivations, la forme sous laquelle l'entreprise souhaite être présente à l'international ainsi que la stratégie à mettre en place

- **Les motivations de l'internationalisation:**
 - a) **Un environnement mondialisé**
- L'internationalisation est un ancien phénomène depuis les premiers échanges de commerce international avec notamment la Chine qui commercialisait de la poudre au Moyen-âge vers l'Occident.

- Facteurs techniques:
Le développement des transports internationaux permet de réduire les coûts et temps de transport. *Exemple : Surnommé « Super Jumbo », l'Airbus A380 dans sa version cargo dont la sortie est prévue pour 2015, permettra de transporter des charges plus importantes à moindre coût. Parallèlement, l'amélioration des moyens de communication avec l'essor d'Internet permet une communication en temps réel n'importe où dans le monde*

- Facteurs économiques. La qualification et des niveaux de salaire différents selon les pays peuvent rendre plus compétitifs certains pays par rapport à d'autres. *La saturation de la demande dans les pays industrialisés incite les entreprises à s'internationaliser. Enfin, l'uniformisation partielle des modes de consommation peut être un facteur déclenchant.*

- Facteurs politiques:
La réduction des barrières douanières, des obstacles non tarifaires ou la création de zones de libre-échange et de communautés économiques facilitent les échanges entre les pays avec, par exemple, l'élimination des droits de douane entre les pays membres de l'Union européenne. Les pouvoirs publics peuvent mettre en place des mesures incitatives afin de favoriser l'internationalisation des entreprises

- **b) Les objectifs recherchés**
- Une entreprise décide d'internationaliser ses activités pour des raisons internes ou stratégiques ou pour des raisons externes liées à ce qui se passe sur ses marchés.

- Accéder à de nouveaux marchés et clients.
Afin d'exploiter un avantage dont elle dispose sur le marché national, une entreprise peut souhaiter commercialiser à l'international ses produits ou services afin de valoriser cette différence. Cela lui permet également d'accroître son investissement immatériel

- Parallèlement la taille du marché domestique oblige les entreprises à s'internationaliser afin de développer leurs ventes (ex. : *la bière irlandaise Guinness, les jeux danois Lego ou encore les boissons autrichiennes Red Bull*).

- Réduire les coûts. Afin de profiter d'économies d'échelle et d'économies de localisation, une entreprise peut choisir de s'internationaliser.
Exemple : Depuis 2009, Dell a choisi de ne plus fabriquer d'ordinateurs dans son usine de Limerick en Irlande et a transféré toute la production pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient dans son usine polonaise située à Lodz afin de profiter de coûts salariaux plus avantageux.

- **Diversifier les risques.** L'internationalisation représente un facteur de risque mais aussi un moyen de le gérer. En étant présente sur plusieurs marchés, l'entreprise peut réduire l'impact des conjonctures locales, gérer au mieux les variations du taux de change ou encore développer une flexibilité proprement stratégique en fonction du mode de présence choisi et ainsi, pouvoir se retirer des marchés

- Renforcer la position globale de l'entreprise. La concurrence sur le marché domestique est souvent à l'origine de l'internationalisation et incite les entreprises à disposer d'une présence internationale plus forte que leurs concurrents afin d'avoir des zones de représailles possibles.

- *Exemple : Afin de faire face à la concurrence française et internationale (Wal-Mart ou Tesco) et de contourner la législation qui limite le développement en France, Carrefour a débuté, dès les années 1960, une politique d'internationalisation et est devenu le numéro 2 mondial avec une présence dans plus de 30 pays. Cependant, aujourd'hui, Carrefour cherche à renforcer ses positions sur un plus petit nombre de pays comme l'Espagne, l'Italie et la Belgique et, bien sûr, la France qui représente son principal marché*

- **Les stratégies internationales:**

- Stratégie internationale

- Stratégie multidomestique**

- Stratégie globale**

- Stratégie transnationale

Internet et la stratégie d'entreprise

- Voir annexe

Ch3 Le déploiement stratégique

- Le déploiement de la stratégie est une des étapes les plus sensibles de l'ensemble du processus.
- Un certain nombre de stratégies ne sont pas mises en œuvre ou le sont de façon incomplète.

- Le déploiement de la stratégie passe par quatre étapes :
 - exprimer la stratégie ;
 - aligner l'organisation ;
 - déployer les objectifs et ressources ;
 - suivre l'exécution.

Exprimer la stratégie

- La vision exprimée doit emporter l'adhésion de tous. Chacun doit pouvoir s'approprier la ou les finalités de la stratégie choisie.
- Il faut pour cela formuler la stratégie de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible par le management et plus globalement par l'ensemble des acteurs.

- Une stratégie exprimée de manière efficace décrira sans ambiguïté :
 - Quoi ? Quels sont les objectifs visés en termes de parts de marché, de taux de croissance, de chiffre d'affaires, de marge ?
 - Quand ? À quel horizon ?
 - Où ? Sur quel champ d'action, l'entreprise a-t-elle choisi d'exercer son activité : en termes de clients, marchés, pays, produits?

- Comment ? Quels avantages par rapport à la concurrence ? Pourquoi nous choisir, quelle capacité à répondre ? Quel service rendu, quelle satisfaction client ?

■ **La déclinaison de la stratégie:**

La déclinaison de la stratégie décrit l'ambition de l'entreprise à une échéance de 3 à 5 ans :

- Ses produits : gamme offerte ;
- Sa place sur le marché : leader, challenger, suiveur, niche ;
- Ses clients : actuels et futurs ;

- Ses résultats : chiffre d'affaires, marge ;
- Ses hommes : quelles compétences clés seront nécessaires ? Quels recrutements faudra-t-il prévoir ?

- **La charte des valeurs:**

Il peut être opportun de rédiger également une charte des valeurs prioritaires de l'entreprise. On y fera figurer des points comme la satisfaction client, l'excellence des produits et des compétences, la rentabilité, l'éthique, le développement durable, la notoriété, la responsabilité sociale, etc.

Aligner l'organisation

- Les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie
- Il importe donc au sein de l'organisation que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie.

- L'organisation mise en place détermine en effet la façon dont les individus interagissent.
- Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique.
- Six grands types d'organisation peuvent être déployés. Elles entraînent chacune des structures, processus de coordination et interactions différents entre les acteurs de l'entreprise.(voir tableau)

- Le choix de la structure s'effectue au regard des défis stratégiques que l'entreprise doit relever.
- La structure doit répondre aux enjeux majeurs des organisations que sont :

- les enjeux liés au contrôle ;
- les enjeux liés à l'apprentissage et à la capitalisation des expériences ;
- les enjeux liés au changement ;
- les enjeux liés à la globalisation.

- Dans la pratique, les organisations ne correspondent pas à une structure type, il s'agit le plus souvent d'une structure hybride.

Déployer les ressources

- **Mettre en œuvre une coordination:**

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont nécessaires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie.

