MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET SYNTHESE BTS1 ET 2

BTS1

- **Entreprendre et gérer**

Le champ de l'entrepreneuriat recouvre plusieurs logiques de création ou de développement d'activités (J. Schumpeter). La création d'une nouvelle entreprise est la forme la plus pure de l'entrepreneuriat mais la reprise d'une entreprise existante s'inscrit également dans cette démarche.
La logique entrepreneuriale répond à une série de questions concrètes que tout entrepreneur est conduit à se poser lorsqu'il élabore son projet :
comment répondre aux opportunités offertes par l'environnement ? Quels choix commerciaux exercer ? Comment évaluer et collecter les capitaux nécessaires ? Quelle structure juridique envisager ? Quelles options organisationnelles mettre en oeuvre ?
Alors que la logique entrepreneuriale s'appuie sur la recherche d'opportunités et la prise de risques, la logique managériale vise à optimiser l'allocation des ressources dans une optique de continuité d'exploitation.

- **Finaliser, mobiliser et évaluer**

La finalité de l'entreprise est influencée par les valeurs personnelles et les aspirations des dirigeants et des associés, les statuts et l'histoire de l'entreprise, les attentes du personnel, les contraintes imposées par l'environnement (P. Drucker). La finalité de l'entreprise se définit aussi en termes de services rendus à la clientèle.
Les entreprises reconnaissent leur responsabilité sociétale en mettant en oeuvre différentes actions ou dispositifs
Quelle que soit la forme de l'entreprise (privée ou publique, mutuelle ou coopérative), le management consiste à
:- fixer des objectifs et choisir les voies pour les atteindre ;
- coordonner les initiatives individuelles et orienter l'action collective vers la réalisation des objectifs fixés en mobilisant les membres de l'organisation autour d'objectifs communs ;
- s'assurer de la pertinence des moyens employés et évaluer les résultats obtenus.
Le management se décline selon l'horizon temporel. À court terme, la dimension opérationnelle s'avère prégnante. Les managers effectuent des choix organisationnels contraints par le coût des ressources. À plus long terme, certains peuvent imposer leur vision du devenir de l'entreprise. La performance s'articule en deux volets : l'efficacité et l'efficience. La notion d'efficience illustre la relation entre ressources utilisées et résultats obtenus tandis que la notion d'efficacité permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs.
L'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence des écarts significatifs. Elle est ainsi à l'origine du déclenchement d'actions correctrices qui permet d'assurer à court terme la régulation du fonctionnementde l'entreprise.
Les tableaux de bord, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels, constituent un support d'information privilégié à destination des décideurs (A. Sloan, D. Norton et R. Kaplan).

- **Diriger et décider**

Le processus décisionnel peut se décomposer en plusieurs étapes allant de l'identification du problème au choix d'une solution satisfaisante et à l'évaluation de son efficacité. Des facteurs de contingence comme les styles de direction (R. Likert) influencent la prise de décision et déterminent sensiblement le choix des solutions adoptées.
L'analyse du processus décisionnel ne doit pas être réduite à la présentation d'une succession d'étapes, mais doit permettre, par le recours systématique à l'exemple, de repérer les logiques entrepreneuriale et managériale et d'analyser leur articulation.
L'étude de la diversité des décisions mettra en évidence que les décisions présentent des contenus, induisent des effets sur l'activité et l'entreprise et s'appuient sur des processus qui diffèrent selon leur degré de répétitivité, selon leur horizon temporel, selon le domaine de gestion où elles s'exercent et selon le niveau hiérarchique où elles sont prises. Si le décideur recherche la solution optimale, il est le plus souvent contraint d'adopter une solution simplement satisfaisante compte tenu des informations dont il dispose et de sa capacité à comprendre la situation à laquelle il se trouve confronté (H. Simon). La nature des relations qui se nouent entre les acteurs au sein de l'organisation et avec les partenaires extérieurs influence de façon déterminante le mode de gouvernance dans l'entreprise.
Le dirigeant doit en permanence arbitrer entre les attentes des différentes parties prenantes qui peuvent constituer autant de contre-pouvoirs (R.M. Cyert et J.G. March, M. Crozier).

- **Définir une démarche stratégique**

La notion de stratégie revêt différentes facettes comme le montre la distinction effectuée entre les notions de stratégie délibérée et de stratégie émergente (H. Mintzberg). La démarche stratégique s'appuie généralement sur celle mise en évidence par l'école de Harvard (modèle LCAG : Learned, Christensen, Andrews, Guth). L'étude de cette démarche stratégique, à partir d'exemples concrets, doit insister sur la définition des notions d'objectifs et de décisions stratégiques en montrant que ces objectifs sont spécifiques à chaque entreprise et fonction des attentes et intentions des différentes parties prenantes. Cette démarche comprend non seulement l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) mais aussi des étapes en aval de la décision stratégique (mise en oeuvre de la stratégie et contrôle de cette stratégie). L'aspect contingent de cette démarche doit être plus particulièrement souligné, celle-ci pouvant notamment être différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multiactivités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être étudiée au niveau de chaque domaine d'activité (ce qui nécessite une définition de la segmentation stratégique de l'entreprise et une distinction avec la segmentation marketing) et au niveau global.

- **Établir un diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est abordé tant au niveau de l'entreprise mono-activité (plutôt de petite taille) que de l'entreprise multiactivités (plutôt de grande taille). Les outils utilisés pour ce diagnostic sont présentés en mettant en évidence les différents niveaux auxquels ce diagnostic est mené : diagnostic de domaine ("business") / diagnostic global "corporate") qui peuvent être confondus dans une PME ou dans une entreprise monoactivité. Ainsi dans le premier cas, les outils développés par M. Porter (les forces de l'intensité concurrentielle, les groupes stratégiques, la chaîne de valeur) permettent de faire ressortir les sources d'un avantage concurrentiel. Dans le second, la méthode d'analyse PESTEL met en évidence les influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales.
La double dimension interne et externe dans laquelle s'inscrit le diagnostic stratégique doit aussi être mise en évidence.
En ce qui concerne plus particulièrement l'approche par les ressources et les compétences (E.T. Penrose), on distingue d'abord les ressources tangibles (ex : équipements, ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative) des ressources intangibles (ex : réputation, image, savoirs et savoir-faire du personnel, savoir organisationnel et managérial, ressources technologiques) puis les compétences générales et distinctives (ou fondamentales (G. Hamel et C.K. Prahalad), celles-ci pouvant être spécifiques à un domaine d'activité ou plus transversales. Mené à l'aide d'études de cas, le diagnostic aboutit systématiquement à une synthèse mettant en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise face aux menaces et opportunités de l'environnement.