- La coordination de l'organisation s'effectue par la déclinaison d'objectifs à tous les niveaux de l'entreprise. Il est impératif de définir les objectifs prioritaires du niveau N en cohérence avec les objectifs prioritaires du niveau N+1. À tous les niveaux, il est indispensable que les objectifs d'un niveau permettent d'atteindre les objectifs du niveau supérieur. Cette cohérence est nécessaire pour obtenir une convergence des efforts de tous les acteurs sur les axes prioritaires de l'entreprise.

- La cohérence transversale des objectifs et des plans d'action est plus délicate à obtenir que la cohérence verticale. La cohérence des objectifs et des plans d'action entre les directions suppose des temps de concertation. Elle nécessite une prise en compte réciproque des besoins des uns et des autres et une coopération constructive qui vise constamment la performance globale de l'entreprise.

- Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination. Il repose également sur un système formel de planification dont le rôle est d'organiser et de prévoir l'allocation des ressources et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs.

- La planification permet aussi de bien articuler les différents processus : le budget, les objectifs, les entretiens annuels, le plan de formation...

- C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :
 - Un système de prévision de l'environnement cohérent et fiable
 - Une rationalisation du processus de décision améliorant son efficacité
 - Une capacité de réaction rapide en cas d'évènements imprévus

- C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :
 - Une aide à la délégation des responsabilités pour les opérationnels engagés dans le court terme.
 - L'utilisation exclusive de données quantitatives facilite la communication dans l'entreprise.
 - De même, le diagnostic est plus rapide et plus efficace

- Ce qu'elle n'est pas selon Peter Drucker:
 - La planification n'est pas la prévision. Elle comporte en plus la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur.
 - La planification ne conduit pas à décider pour le futur. Elle permet tout au plus de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences attendues.

- La planification n'élimine pas le risque.
- La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan. Le résultat de l'action (le plan est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).

- Ce qu'elle est selon Peter Drucker :
 - La planification est un instrument d 'action. Elle donne à l 'entreprise le moyen d 'agir sur le futur
 - La planification est un moyen de motivation. Elle engendre une telle circulation d 'informations que chacun se sent motivé par la réussite du projet.
 - La planification est un instrument de cohérence. Elle assure les ajustements entre les personnes, les divisions et les échéances.

- L'entreprise est gérée comme un portefeuille d'activités
- Anticipation de la contribution potentielle de chaque activité au profit de l'entreprise
- Élaboration pour chaque activité d'une stratégie adaptée aux ressources, aux objectifs, aux opportunités et à sa position concurrentielle.

Le cycle de la planification:

■ Formulation du Plan

- **Formulation des objectifs**
- Énoncé des projets
- programmation des réalisations

■ Préparation

- Évaluation de l'environnement immédiat et à terme
- Évaluation du potentiel interne de l'entreprise

■ Mise en œuvre

■ Évaluation et révision

- **Réussir la mise en œuvre:**

Le déploiement réussi de la stratégie dans l'organisation s'appuie sur un principe clé : le changement ne peut se faire qu'avec l'adhésion de tous. Cette adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'effectue par :

- la traduction de la stratégie en termes opérationnels
- la responsabilisation de chacun dans l'atteinte d'objectif
- une capacité à être rapide et décisif dans l'action
- une motivation entretenue en partageant les résultats obtenus

Suivre l'exécution

- Les tableaux de bord de gestion sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Robert Kaplan et David Norton (Harvard Business School) ont développé au début des années 1990 une méthode de pilotage par la construction d'un *balanced scorecard* ou tableau de bord prospectif (TBP).

- La construction du TBP s'effectue en parfaite cohérence avec la stratégie. En effet, la définition de la stratégie implique nécessairement de :

- fixer des objectifs financiers à atteindre à moyen terme ;
- définir le marché (marché local, national, etc.) et les clients ciblés par l'offre ;
- identifier les processus internes critiques pour attirer et satisfaire les clients ;
- déterminer la capacité des collaborateurs et de l'organisation à soutenir la stratégie de l'entreprise.

- Il en découle quatre axes clés de la performance :
 - **L'axe financier** qui a pour rôle de vérifier que la mise en l'exécution de la stratégie de l'entreprise contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

- **L'axe client vise les changements** organisationnels nécessaires dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction client. Il doit intégrer non seulement les mesures perçues par le client telles que qualité, respect des délais et performance, mais encore les revenus et coûts générés par les nouveaux produits et services proposés aux clients.

- **L'axe processus** concerne les processus qui permettent la création de produits et services livrés aux clients. Il s'agit de mettre l'accent sur les activités et les processus clés nécessaires pour fournir dans des conditions optimales d'efficience, de qualité et de productivité.

- **L'axe innovation** est fondamental dans l'entreprise puisqu'il conditionne étroitement l'avenir de l'entreprise sur son marché. Il est le fondement de la stratégie, laquelle consiste à analyser un marché et y répondre avec un produit/service adapté. Le segment innovation et apprentissage comprend le capital humain (compétences, connaissances, etc.), le capital informationnel (données, informations, bases clients, etc.) et l'organisation de l'entreprise.

- *La démarche stratégique se conduit en trois temps : un temps d'analyse et de diagnostic, un temps de choix et un temps de déploiement. Le déploiement est certainement la phase la plus délicate à réussir. Il faut mettre en action l'ensemble de l'entreprise et la focaliser sur le cap à atteindre.*

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)



SOMMAIRE

◆ INTRODUCTION:

REDÉFINIR LA RELATION ENTRE ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ;
DÉFINIR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

◆ CHAPITRE PREMIER: CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RSE.

- DÉFINIR LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE;
- IDENTIFIER LES INTÉRÊTS ET LES GAINS POTENTIELS D'UNE DÉMARCHE RSE

◆ DEUXIÈME CHAPITRE: DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE RSE;

- FORMALISER L'ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RSE
- DÉFINIR UNE STRATÉGIE
- DÉPLOYER LA DÉMARCHE

INTRODUCTION:

REDÉFINIR LA RELATION ENTRE ENTREPRISE ET SOCIÉTE

- Les relations entre l'entreprise et la société ont profondément changé, l'entreprise ne peut plus désormais s'affranchir de ses responsabilités et des effets de ses activités sur son environnement naturel et social , elle doit faire face a une très grande attention de la part des différents groupes avec lesquels elle interagit appelés parties prenantes ;
- De nombreuses entreprises de toutes tailles et dans tous les secteurs ont réagi a ces nouvelles attentes en redéfinissant leurs responsabilités à l'égard de la société et en mettant en place des actions intégrant des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leur métier en modifiant leur stratégie et leur pratiques de management;
- Pour exprimer ces changements qui commencent à s'opérer dans certaines entreprises on évoque le plus souvent le terme de RSE

INTRODUCTION

DÉFINIR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

- La RSE c'est la prise en compte des effets des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel et le fait de prendre en considération ces aspects dans leur stratégie et leur gestion, ainsi que d'en rendre compte aux parties prenantes (PP)
- La RSE vise à assurer la réussite économique d'une entreprise en incluant des préoccupations sociales et environnementales dans ses activités, en répondant aux attentes des parties prenantes;
- Ou encore selon le livret vert de la commission européenne : « la RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent des préoccupations sociales environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire »

CH I: CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RSE

CH II: DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE RSE



CHAPITRE PREMIER:

Contexte et enjeux de la RSE:

- I. Définir les responsabilités de l'entreprise;
- I. Identifier les intérêts et les gains potentiels d'une démarche RSE.

I. DÉFINIR LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE

1. Déterminer l'étendue des responsabilités de l'entreprise;
2. Concilier entre les différentes responsabilités;
3. Impliquer les parties prenantes dans l'identification des responsabilités;

1. Déterminer l'étendue des responsabilités de l'entreprise

- La conception la plus restrictive des Responsabilités de l'ESE est celle qui dit que la seule responsabilité de cette dernière est celle d'augmenter ses profits; cette conception repose sur deux arguments principaux:
 - ✓ D'une part les managers devraient se limiter à défendre les intérêts financiers des actionnaires;
 - ✓ D'autre part en tant qu'acteur privé l'entreprise n'a pas de légitimité pour définir les besoins de la société
- cette conception très étroite amène les managers à négliger l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique social et naturel et risque de limiter à terme sa performance économique

1. Déterminer l'étendue des responsabilités de l'entreprise

- Défiant l'idée que seuls les intérêts financiers comptent La théorie des parties prenantes à savoir «tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » propose une définition plus large des acteurs dont les attentes doivent être prises en compte;
- cette approche conduit à une définition plus large des responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société qui s'étendent à tous les impacts que ses activités peuvent avoir sur son environnement économique social est naturel: tels que la pollution, la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre la discrimination et les inégalités sociales.....

2. Concilier entre les différentes responsabilités

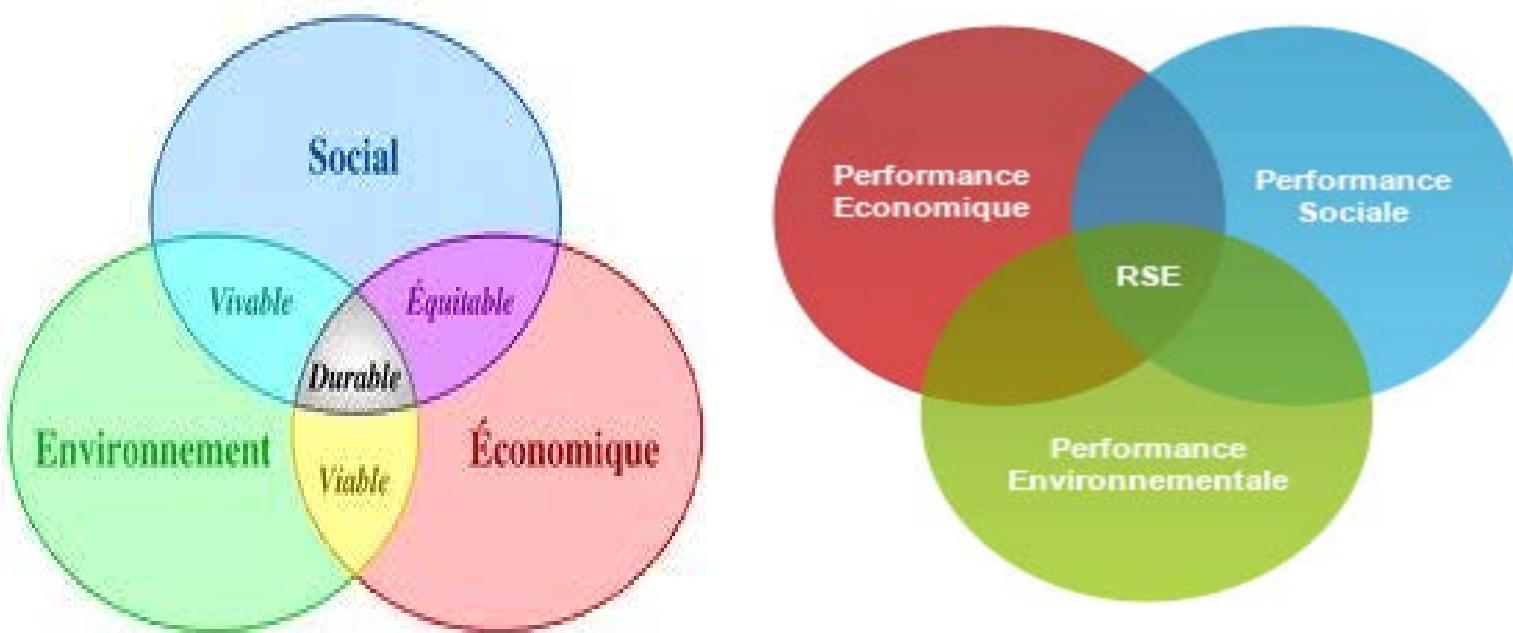
- Une définition aussi large des responsabilités de l'entreprise pose la question de leur hiérarchisation ce qui serait une erreur car cela risque de marginaliser les préoccupations sociales et environnementales au profit des préoccupations économiques
- L'idée de la RSE repose sur une approche intégrée et transversale de toutes les responsabilités, plutôt que de traiter les responsabilités économiques sociales et environnementales l'une après l'autre ,il s'agit de les envisager de manière simultanée, en même temps
- Exp:1 Page 19

2. Concilier entre les différentes responsabilités

- Cette perspective rejoint celle qui analyse La RSE comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable qui est malheureusement très souvent réduit à la protection de l'environnement alors qu'il suppose en réalité la conciliation des trois enjeux: l'économique, le social, et l'environnemental
- Le développement durable , selon le rapport Brundtland de la commission des nations unis pour l'environnement et le développement, est « un **développement** (dimension économique)qui répond aux **besoins des générations du présent**(dimension sociale) sans compromettre **la capacité des générations futures à répondre aux leurs** (dimension environnementale) »

- Cette approche considère donc qu'il existe des liens entre les responsabilités économiques ,sociales ,et environnementales, et invite les managers à définir et à mettre en œuvre des stratégies pour se rapprocher le plus possible de ces intersections

Les trois sphères du DD et de la RSE



2. Concilier entre les différentes responsabilités

- Dans cette perspective, l'engagement social et environnemental devient un levier pour les managers qui cherchent à renforcer la rentabilité de l'entreprise au lieu de n'être qu'une option une fois la rentabilité de l'entreprise assurée.
- La RSE correspond alors à une stratégie et des actions qui visent à atteindre le succès commercial en respectant les personnes, les communautés, l'environnement et les valeurs éthiques;