- **Effectuer des choix stratégiques**

Le choix des orientations et des modalités de développement stratégique est notamment contingent à la taille, aux ressources financières et plus largement, aux capacités de l'entreprise. Une comparaison entre entreprises d'un même secteur d'activité permet d'abord d'insister sur le fait que les choix stratégiques effectués par les dirigeants de PME peuvent être différents de ceux effectués par les dirigeants des grandes entreprises. Il s'agit ensuite de mettre en évidence les différences de choix stratégiques qui peuvent encore exister entre entreprises similaires d'un même secteur d'activité.
L'étude des options stratégiques conduit à montrer, en particulier dans le cas de l'entreprise multi-activités, que les choix se font à deux niveaux nécessairement complémentaires : ils conduisent à la définition de stratégies globales et de stratégies de domaine. Lors de l'analyse
e ces différentes stratégies, il convient de faire ressortir les tenants et les aboutissants des choix effectués au niveau global - en termes de spécialisation/diversification (I. Ansoff), intégration/externalisation - ainsi qu'au niveau de chaque domaine d'activité en termes de domination par les coûts/différenciation/ focalisation (M. Porter) afin de conforter ou d'établir un avantage concurrentiel.
L'étude des voies de développement stratégique passe par celle des modalités possibles de croissance de l'entreprise (organique, externe, conjointe) qu'il importe de distinguer précisément. La pertinence du choix de ces modalités de croissance doit être appréciée, à partir d'exemples d'entreprises. Quant à l'internationalisation, il s'agit d'en analyser les raisons, les modalités et de montrer qu'elle peut relever d'une stratégie de domaine ou d'une stratégie globale, ou encore découler du type de croissance choisie. Dans tous les cas, l'approche doit privilégier la PME, plus facilement observable dans l'étude de situations concrètes.

2 BTS2

- **Choisir une structure**

Dans son acception traditionnelle, la structure désigne l'architecture générale d'une entreprise, et est représentée schématiquement et de manière réductrice par l'organigramme en reposant sur la division fonctionnelle et les

liens hiérarchiques, cette représentation de l'entreprise apparaît insuffisante pour rendre compte de la diversité des situations observées. La pertinence de la structure est aujourd'hui davantage recherchée à travers son aptitude à assurer la coordination et le contrôle des activités. Choisir une structure revient ainsi à déterminer le degré de centralisation, le niveau de division du travail entre les différentes unités, ainsi que les mécanismes de coordination assurant la cohérence de l'ensemble des actions menées au sein de l'entreprise.
L'observation du monde de l'entreprise montre à la fois une très grande diversité d'organisations et la présence d'invariants structurels. C'est à la fois cette unité et cette diversité qu'il convient de mettre en évidence ici.
L'étude des théories de la contingence doit permettre d'identifier les différents facteurs qui influencent la structure, ainsi que les auteurs qui les ont mis en évidence (P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, J. Woodward, A.D. Chandler). Parmi ces facteurs, il s'agit d'insister sur le rôle particulier que joue la stratégie.
La combinaison de ces différents éléments conduit à caractériser un certain nombre de structures-types : simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle. Les approches de H.Mintzberg et de M. Aoki doivent être présentées de façon complémentaire.
Parallèlement à la structure formelle, la structure informelle correspond à la manière dont les membres du personnel gèrent effectivement leurs relations. Elle est constituée de flux d'échanges interpersonnels qui se superposent à la structure formelle pour détourner ses contraintes.

- **Faire évoluer la structure**

Les trente dernières années ont été marquées par l'émergence de nouvelles configurations structurelles plus organiques, afin de répondre aux aléas d'un environnement devenu plus ouvert et plus incertain : instabilité des marchés, innovations technologiques, individualisation des demandes des clients, nouvelles exigences des salariés et des actionnaires. Pour répondre à ces enjeux, les entreprises ont dû faire évoluer leur structure pour gagner en flexibilité et en réactivité. Les caractéristiques principales de ces nouvelles structures concernent la réduction des niveaux hiérarchiques, une gestion plus transversale des activités sur la base de processus (notion de reengineering, M. Hammer et J. Champy), la redéfinition des frontières de l'entreprise avec le recours croissant à des stratégies d'externalisation et de partenariat (entreprise réseau).
L'obsolescence accélérée des structures contraint les entreprises à changer pour s'adapter. Ce thème a pour objectif d'analyser la dynamique des structures en insistant sur sa grande variabilité selon les entreprises et leur mode de management. Le changement peut ainsi être dirigé mais il est également spontané, il peut être rapide mais aussi évolutif. Les principaux déterminants à mettre en évidence sont la croissance des effectifs et du chiffre d'affaires, l'élargissement du marché, le rôle des technologies de l'information et de la communication et les réorientations stratégiques.
Il convient également de montrer que cette évolution des structures est génératrice de crises (L.E. Greiner) et de résistances au changement : représentations des dirigeants, jeux d'acteurs (M. Crozier), inertie de la culture d'entreprise.

- **Mobiliser les ressources humaines**

L'homme est au coeur de l'entreprise. Il prend des décisions, agit, innove et produit. Ses compétences constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient donc de gérer cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
La gestion des ressources humaines prend en compte aujourd'hui non seulement la gestion des emplois et mais aussi celle des compétences.
Elle s'analyse en termes quantitatif et qualitatif en relation avec la stratégie. L'adaptation aux besoins se traduit par la mise en place de politiques de recrutement, de réduction de effectifs, de flexibilité du temps de travail, d'impartition, de formation professionnelle.
La gestion prévisionnelle, permet d'anticiper les conséquences engendrées par les changements d'environnement mais aussi de stratégie sur les ressources humaines. Par exemple, une stratégie d'externalisation de la production suppose d'envisager la reconversion de certains salariés grâce à la formation, le départ en retraite d'autres ou encore des licenciements. À l'inverse, une entreprise qui cherche à se diversifier par une croissance interne peut mettre en place des plans de recrutement, de promotion et de formation.
La pyramide des âges, le budget de formation, les indicateurs sociaux sont des exemples d'outils d'aide à la gestion des ressources humaines.
L'objectif de cette partie n'est pas de décrire de façon exhaustive l'ensemble des tâches dévolues à la fonction ressources humaines de l'entreprise mais de montrer comment, en accompagnant la mise en oeuvre de la stratégie, la gestion des ressources humaines contribue à la réussite et à la compétitivité de l'entreprise.
Les théories fondatrices comme la théorie des besoins d'A. Maslow et la théorie bifactorielle de F. Herzberg semblent incontournables mais d'autres théories (théorie des attentes de V. Vroom) permettent de développer des problématiques plus actuelles. L'étude succincte de ces théories doit mettre en évidence la diversité des facteurs de motivation et la difficulté à établir une relation motivation/performance de manière certaine.
La notion de culture est abordée à partir d'exemples d'entreprises afin de montrer d'une part qu'elle doit être en adéquation avec la mise en oeuvre de la stratégie mais que d'autre part elle comporte ses propres limites. Cette