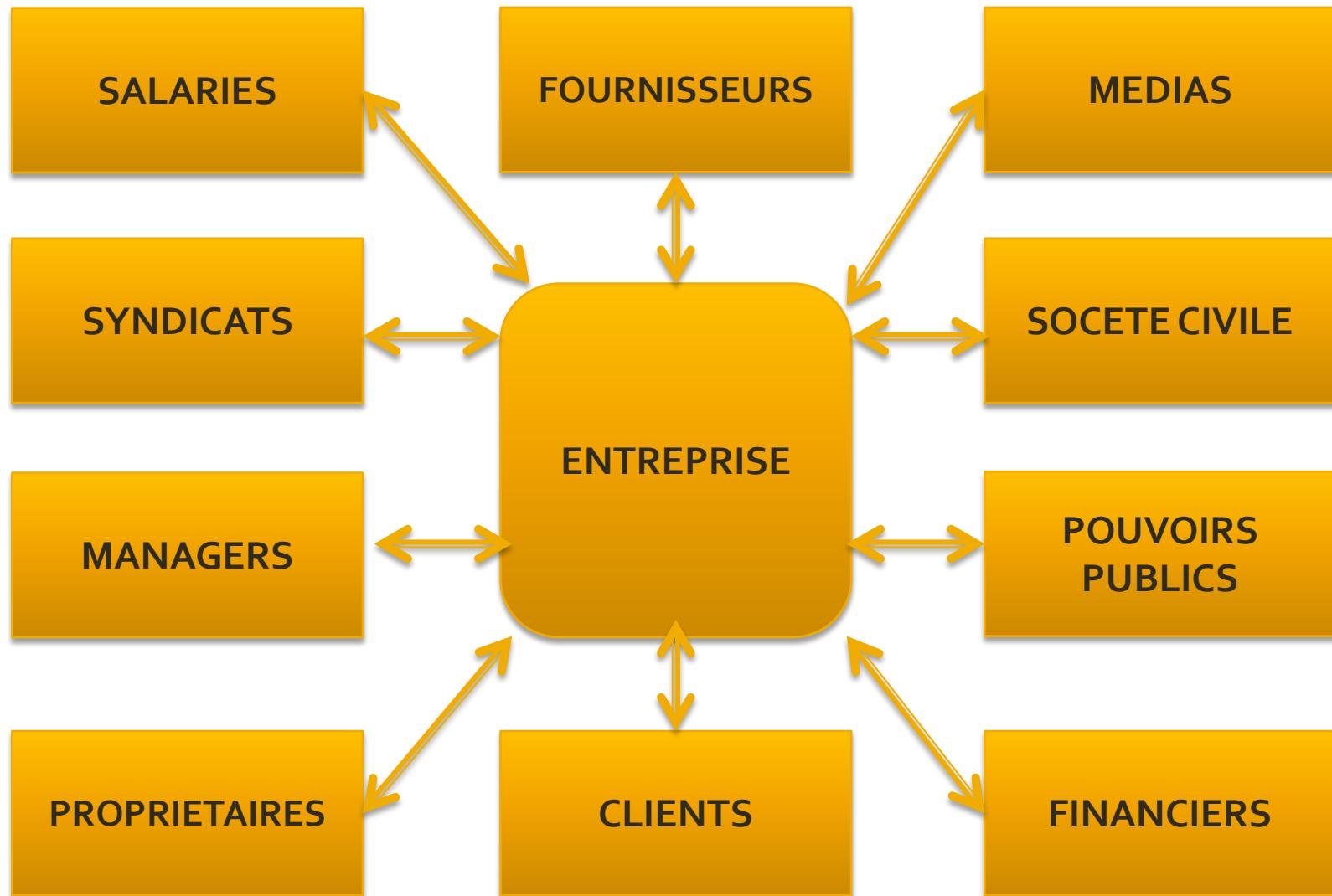
. Impliquer les PP dans l'identification des responsabilités

- La démarche qui consiste à définir les responsabilités de l'entreprises en s'appuyant sur la seule perception que les managers ont des besoins et des attentes de la société est encore largement répandue
- À l'heure actuelle elle est de moins en moins adaptée à la complexité des enjeux économiques , sociaux et environnementaux et à la volonté des acteurs de la société de participer plus activement à la définition de ces enjeux et à la recherche de solutions.

3. Impliquer les PP dans l'identification des responsabilités

- La qualité du dialogue avec ses différentes parties prenantes devient un élément central de la définition des responsabilités de l'entreprise; autrement dit, une entreprise qui n'implique pas ses parties prenantes dans la définition de ses pratiques ne saurait être considérée comme socialement responsable;
- Exp 2 et 3 pages 20 et 21

LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



- Donc on peut déduire de tout cela que la responsabilité de l'entreprise s'étend à **tous ses impacts** sur son environnement économique social et naturel, ces trois dimensions doivent être **intégrées dans la stratégie** de l'entreprise qui doit **impliquer ses parties prenantes** dans le processus de définition de ses responsabilités

II. IDENTIFIER LES INTÉRÊTS ET LES GAINS POTENTIELS D'UNE DÉMARCHE RSE

1. Répondre aux attentes des parties prenantes;
2. Prévenir et limiter les risques;
3. Saisir de nouvelles opportunités économiques;
4. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des salariés.

1. Répondre aux attentes des parties prenantes :

- Etant une des premières motivations pour définir et mettre en œuvre une démarche RSE, l'entreprise doit réagir à des signaux qui indiquent que ceux qui influencent ces activités et qui contribuent à la réalisation de ses objectifs attachent de l'importance à son impact sur l'environnement économique social et naturel,
- Les attentes des parties prenantes sont diverses, la diversité de leur contenu impose au manager de réaliser des arbitrages et des compromis entre les intérêts parfois divergeant
- D'une part ces intérêts peuvent être économiques, ou sociaux, ou environnementaux, ou alors concerner plusieurs de ces trois dimensions à la fois , Exp 4 page 30.

1. Répondre aux attentes des parties prenantes:

- D'autre part certaines parties prenantes peuvent avoir des intérêts avant tout symboliques, se contentant d'un discours général de l'entreprise sur son engagement et de quelques actions ponctuelles, alors que d'autres ont des intérêts plus concrets et attendent que l'entreprise obtiennent des résultats mesurables dans ces domaines
- Pour identifier les attentes des PP, les managers ont un intérêt à adopter une approche proactive et à les consulter régulièrement sur leur perception des enjeux en matière de RSE et des pratiques mise en œuvre par l'entreprise dans ce domaine
- L'entreprise devra trouver un compromis entre les attentes des différentes PP ce qui lui permettra de les satisfaire tout en assurant sa durabilité

2. Prévenir et limiter les risques:

- La deuxième motivation est liée à la prévention des risques que l'ESE peut encourir si elle ne modifie pas ses pratiques;
- plutôt que d'attendre l'avènement d'un problème grave qui aurait un impact sur la performance de l'entreprise, voire sur son avenir, les managers doivent chercher à anticiper le plus possible, en procédant régulièrement à une analyse des différents risques et en définissant des plans d'actions permettant de les éviter ou au moins d'en réduire l'impact
- L'importance du management du risque se manifeste dans :
- **Risque environnemental:** l'analyse des risques peut amener l'ESE à adopter des pratiques plus responsables dans ce domaine, alors qu'elles ne sont pas imposées par la loi

2. Prévenir et limiter les risques:

- **Risque social** : l'ESE doit s'attacher à analyser les différents problèmes sociaux créés par ses activités et chercher à les limiter, tel que le risque de stress qui peut mener à des problèmes graves de santé auprès des salariés et que les managers doivent tenter de limiter, en travaillant sur l'organisation du travail, la communication interne et reconnaissance des salariés;