partie est l'occasion de revenir sur les divergences qui peuvent exister entre les parties prenantes internes à l'entreprise pour montrer comment la culture a pour objectif de réduire ces divergences par la promotion de valeurs communes et le développement de l'implication des salariés. La théorie du décideur politique de R.M. Cyert et J.G. March peut être abordée dans cette partie.

- **Optimiser les ressources technologiques et la connaissance**

L'objectif n'est ni de détailler la fonction de production de l'entreprise, ni de présenter de façon complète les différents modes de production existants. Il s'agit de montrer comment les choix et l'interaction entre la stratégie et l'organisation de la production sont réalisés. Il ne s'agit pas de se limiter aux seuls biens mais de mettre en évidence les spécificités qui peuvent exister dans la production de services.
Par exemple, la mise en place d'une stratégie de domination par les coûts peut conduire une entreprise industrielle à privilégier une production favorisant les économies d'échelle, en flux poussés ou en flux tirés selon les cas. Une entreprise de service peut mettre en place un mode d'organisation taylorien avec des procédures extrêmement standardisées.
La veille technologique, la mise en oeuvre d'une démarche qualité, la recherche et développement ou l'acquisition de brevets sont les modalités de la politique d'innovation à étudier.
Cette politique peut être menée en partenariat avec d'autres organisations.
Le management des connaissances répond à la nécessité de conserver, d'enrichir le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise afin de les mettre à disposition des salariés dans le but d'accroître leur efficience. La connaissance ne se confond pas avec l'information, elle est porteuse de sens et de savoir-faire pour les acteurs. Il importe de montrer qu'une démarche de management des connaissances ne se réduit pas à une simple question technique, mais qu'il induit un changement culturel au sein de l'entreprise pour conduire à un meilleur partage des savoirs.

- **Financer les activités**

Cette partie vise à établir un lien entre la politique de financement et la stratégie choisie.
Les différents modes de financement (autofinancement, augmentation de capital, emprunt, crédit bail et concours bancaires) sont étudié dans le cadre de situations contextualisées.
Par exemple une stratégie de croissance peut générer une variation du besoin en fonds de roulement et conduire au choix d'un mode de financement approprié.
Si le choix des modes de financement est fonction de différents critères, seuls le risque et le coût sont étudiés.

Les entreprises seraient dirigées selon deux logiques : la logique entrepreneuriale fondée sur la prise de risques ainsi que sur la créativité et la gique managériale axée sur l'optimisation des ressources confiées au manager.

I. -La logique entrepreneuriale

I. - L'entrepreneur selon [redacted]

[redacted] estime que **l'innovation** permet de sortir l'économie de l'état stationnaire et c'est l'entrepreneur qui incarne le pari de l'innovation. Ainsi, l'entrepreneur a vocation à prendre des initiatives et à créer. L'entrepreneur de Schumpeter s'investit personnellement dans son projet, il en délègue peu la réalisation. Cependant, il veille à ce que les membres de l'entreprise soient réceptifs en suscitant leur adhésion aux valeurs qu'il défend.

Pour Schumpeter, cette fonction peut se traduire par les réalisations suivantes :

- production de nouveaux produits ;
- développement de nouvelles méthodes de production ;
- introduction de nouvelles formes d'organisation ;
- conquête de nouveaux marchés ;
- accès à de nouvelles sources d'approvisionnement.

De ce fait, le profit est la récompense des risques pris par l'entrepreneur.

L'entrepreneur de Schumpeter s'inscrit dans la vision qu'a [redacted] de la finalité de l'entreprise. Ce dernier estime que l'objet de l'entreprise est de créer et de développer une clientèle. Il préconise de développer une démarche marketing efficace et de mener une politique d'innovation ambitieuse. Comme pour Schumpeter le profit est la résultante d'un ensemble d'actions, à savoir l'efficacité du marketing et de la politique d'innovation.

II. - Les qualités de l'entrepreneur

Il n'existe pas de « profil type » de l'entrepreneur. Cependant, nombre d'entrepreneurs présentent des caractéristiques similaires aussi bien d'un point de vue « humain » que sur les formes de l'entrepreneuriat.

- 1-L'entrepreneur est passionné.

Son esprit créatif et autonome se matérialise par la mise en œuvre d'idées novatrices et par son aptitude à se projeter dans l'avenir : l'innovation est la règle.

- 2-Un entrepreneur prend des risques et mène ses projets à terme avec détermination.
- 3-L'entrepreneur est plutôt extraverti, il est animé par une ambition personnelle et par le désir de contrôler et de diriger.

L'entrepreneuriat peut se matérialiser par la création d'entreprise, le recours à la franchise, la reprise d'entreprise ou l'essaimage.

- **La création d'entreprise**

Après avoir trouvé une idée, il est indispensable de savoir si l'individu candidat à la création d'entreprise est en mesure de faire face aux exigences liées à l'exploitation de cette idée. Ensuite, il doit réaliser une étude de marché sur la faisabilité commerciale du projet. L'élaboration de prévisions financières est également indispensable pour s'assurer de sa rentabilité. Enfin, le choix d'un statut juridique engage l'entreprise pour le long terme.

- **La franchise**

La franchise est un contrat de coopération entre deux entreprises indépendantes : le franchiseur et le franchisé. Le franchisé tire profit du concept développé par le franchiseur, de son savoir-faire moyennant un droit d'entrée et une redevance périodique. La franchise présente l'avantage pour le candidat entrepreneur de bénéficier de la notoriété du franchiseur, de son assistance ainsi que d'aides financières et techniques.