Aussi en ce qui concerne les restructurations nécessaires qui accompagnent la mise en place d'une démarche de RSE Les managers doivent chercher à anticiper les risques le plus possible en mettant en place des démarches responsables comportant des mesures d'accompagnement et de formation des salariés pour améliorer leur employabilité sur d'autres postes

2. Prévenir et limiter les risques:

- **Risque juridique** dans le cas où l'activité de l'ESE entraîne des préjudices et des dommages sa responsabilité juridique est engagée; cependant la mise en place d'une démarche ambitieuse de gestion des risques est souvent prise en compte par les tribunaux et peut les amener à atténuer les sanctions à l'égard de l'entreprise exp 5 page 33
- **Risque de réputation** surtout pour les entreprises ayant une image de marque forte, en ignorant les attentes explicites voire parfois implicites, de ses parties prenantes l'entreprise risque de faire l'objet d'une campagne de dénonciation voire de boycott, exp 6 page 34.

2. Prévenir et limiter les risques:

Cependant les managers peuvent en limiter les conséquences en mettant en place une démarche RSE pour montrer aux parties prenantes que l'entreprise a identifié les principaux impacts et qu'elle cherche à les limiter avec la mise en place d'une stratégie et des actions concrètes pour améliorer ses performances dans ces domaines

Adopter une démarche RSE peut limiter l'ensemble de ces risques voire les anticiper

3. Saisir de nouvelles opportunités économiques:

- Les deux premières motivations sont des approches défensives perçues comme des contraintes alors qu'en réalité la mise en œuvre d'une démarche RSE peut être une opportunité et contribuer à renforcer la performance de l'entreprise
- C'est une démarche gagnant-gagnant car elle peut réaliser des économies et augmenter par conséquent les gains financiers de l'entreprise

3. Saisir de nouvelles opportunités économiques:

Exemples :

- **sur le plan environnemental** : la réduction de la consommation de l'énergie, d'eau, et de matières premières améliore à la fois l'impact sur l'environnement naturel et la performance financière
- **Sur le plan social**: l'amélioration des conditions de travail permet de renforcer la satisfaction des salariés et donc leur productivité , leur fidélité, et leur motivation

3. Saisir de nouvelles opportunités économiques:

- L'engagement dans une démarche RSE peut aussi ouvrir de nouveaux marchés :
 - ✓ au niveau des investisseurs dont un grand nombre financent les projets liés à des technologies vertes
 - ✓ Au niveau des consommateurs comme ceux qui sont sensibles aux produits issus de commerce équitable ou d'agriculture biologique
- Le développement de ces nouveaux produits ou services, offre aussi à l'entreprise l'opportunité d'innover et de stimuler la créativité des salariés

4. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des salariés.

- La mise en œuvre de la RSE peut être aussi motivé par les convictions personnelles des dirigeants et des salariés que cet engagement renforce les liens avec les parties prenantes et donc à terme la performance économique.
- Prendre de telles décisions démontre une forte capacité de leadership dans la mesure où il d'agit de convaincre les différentes parties prenantes de s'engager dans ce pari et revoir leur manières de penser et d'agir, ces démarches s'observent en général dans des entreprises familiales dans lesquelles le dirigeant est lui même propriétaire ;exp 7 page 38

4. Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des salariés.

- Cependant le rôle de l'engagement personnel en matière de RSE n'est pas réservé aux dirigeants actionnaires de leur entreprise; les dirigeants salariés peuvent jouer aussi un rôle primordial en particulier les dirigeants des filiales des grands groupes; exp 8 et 9 pages 38 et 39
- Cela démontre le caractère volontaire de la mise en œuvre de la RSE

Les motivation des dirigeants et managers pour définir et mettre en œuvre une démarche de RSE sont multiples, elles peuvent être classées en 4 grandes catégories liées entre elles; l'engagement social et environnemental de l'entreprise peut s'expliquer par **la réaction aux attentes des parties prenantes**, par **la volonté de mieux gérer les risques**, par **le souhait de saisir de nouvelles opportunités économiques**, ou par **les convictions personnelles des dirigeants ou des salariés**.

Souvent les dirigeants lancent une démarche pour une ou deux raisons, avant de découvrir que sa mise en œuvre produit également d'autres impacts positifs inattendus ; Cela est vrai en particulier pour l'impact sur la motivation des salariés qui peut résulter de l'engagement de l'entreprise dans ces domaines

DEUXIEME CHAPITRE:

Définir et mettre en œuvre une démarche RSE:

- I. FORMALISER L'ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RSE
- II. DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE RSE
- III. DÉPLOYER LA DÉMARCHE DE RSE

I. FORMALISER L'ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RSE

1. Préciser les ambitions de l'entreprise en matière de RSE
2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE
3. Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise
4. Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance

1. Préciser les ambitions de l'entreprise en matière de RSE

- Il y'a une grande diversité dans le niveau d'engagement des entreprises en matière de RSE :
 - ✓ Approches réactives minimalistes qui consistent à répondre aux enjeux les plus graves et les plus urgents au fur et à mesure que les entreprises sont interpellées par l'une des parties prenantes et risquent alors des conséquences négatives en cas d'inaction
 - ✓ Approche globale ou proactive qui consiste d'anticiper les attentes et de les intégrer dans la stratégie de l'ESE

1. Préciser les ambitions de l'entreprise en matière de RSE

- alors que la seconde approche est plus difficile à réaliser et s'inscrit nécessairement dans le long terme, cependant elle promet de tirer les plus grands bénéfices de cette démarche et ce au niveau des trois piliers: l'économique, le social, et l'environnemental exp 10 page 49.

2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE :

- Après avoir déterminé le niveau d'ambition à atteindre l'entreprise doit préciser le contenu de cette ambition en adoptant l'un des référentiels existants ou encore en élaborant un code de conduite ou une charte propre à l'entreprise; Exemples de référentiels existants:

✓ Le global compact ou pacte mondial des nations unies: le référentiel le plus connu et le plus général en matière de RSE , c'est une charte ou une convention qui propose à toutes les entreprises de s'engager volontairement et à respecter 10 principes universels liés aux droit de l'homme, aux normes de travail, à la protection de l'environnement, et à la lutte contre la corruption;

LES 10 PRINCIPES UNIVERSELDS DU PACTE MONDIAL

Droits de
l'Homme

1. Promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme
3. Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
4. Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
5. Soutenir l'abolition effective du travail des enfants
6. Soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Normes du
travail

Environnement

Anti-corruption

2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE :

- ✓ **ISO 26000:** Adoptée à la fin de 2010 cette norme couvre l'ensemble des dimension de la RSE et définit des lignes directrices et couvre 7 domaines , **c'est une norme qui ne donne pas lieu a une certification** car elle est faite de recommandations et de normes prudentielles éthiques et non techniques, à adopter de manière volontaire et au rythme de l'entreprise,

Objectifs de la norme :

- Aider une organisation à prendre en charge ses responsabilités sociales
- Fournir des lignes directrices pour :
 - . rendre opérationnelle la responsabilité sociale ;
 - . identifier et s'engager avec les parties prenantes ;
 - . améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RS

- Mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations
- Accroître la satisfaction et la confiance des clients
- Promouvoir une terminologie commune dans le champ de la RS
- Etre cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants, et les autres normes ISO.

LES 7 LIGNES DIRECTRICES DE LA NORME ISO26000



2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE :

- ✓ **ISO 14000**: référentiel plus spécialisé il concerne le domaine de l'environnement il donne lieu à une certification, la série des normes ISO 14000 désigne l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental.

Les premières normes internationales ISO 14000 sont apparues fin 1996. Ces normes, et en particulier la norme ISO 14001, offrent une garantie de reconnaissance et de validation par les différents acteurs et administrations de la société.

L'ISO 14001 vise les aspects environnementaux liés aux activités, produits et services. Cette norme présente également les avantages d'une stabilité :

- dans le temps, car la révision des normes s'étale sur une période suffisamment importante pour ne pas contraindre les entreprises à une adaptation brutale ;
- dans l'espace, puisqu'elle est universellement reconnue et s'applique dans tous les pays.

2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE :

- **SA 8000**: référentiel qui concerne le domaine social qui donne aussi lieu à une certification
- Basée sur les conventions de base de l'OIT, sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme ainsi que sur d'autres conventions de l'ONU telles que celle sur les Droits de l'Enfant, la Déclaration Internationale des Droits de l'Homme, ou celle sur la discrimination à encontre des Femmes, la norme SA8000 est à la disposition des entreprises qui chercheraient à prouver qu'elles garantissent le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs), partout dans le monde.

2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE :

- La norme SA8000 est regroupée sous 8 chapitres sociaux et un neuvième relatif au système de management mis en place pour faire vivre la norme:
 - ✓ Travail des enfants
 - ✓ Travail forcé
 - ✓ Hygiène et sécurité
 - ✓ Liberté d'association et droit à la négociation collective
 - ✓ Discrimination
 - ✓ Pratiques disciplinaires
 - ✓ Temps de travail
 - ✓ Rémunérations
 - ✓ Système de gestion

3. Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise:

- Au delà de l'adhésion à un référentiel et de l'élaboration d'une charte, l'engagement de l'ESE peut conduire à redéfinir sa mission et ses valeurs
- La mission de l'entreprise désigne la raison d'être de l'entreprise et sa finalité vis-à-vis de ses actionnaires, partenaires et clients c.à.d. de ses PP. La mission de l'entreprise répond donc à des questions du type « Qui sommes-nous ? », « Que savons-nous faire », et surtout « Que voulons-nous faire? ».

3. Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise:

- La mise en œuvre effective de la démarche de RSE, qui implique des changements dans la manière de penser et d'agir dans l'ensemble des activités de l'ESE, impose que sa mission intègre l'engagement de l'entreprise dans ce domaine
- Une mission qui se résume uniquement à la création de la valeur financière semble incompatible avec la prise en compte par l'entreprise des enjeux de la RSE
- Cette mission est souvent complétée par une liste de valeurs qui constituent la culture de l'entreprise exemple de valeurs: respect des clients, respects des personnes, respect de l'environnement exp 11 page 53.

4. Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance

- Si la stratégie de RSE a été élaborée en partenariat avec les principales parties prenantes de l'entreprise, celles ci doivent évidemment être associées a sa mise en œuvre
- Le caractère transversal de la RSE implique souvent des changements important, et pour donner toute sa force à la stratégie définie il convient de traduire l'engagement au niveau de la gouvernance de l'entreprise
- la gouvernance d'entreprise concerne l'ensemble des systèmes, principes et processus par lequel une entreprise est conduite. Ils fournissent des lignes directrices sur la façon dont l'entreprise peut être dirigée ou contrôlée de telle sorte qu'elle puisse atteindre ses buts et objectifs d'une manière bénéfique pour l'entreprise ainsi que toutes les parties prenantes dans le long terme.

4. Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance

- Les parties prenantes dans ce cas peuvent inclure le conseil d'administration, la direction, les actionnaires , les groupes de consommateurs , les clients, les employés et les représentants de la société.
- la gouvernance d'entreprise suggère alors un mode de gouvernement organisé sur la base d'une **coopération**, d'un **partenariat** ou d'un contrat, entre cette pluralité d'acteurs; exp 12,13 pages 54 et 55.
- Il paraît important pour l'entreprise d'impliquer, et d'associer les principales parties prenantes en tant qu'organes de gouvernance ou en les consultant a travers des rencontres régulières

Pour résumer on peut dire qu'avant même de définir une stratégie en matière de RSE les dirigeants doivent formaliser l'engagement de l'entreprise dans ce domaine;

Après avoir **déterminé les ambitions de l'entreprise**, et en particulier si celle-ci souhaite jouer un rôle de leader, il convient de **choisir parmi les différents référentiels** qui émergent en matière de RSE et/ou **d'élaborer une charte spécifique à l'entreprise**, le plus souvent il s'agit de traduire l'engagement **au niveau de sa mission et ses valeurs**, voire de ses organes de gouvernance

II. DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE RSE

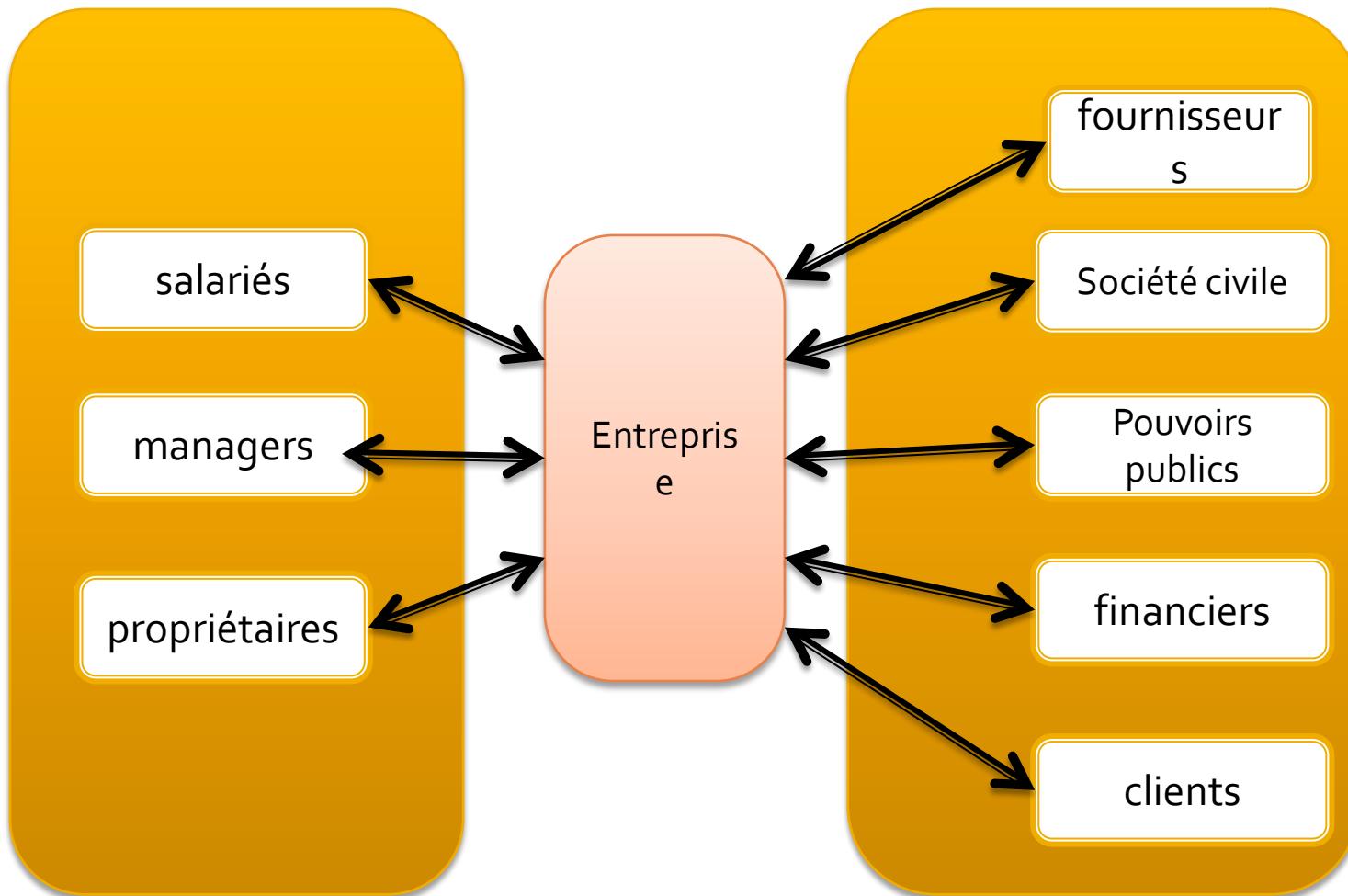
Pour garantir le succès de cette démarche il va falloir à l'entreprise:

1. Identifier les Parties Prenantes et leurs représentants;
2. Comprendre les attentes des Parties Prenantes;
3. Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise ;
4. Définir les objectifs précis et des plans d'actions.

1. Identifier les Parties Prenantes et leurs représentants

- Il convient de hiérarchiser les Parties Prenantes pertinentes et leurs représentants pour les engager dans la démarche RSE dès la définition des enjeux et de la stratégie qui permettra d'y répondre
- La définition très large et peu opérationnelle des parties prenantes « tout groupe ou individu qui peut influencer ou qui est influencé par la réalisation des objectifs d'une organisation » pose le problème d'identification de celles les plus importantes et les plus pertinentes pour l'entreprise;

LISTE TYPE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



1. Identifier les Parties Prenantes et leurs représentants

- Les dirigeants peuvent à partir d'une liste type de toutes les PP qui est commune à toutes les entreprises pour ensuite affiner cette analyse et hiérarchiser en fonction des caractéristiques de l'entreprise notamment de ses activités de sa taille et déterminer celles qui sont les plus pertinentes pour s'engager dans un dialogue de RSE
- Exp : l'importance accordée au fournisseur varie entre l'entreprise industrielle et celle des services
- Le rôle des pouvoirs publics varie aussi en fonction de la taille de l'entreprise et de son poids dans le tissu économique local;

1. Identifier les Parties Prenantes et leurs représentants

- La classification des PP peut se faire selon leur pouvoir d'influence leur degrés de légitimité et le degrés d'urgence face au risque c.-à-d. distinguer dans chaque catégorie des PP celles qui sont les plus influentes, et légitimes ou qui ont les attentes les plus urgentes;
- Le degrés d'engagement des parties prenantes dans une démarche RSE est aussi un élément déterminant et peut constituer le moteur de cette démarche, donc les dirigeants ont intérêt à retenir les représentants des Parties Prenantes les plus engagées.

2. Comprendre les attentes des Parties Prenantes:

- Apres avoir identifié les Parties Prenantes et leurs représentants, une bonne connaissance de leurs attentes est indispensable à la définition d'une stratégie de RSE; exp 14 page 67
- il faut les déterminer en analysant les discours de chaque catégorie de PP ou les interroger directement eux ou leurs représentants
- Ces attentes peuvent être de natures très différentes , certaines peuvent être de nature économique, d'autres de nature sociale ou environnementale, et d'autre encore de nature transversale, donc il est important pour les dirigeants de comprendre les spécificités des attentes de chaque catégorie pour pouvoir s'y adapter au mieux.

2. Comprendre les attentes des Parties Prenantes:

- Les dirigeants doivent comprendre si Les attentes sont plutôt concrètes ou plutôt symboliques; certaines PP ont en effets des exigences précises et attendent des résultats concrets , d'autres au contraire les résultats leurs importe peu ce qui leur importe le plus c'est la transparence avec laquelle elle les partage et la manière elle dont elle valorise le dialogue dans le cadre d'une démarche RSE;
- En parallèle de l'analyse des **attentes** des parties prenantes, une étude de leurs **apports** à cette démarche peut être intéressante pour les dirigeants vus les expériences qu'elles pourraient avoir

3. Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise

- Définie comme un processus d'apprentissage avec les différentes parties prenantes, la RSE ne peut se résumer à un modèle unique ou un catalogue d'actions à mettre en œuvre quel que soit le secteur ou la taille de l'entreprise.
- Le défi ou l'intérêt d'une démarche RSE consiste à développer des actions adaptées aux spécificités de l'entreprise, analyser les enjeux et les risques spécifiques de son activité paraît indispensable

3. Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise

- Cependant les dirigeants ont intérêt à connaître ce qui se fait en matière de RSE (standards, initiatives, pratiques), et s'inspirer de pratiques développée par d'autres entreprises , pour les adapter aux spécificités de l'entreprise
- Cette analyse peut se faire en s'appuyant sur différents outils les plus connus sont le bilan social qui porte sur l'emploi et les conditions de travail et le bilan Carbone qui calcule les émissions de CO₂ , aussi sur les référentiels en matière de RSE,

3. Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise

- Au delà du secteur, la taille de l'entreprise doit être prise en compte dans l'analyse des enjeux en matière de RSE:
 - pour une petite entreprise les enjeux seront évalués au niveau local, ce qui importe avant tout ce n'est pas qu'elle intègre d'emblée l'ensemble des enjeux mais qu'elle s'inscrive dans une démarche de progrès et d'amélioration continue
 - pour une entreprise de grande taille les enjeux sont plus larges et peuvent être évalués à un niveau élevé compte tenu de son impact plus important sur son environnement économique , social et naturel