- **La reprise d'entreprise**

La reprise d'entreprise qui peut paraître moins aléatoire que la création requiert également des qualités d'entrepreneuriat. En effet, il s'agit souvent de reprendre une activité en perte de vitesse qu'il est nécessaire de relancer et à laquelle il est nécessaire de donner une image plus favorable aux partenaires. La plupart du temps les dirigeants qui souhaitent vendre leur entreprise sont moins impliqués dans leur organisation et nombre d'entreprises cédées connaissent des difficultés qui ont motivé leur vente.

- **L'essaimage**

L'essaimage est un ensemble de mesures et de dispositifs qu'une entreprise et ses dirigeants proposent à l'un ou plusieurs de ses salariés, afin de créer ou de reprendre une entreprise. Ces mesures ou dispositifs peuvent prendre diverses formes comme le parrainage, une aide financière, l'apport de compétences, un accès à l'information, le transfert de brevet ou d'activités.

III. La logique managériale

Les fonctions du manager

Les fonctions du manager sont complexes et variées, mais il est possible de distinguer plusieurs composantes de ces fonctions :
Le projet collectif pour donner du sens à ce que l'on fait et pour définir des objectifs et des plans d'action.

- l'organisation et l'animation des équipes afin de répartir les activités et missions de chaque individu et d'organiser les relations intra-organisationnelles ;
- la gestion de la performance collective qui passe par le développement des compétences des acteurs de l'organisation ;
- la prise en charge du changement afin de susciter l'adhésion des membres de l'entreprise à des pratiques qui bouleversent le fonctionnement habituel de l'organisation ;
- le contrôle pour opérer une comparaison entre réalisations et prévisions et afin de s'assurer que les objectifs fixés sont réalisés.

Les compétences et les qualités du manager

Comme pour l'entrepreneur, il n'existe pas de profil type du manager. De plus, cette fonction a fortement évolué ces dernières années. Un manager efficace doit réunir un certain nombre de compétences et de qualités :
- aller à l'essentiel ;
- se remettre en cause et innover ;
- ne pas surestimer ses capacités et se fixer des objectifs réalistes ;
- communiquer avec ses collaborateurs ;
- éviter et régler les conflits ;
- ne pas se laisser guider par ses préférences personnelles ou ses émotions.

Firme managériale et directeur général de la société anonyme
L'accroissement de la taille de certaines entreprises depuis le début du début du 20e siècle a nécessité le recours à des actionnaires pour financer de nouvelles structures de production. L'entreprise de grande taille est ainsi devenue une firme managériale dont la propriété du capital social et le management de l'entreprise sont dissociés ([redacted]).
L'entrepreneur propriétaire n'est, en effet, plus en mesure de maîtriser toutes les contraintes de l'entreprise moderne.
Le directeur général de la société anonyme incarne ce dirigeant manager. Le directeur général agit au nom de la société et exerce son action dans la limite de l'objet social. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Conclusion : complémentarité des deux logiques

La dissociation entrepreneur-manager n'est pas aussi marquée dans la réalité économique.
D'ailleurs, Schumpeter, lui-même, n'oppose pas systématiquement le statut d'entrepreneur à celui de manager.
Un entrepreneur doit être en mesure de démontrer des talents de gestionnaire, de même un manager confronté à un environnement changeant doit faire preuve de créativité et d'esprit de conquête.
Dans ces conditions les dirigeants d'entreprise, quelle que soit la taille de leur entreprise, sont souvent à la fois des entrepreneurs et des managers.

On constate également que dans bon nombre de grandes entreprises, les dirigeants cherchent à développer une nouvelle culture que l'on peut appeler « intrapreneuriat ». Il s'agit de donner le goût de l'innovation et de susciter un esprit d'entreprise au sein de chaque département de l'entreprise.
Le but de l'entreprise n'est pas seulement de faire du profit. L'entreprise peut poursuivre d'autres finalités ; finalités qui sont concrétisées par des objectifs à atteindre.
Les objectifs à court et moyen terme relèvent du management opérationnel, ceux à long du management opérationnel.

[redacted]La finalité de l'entreprise

A. - Les différentes approches de la finalité

Définir la finalité de l'entreprise, c'est répondre à la question « Qu'est-ce que notre entreprise ? ». La finalité guide l'action des dirigeants et fournit un cadre d'action à l'ensemble des collaborateurs.

La finalité peut se décliner en :

I. finalité économique : pérennité de l'entreprise, création de richesses, création de valeur pour l'actionnaire, satisfaction du client… ;
II. finalité sociale : prise en compte des attentes des salariés, loyauté envers les partenaires… ;
III. Finalité sociétale : respect de l'environnement, commerce équitable, développement durable, protéger le consommateur…

Pour [redacted], la finalité (mission) consiste à se créer et à développer une clientèle. L'ensemble des actions de l'entreprise doit être orienté dans ce sens. Cette vision de la finalité permet d'expliquer pourquoi les deux fonctions essentielles sont le marketing et la recherche-développement (innovation). Le profit ne doit pas être une fin en-soi, mais le résultat d'un management efficace.

B - Les facteurs déterminants de la finalité

La finalité de la finalité est fonction de facteurs objectifs et de facteurs subjectifs.

Les facteurs objectifs sont quantifiables et constituent une contrainte que les dirigeants ne peuvent éviter :
- les ressources de l'entreprise : résultat, cash-flow, trésorerie ;
- l'histoire de l'entreprise, ses traditions ;
- l'état de l'environnement : crise ou croissance.

Les facteurs subjectifs font intervenir des facteurs humains et sont donc, par nature, difficilement quantifiables :

- personnalité du dirigeant (charisme) ;
- capacités d'adaptation du personnel ;
- groupes de pression ;
- éthique de l'entreprise : valeurs morales ;
- culture d'entreprise.

C - Le développement de la responsabilité sociétale [redacted]

L'entreprise du XXIe siècle se doit d'être « responsable » sous peine de subir un handicap concurrentiel. Cette prise en compte par l'entreprise de sa responsabilité vis-à-vis de la société peut se traduite par quelques grands principes :

- intégrer les hommes dans la société ;
- développer la solidarité entre les personnes ;
- créer des emplois et former ;
- faire preuve de responsabilité écologique et tendre vers le développement durable ;
- adopter un comportement éthique dans les relations internes et externes.

La RSE permet de :

- favoriser la croissance ;
- répondre aux attentes des parties prenantes ;
- mettre en valeur l'image de marque de l'entreprise ;
- améliorer les performances de l'entreprise.

Les investissements socialement responsables (ISR) représentent l'aspect financier de la RSE. Ce sont des investissements décidés sur la base de critères selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques qui ne sont pas uniquement économiques et financiers.

II - Le management de l'entreprise

A - Les deux niveaux du management

1. Management stratégique

Ensemble d'actions menées par la direction générale pour satisfaire les objectifs liés à la finalité de l'entreprise et pour permettre son développement. Il s'agit d'anticiper et de construire l'avenir de l'entreprise. Le management stratégique consiste donc à :

- analyser l'environnement ;
- définir la stratégie ;
- mobiliser les moyens nécessaires ;
- engager l'entreprise sur le long terme.

2. Management opérationnel

Il repose sur deux dimensions :

- une dimension technique : il s'agit de mettre en œuvre les décisions stratégiques en traduisant les objectifs stratégiques en objectifs de court et moyen terme, en organisant les actions de façon à optimiser l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines, en contrôlant les réalisations en temps réel et en faisant remonter les résultats ;
- une dimension relationnelle : le manager doit animer une ou plusieurs équipes en attribuant les fonctions et les rôles à chacun ; il doit créer un esprit de groupe, gérer les conflits et mettre en place un système de gestion des performances.

B - Évaluer la performance

L'une des fonctions du manager, que ce soit au niveau stratégique ou au niveau opérationnel, est de contrôler l'activité de l'entreprise pour évaluer sa performance.

1. Efficacité et efficience

La performance se mesure par la capacité à atteindre les objectifs fixés. Toutefois, l'efficacité doit être distinguée de l'efficience.

L'efficacité est la faculté d'atteindre un certain résultat quels que soient les moyens mis en œuvre. L'efficience est la faculté d'atteindre ces résultats en minimisant les ressources employées.

2. Les instruments de mesure de la performance

La mesure de la performance est réalisée à l'aide d'indicateurs. Ces indicateurs peuvent être regroupés dans un tableau de bord pour améliorer la lisibilité.

Les tableaux de bord classiques : (**A. Sloan**)

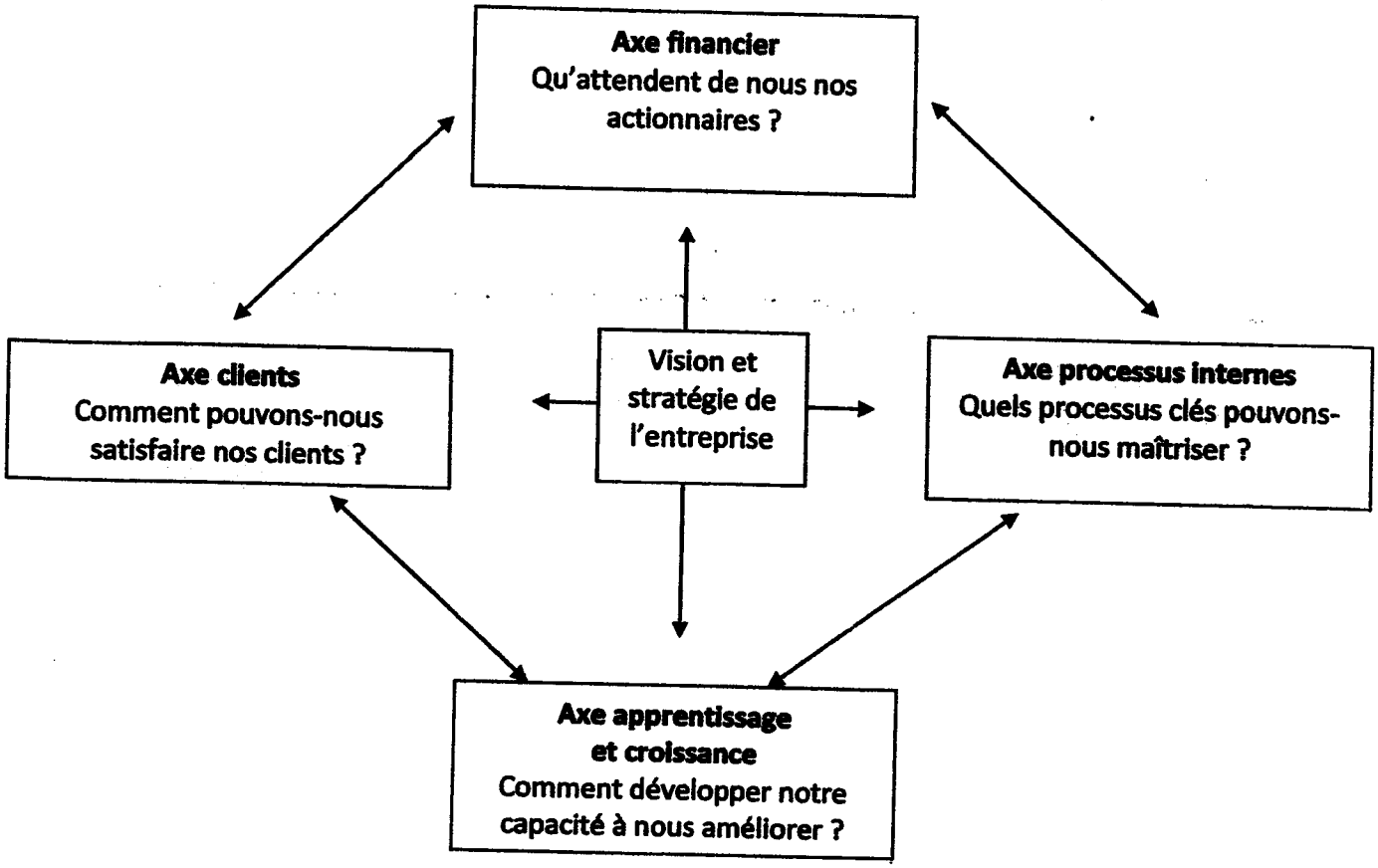
Ce sont des instruments d'information à court terme, établis dans des délais très courts et contenant les informations essentielles pour permettre aux responsables de suivre efficacement leur gestion.
Le tableau de bord doit être adapté à la nature des activités dont on souhaite mesurer les performances. Les indicateurs utilisés dans les tableaux de bord classiques sont pour l'essentiel d'origine économique ou financière.
C'est Sloan qui a été un des premiers à mettre point un tableau de bord, dans les années 1920, lorsqu'il était à la tête de la General Motors.

Les tableaux de bord prospectifs (ou Balance Scorecard) (**Kaplan et Norton**)

Dans les années 1990, Kaplan et Norton élaborent un nouvel outil, le TBP, qui va permettre de mesurer, non seulement la performance passée (essentiellement l'axe financier), mais aussi de présenter les facteurs potentiels de cette performance (les axes : clients, processus internes, apprentissage et croissance). L'entreprise ne doit privilégier aucun des axes.