4. Définir les objectifs précis et des plans d'actions

- L'analyse des enjeux spécifiques de l'ESE en matière de RSE permet aux dirigeants de définir une stratégie en précisant les objectifs concernant les enjeux identifiés comme **prioritaires** et les plans d'action permettant de les atteindre .exp 15 page 72
- Pour définir ces priorités les dirigeants doivent tenir compte à la fois de l'impact des actions , de leur perception aux yeux des parties prenantes , et surtout de leur faisabilité.
- Plus les objectifs sont ambitieux ou élevés, plus il est nécessaire de les inscrire dans un calendrier échelonné sur plusieurs années, tout en mettant en perspective de actions ponctuelles pour des résultats intermédiaires,

4. Définir les objectifs précis et des plans d'actions.

- Les dirigeants doivent communiquer ces objectifs de façon transparente et claire pour permettre aux parties prenantes d'évaluer les ambitions de l'ESE, sa vision sur le long terme ainsi que les progrès réalisés.
- Détailler les plans d'actions pour chacun des grands objectifs, en indiquant les personnes responsables, les équipes impliquées, les budgets dégagés et le calendrier retenu, est très important pour l'atteinte des objectifs définis et crédibilise la stratégie de l'entreprise en matière de RSE aux yeux des parties prenantes

Après avoir défini en amont les **ambitions de l'entreprise** en matière de RSE , ses dirigeants doivent définir clairement **une stratégie** dans ce domaine, en étroite **collaboration avec les parties prenantes**, en **identifiant les principales PP** concernées par l'activité de l'entreprise et leurs représentants puis **analyser leurs attentes et leurs contributions** potentielles à la démarche de l'entreprise, ce travail permet de **repérer les enjeux spécifiques** de l 'entreprise, lies notamment à son secteur d'activité et à sa taille, pour élaborer ensuite une stratégie adaptée comportant des **objectifs précis et un plan d'action détaillé**

III. DÉPLOYSER LA DÉMARCHE DE RSE

1. Nommer un responsable pour piloter la démarche;
2. Mise en place d'un réseau de correspondants dans toute l'entreprise;
3. Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise;
1. Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires.

1. Nommer un responsable pour piloter la démarche:

- Malgré son caractère transversal , la RSE doit être pilotée par un responsable dont le rôle n'est pas de mettre en œuvre les différentes actions décidées dans le cadre d'une stratégie RSE mais de coordonner cette mise en œuvre par les équipes compétentes ainsi que le dialogue avec les PP pour les informer en permanence des progrès réalisés et les consulter sur les évolutions de leurs attentes
- Plus que les compétences techniques sur les nombreux enjeux de la RSE qui évoluent en permanence suivant les attentes des PP c'est plutôt les compétences comportementales , comme l'ouverture, l'écoute et la capacité à convaincre qui vont permettre au pilote de coordonner les équipes dans l'entreprise et d'animer le dialogue avec les PP

1. Nommer un responsable pour piloter la démarche:

- Pour jouer ce rôle d'animation de la RSE le pilote doit avoir une position hiérarchique reflétant l'ambition de l'entreprise, il semble judicieux de le rattacher directement à la direction générale pour montrer à la fois l'importance et le caractère transversal de la RSE
- Exp : 16 page 80.

2. Mise en place d'un réseau de correspondants dans toute l'entreprise

- Pour s'assurer de la mise en œuvre effective de la démarche de RSE, son pilote doit pouvoir mettre en place un réseau de correspondants dans les différentes parties de l'entreprise qui aura pour rôle de faire le lien entre la stratégie de RSE qui a été adoptée au niveau de l'entreprise et les actions pouvant être menée au niveau de leur service et leur filiale.
- Comme pour le pilote de la démarche RSE ce n'est pas au correspondant de mener les actions à la place des autres membres de leur équipe, ils ont plutôt un rôle d'animation et de soutien au sein de leur service ou leur filiale pour compléter l'action du pilote

2. Mise en place d'un réseau de correspondants dans toute l'entreprise

- Ils peuvent aussi aider à identifier et faire remonter d'éventuelles difficultés dans la mise en œuvre des actions sur le terrain pour revoir les objectifs ou les moyens d'actions pour les atteindre
- Pour permettre aux correspondants de mener à bien leur mission, il convient de mettre en place des actions de formations continues, à la fois sur les différents enjeux, sur les référentiels dans ce domaine ainsi que sur les pratiques innovantes développées par d'autres entreprises, ces formations peuvent s'étendre à tous les salariés pour les entreprises les plus ambitieuses

3. Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise

- La réussite de la démarche suppose aussi, voire surtout, l'implication de tous les salariés,
- il est primordial pour conduire un tel changement, de passer d'abord par des actions de sensibilisation et de formation des salariés aux enjeux et pratiques dans le domaine de la RSE
- Exp: 17 pages 84 et 85.

3. Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise

- La sensibilisation des salariés peut se faire à travers l'intégration dans les communications internes de l'engagement des dirigeants et les objectifs attendus; elle peut se faire aussi à travers l'organisation d'évènements qui créent le débat avec les salariés, ou encore organiser des concours leur permettant d'imaginer des pratiques concrètes dans ce domaine;
- La formation aux référentiels et aux pratiques qui se développent actuellement dans ce domaine est très importante pour les salariés de l'entreprise

4. Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires

- Si la mise en œuvre de la stratégie conduit à terme à accroître la performance économique de l'entreprise elle nécessite certains investissements qu'il faut prévoir ,l'entreprise doit se donner les moyens d'atteindre ses ambitions en matière de RSE;
- Les moyens dont a besoin l'entreprise sont en premier lieu humains, en dehors du pilote et du réseau de correspondants, il est nécessaire de mettre en place une équipe pour
 - coordonner les différentes actions
 - Organiser le dialogue avec les PP
 - Evaluer les résultats obtenus et préparer leur communication

4. Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires

- La taille d'une telle équipe est en fonction celle de l'entreprise et de son organisation
- Au delà des moyens humains, la mise en œuvre de la démarche RSE nécessite aussi la mobilisation de moyens financiers
- Compte tenu du caractère transversal de la démarche RSE il faudrait repartir les investissements nécessaires à la réalisation des actions entre les budgets des services concernés

- Le déploiement de la stratégie de RSE nécessite de nommer un **responsable pour piloter la démarche** qui en plus des connaissances techniques doit avoir des **compétences comportementales** lui permettant de comprendre les attentes des PP et de motiver les salariés de s'engager dans la démarche,
- compte tenu de son caractère transversal , la mise en œuvre de la démarche RSE suppose aussi **la mise en place d'un réseau de correspondants dans toute l'entreprise ou ses filiales;**
- il convient aussi de **Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise;** et comme tout projet il faut **prévoir les moyens humains et financiers nécessaires** à sa mise en œuvre , ces moyens conditionnent le succès de la démarche et son impact sur la performance économique sociale et environnementale de l'entreprise

- Aussi dans la mesure où les objectifs de la RSE sont définis à travers un dialogue avec les parties prenantes, il convient de leur communiquer régulièrement les actions mises en œuvre dans ce domaine ainsi que les résultats obtenus
- la communication peut prendre des formes très diverses tels que :
 - Publier un rapport annuel
 - Animer un site internet
 - Organiser des réunions d'informations
 - Participer à des groupes de réflexion ou d'échange