Le TBP est un outil utilisé lors des phases de définition de la stratégie et il participe au travail de communication des décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

Schéma de synthèse du TBP



Dans les entreprises, la direction est synonyme de pouvoir. Mais, au sein de l'entreprise, la notion de pouvoir est diffuse ; elle se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie. Le pouvoir se traduit par la capacité à prendre des décisions, décisions qui seront ensuite appliquées par les collaborateurs. Décrypter le processus de décision c'est comprendre le fonctionnement du pouvoir.

I – Le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Le processus décisionnel est un processus complexe dans lequel de nombreux facteurs interviennent. Il est en premier lieu influencé par le style de management

[redacted]

Le management pratiqué dans une entreprise dépend :

- **de la finalité de l'entreprise**
  - Finalité économique dominante : recherche de la rentabilité, de profits
  - Finalité sociétale : prise en compte des responsabilités envers la société

- **de la taille de cette entreprise**
  - TPE
  - PME
  - Grande entreprise
  - Groupe

- **de la structure de l'équipe dirigeante**
  - Entreprise familiale : entreprise dont le capital est détenu majoritairement par une même famille qui est également gérée par les membres de la famille. On parle également d'entreprise patrimoniale.
  - Entreprise managériale : il existe une séparation juridique entre celui qui possède l'entreprise (le propriétaire) et celui qui la dirige (le manager).

- **du secteur d'activité** : grande industrie, services, transport…

- **de la structure de l'entreprise**
  - Centralisation des pouvoirs
  - Structure décentralisée.

En combinant tous ces éléments et en reprenant la typologie des organisations de [redacted], on peut mettre en avant <u>quatre styles de direction :</u>

- [redacted] : management caractérisé par des rapports distants entre le dirigeant et ses collaborateurs. Le dirigeant inspire de la crainte, prend seul les décisions, sanctionne et récompense ;

- [redacted] : management centralisé fondé sur des relations directes, parfois bienveillantes et sur la soumission de l'individu ;
- [redacted] : le manager cherche à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant régulièrement ;
- [redacted] : management non directif où l'implication des salariés est recherchée à travers la participation aux décisions et à l'intéressement aux résultats de l'entreprise.
-

B – Les décisions et le processus de décision

1 – Les catégories de décision

Les décisions peuvent être classées selon des critères différents. On peut retenir le risque lié à la décision et le niveau de la prise de décision.

a- Le risque lié à la décision

- *Décision certaine* : l'organisation maîtrise toutes les variables qui interviennent et par conséquent, on peut connaître à l'avance les résultats de la décision. Ce sont en général des décisions liées à l'exploitation de court terme. Exemple : prévoir une tournée de livraison.
- *Décision aléatoire* : L'organisation peut connaître les différentes éventualités et associer une probabilité à chacune. Exemple : nombre de caisses à ouvrir dans un hypermarché pour limiter le temps d'attente des clients en fonction des heures et des jours.
- *Décision incertaine* : l'organisation ne peut pas maîtriser ou « probabiliser » toutes les variables. C'est le cas pour la plupart des décisions à long terme (choix d'investissement...).

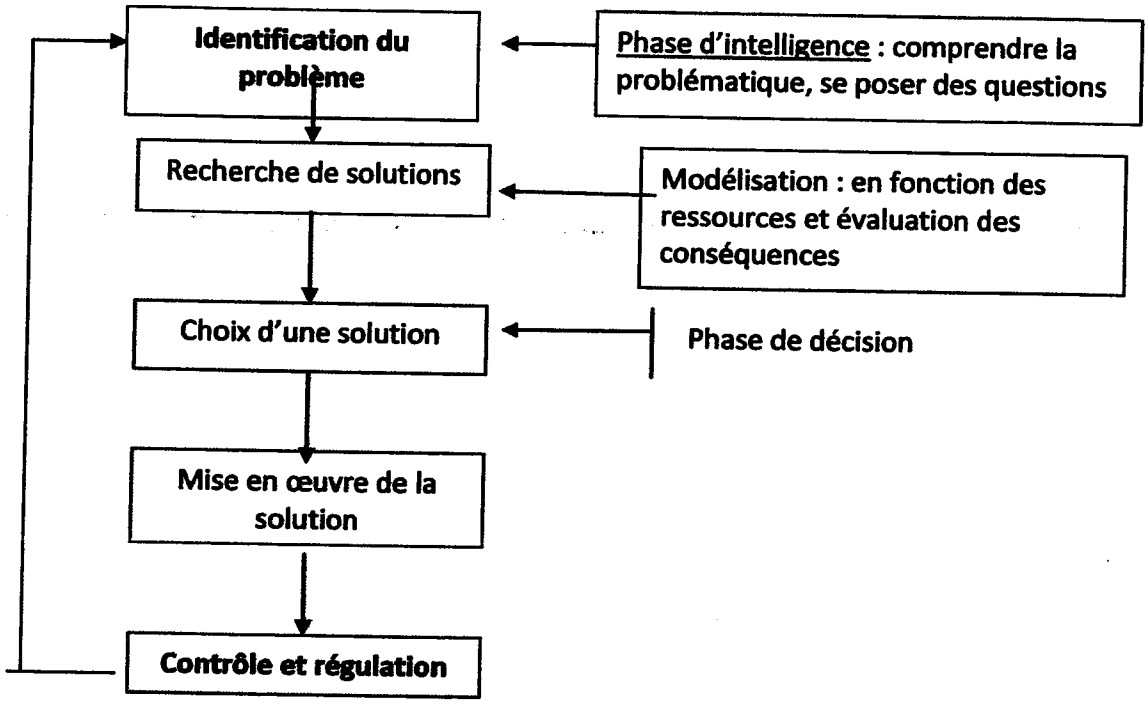
b – Les catégories de décision

Ces catégories de décision ont été mises en évidence par [redacted]

- *Décisions stratégiques* : il s'agit de choisir les axes de développement qui vont engager pour l'avenir et pour le long terme les ressources de l'entreprise.
- *Décisions tactiques* : ce sont des décisions qui visent à structurer et à gérer les ressources de l'entreprise.
- *Décisions opérationnelles* : ce sont des décisions d'exploitation courante, prises au jour le jour.

2 – Le processus de décision

Le modèle « IMC » [redacted] (Intelligence, Modélisation, Choix)



Selon Simon, ce processus de décision ne permet pas au décideur d'aboutir à une décision parfaitement rationnelle. En effet, les informations dont il dispose sont incomplètes. Il est, influencé par ses propres valeurs et contraint par ses capacités cognitives limitées (théorie de la rationalité limitée). La solution retenue sera donc satisfaisante et non pas optimale.

II - Prise en compte des attentes des parties prenantes

Les différentes parties prenantes peuvent agir sur l'entreprise de plusieurs manières. Bien souvent, leur objectif est de limiter le pouvoir des dirigeants et de défendre leurs intérêts.

A - L'influence des parties prenantes

1 - Qu'est-ce qu'une partie prenante ?
C'est [redacted] qui en propose le premier, en 1963, une définition : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».
On peut distinguer :

- les parties prenantes de premier rang qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, salariés, clients, fournisseurs ;
- les parties prenantes de second rang : médias, groupes de pression, gouvernements, concurrents ;
- les parties prenantes internes : propriétaires, dirigeants, salariés ;
- les parties prenantes externes : concurrents, clients, environnement naturel.

2- Nature des relations entre les parties prenantes et l'entreprise

On peut les classer en trois catégories :

- *la veille et l'alerte* : surveillance de l'activité de l'entreprise et information des dirigeants (syndicats), de l'opinion publique (associations…) ;
- *les relations de type partenarial* : détermination d'objectifs communs entre l'entreprise et ses parties prenantes (universités…) ;
- *le contrôle* : mise en place de règles visant à encadrer l'activité de l'entreprise afin de défendre les intérêts des parties prenantes (actionnaires…).

B - La gouvernance d'entreprise

La gouvernance de l'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants dans un sens favorable aux attentes de l'ensemble des parties prenantes.
[redacted] qui définissent les organisations comme des coalitions d'individus aux intérêts divergents (parties prenantes) pensent eux aussi que la décision n'est pas

rationnelle. Les dirigeants doivent mettre en place des procédures internes permettant d'assurer une certaine stabilité et cherchent à montrer que la décision est le résultat de négociations. Le mode de gouvernance adapté permet ainsi d'arbitrer entre les attentes de ces différents groupes.

I La notion de stratégie

Selon [redacted], la stratégie consiste à déterminer les objectifs fondamentaux à long terme puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs.

A - les caractéristiques de la stratégie

Vouloir identifier le caractère stratégique d'une décision suppose, au préalable, de déterminer ce que l'on entend par « décision stratégique ».
Ceci est d'autant plus nécessaire, qu'il est habituel de considérer que tout est stratégique ; la fixation d'un prix, le choix d'un fournisseur, ou même, le choix de l'emplacement du distributeur de boissons.
C'est pourquoi il est utile de recenser les critères à retenir pour qu'une décision mérite qu'on lui accole le qualificatif « stratégique ». [redacted] énumèrent les caractéristiques des décisions stratégiques :

- elles s'inscrivent dans le long terme ;
- elles incitent à se poser la question du périmètre d'activité et des frontières de l'organisation ;
- elles sont motivées par la recherche d'un avantage concurrentiel et de création de valeur ;
- elles permettent à l'entreprise de réagir à l'évolution de l'environnement de l'organisation ;
- elles nécessitent une allocation de ressources financières, humaines, techniques, relationnelles significative ;
- elles constituent une réponse aux attentes des parties prenantes de l'organisation, principalement les clients, les actionnaires et, dans une moindre mesure les banques, le personnel et les institutions locales et nationales ;
- elles modifient sensiblement la structure et l'organisation de l'entreprise ;
- elles requièrent une approche globale et sont transversales aux différentes fonctions ou unités de l'organisation ;
- elles engagent l'avenir de l'entreprise.

B - Stratégie délibérée et stratégie émergente

[redacted] distingue les stratégies délibérées et les stratégies émergentes qui loin de s'opposer peuvent être complémentaires.

La stratégie est délibérée lorsqu'elle est élaborée à partir d'un plan d'action pour atteindre une situation future déterminée. Lorsqu'une stratégie délibérée est bien appliquée, elle produit les résultats escomptés.
Cependant, dans la réalité, mettre en œuvre ce type de stratégie n'est pas toujours évident. L'entreprise doit parfois réagir à des situations inattendues et adapter sa stratégie. Ainsi, la stratégie peut également être émergente.

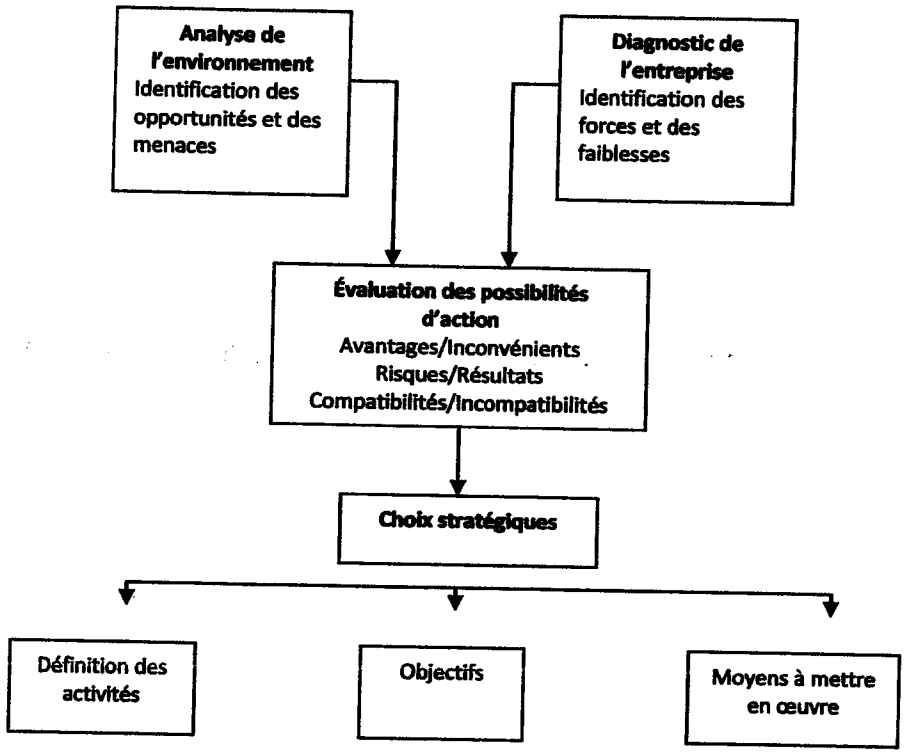
Les stratégies émergentes impliquent de l'entreprise qu'elle apprenne rapidement de l'évolution de son environnement.

II. Les étapes de la démarche stratégique

La démarche stratégique suppose de mener une réflexion qui conduit à faire des choix et à bien délimiter les domaines sur lesquels l'entreprise opère.

A - Un outil au service de la réflexion stratégique : Le modèle LCAG

Le modèle LCAG ([redacted]) est un outil d'aide à la décision stratégique qui permet d'aider les décideurs dans leur choix d'allocation des ressources.



La démarche stratégique préconisée par les auteurs de l'école d'Harvard (1965) commence par un **diagnostic externe (menaces et opportunités, facteurs clés de succès) et par un diagnostic interne (forces et faiblesses)**.

Cette analyse est appelée **SWOT** : S pour *Strengths* (forces) de l'organisation ; W pour *Weaknesses* (faiblesses) de l'organisation ; O pour *Opportunities* (opportunités), T pour *Threats* (menaces).

L'étape suivante revient à évaluer les possibilités d'action de l'entreprise.

La dernière étape se rapporte aux choix stratégiques et comprend plusieurs phases :

- la définition des activités c'est-à-dire des domaines d'activité stratégiques (**DAS**) composant l'entreprise ;
- la détermination des objectifs à moyen et long terme pour ces différentes activités ;
- les moyens à mettre en œuvre c'est-à-dire les différentes ressources à mobiliser.

B - La segmentation stratégique

1. Les domaines d'activité stratégique (DAS)

Si l'entreprise comporte plusieurs activités, il est nécessaire d'en opérer une segmentation en domaines d'activité stratégique (DAS). Un DAS est un sous ensemble homogène d'activité de l'organisation.

Les critères de la segmentation stratégique sont :

- les besoins à satisfaire ;
- le type de clientèle ;
- les circuits de distribution ;
- la technologie.

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing. Celle-ci est fondée sur des critères de comportement d'achat, d'évolution de la demande et de la concurrence. Elle permet d'adapter les produits ou les services aux clients, de définir la politique commerciale de l'entreprise (produit, prix, distribution, communication).

2. Les facteurs clés de succès

La segmentation stratégique permet ainsi de détecter les facteurs clés de succès (FCS) qui sont à exploiter pour chacun des domaines d'activité stratégique de l'entreprise.

Les facteurs clés de succès sont propres à chaque domaine d'activité stratégique et représentent les éléments que l'entreprise doit absolument maîtriser pour être performante dans le DAS considéré.

Cependant, les différents facteurs clés de succès n'ont pas tous le même poids dans la recherche de la performance ; ils devront donc être pondérés.

En outre, en fonction de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, certains facteurs clés de succès sont susceptibles de voir leur importance se modifier, d'autres peuvent apparaître ou disparaître.

Le modèle LCAG met en évidence l'importance du diagnostic stratégique dans la démarche stratégique. Le diagnostic s'inscrit dans un processus de décision. Il s'agit de positionner l'entreprise dans son environnement en relevant les menaces pouvant l'affecter et les opportunités à saisir et en soulignant les points forts à conforter et les points faibles à réduire. D'autres approches ont abordé le diagnostic sous un autre angle, celui des ressources et des compétences de l'entreprise.

I - Le diagnostic stratégique

Tout diagnostic stratégique comporte deux aspects : l'un externe et l'autre interne.

A - Le diagnostic externe

Le diagnostic externe s'effectue à deux niveaux, au niveau de l'entreprise (ou du groupe) et au niveau de chacun des domaines d'activité de l'entreprise (les domaines d'activité stratégique ou DAS).

1 - L'analyse de l'environnement global
D'abord, il convient d'étudier ce que l'on désigne par macro-environnement. Il s'agit de l'environnement global sur lequel l'entreprise, surtout si elle est de petite taille, a peu d'influence.
D'un point de vue pratique, il existe différents outils d'analyse du macro-environnement dont le plus connu est la **méthode PESTEL**. Cette grille de recherche et de collecte de l'information permet de regrouper les données pertinentes pour l'entreprise en six grands domaines.

Politique : Effets des politiques gouvernementales, fiscales, sociales sur l'entreprise.
Économique : Influence de l'évolution des principaux agrégats économiques.
Socioculturel : Impact des données quantitatives (démographie) et qualitatives (modes de vie) relatives à une population.
Technologique : Évolution technologique qui doit faire l'objet d'une veille et d'une capacité à innover
Écologique : Normes de protection de l'environnement qui obligent à contrôler son action sur le milieu naturel ou sur la santé humaine.
Légal : la loi et les règlementations constituent une contrainte à intégrer pour évoluer dans les contextes national, européen et international.

2 - L'analyse au niveau d'un domaine d'activité
Une fois l'étude de l'environnement global effectuée, l'entreprise doit analyser son micro environnement.

a - Les forces concurrentielles de Porter
Outil de diagnostic stratégique de l'environnement développé par Michael Porter (***Michael E. Porter - « The five competitive forces that shap the industry » - Harvard business review - 1979***).

L'analyse des cinq forces permet de mesurer l'attractivité d'un secteur et de relever les facteurs clés de succès nécessaires pour y accéder et y être compétitif. Cet outil met également en évidence l'existence de barrières à l'entrée sur le secteur d'activité étudié.

Plus récemment, pour compléter l'analyse de l'environnement, certains auteurs ont ajouté une sixième force : le rôle de l'État et des institutions publiques. En effet, La règlementation, les politiques économiques, industrielles mises en place, les relations internationales peuvent influencer directement l'activité des entreprises.

Apports du modèle : l'analyse concurrentielle n'est pas limitée à l'étude des concurrents en place.

Limites du modèle : l'analyse est pertinente pour une entreprise intervenant sur un domaine d'activité bien déterminé. Par contre, elle perd en efficacité lorsque l'entreprise possède plusieurs DAS utilisant des ressources communes.

b - Les études de marché

L'étude de marché est un outil de **veille concurrentielle**.

Dans un sens restrictif, l'étude de marché permet de relever un ensemble de données chiffrées sur un marché ou un segment de marché (nombre de consommateurs, parts de marché, pourcentages…)

Dans un sens plus large, l'étude de marché permet de recenser les acteurs principaux (acheteurs, prescripteurs, leaders d'opinion, distributeurs…) et de déterminer leur influence sur un marché donné.

B - Le diagnostic interne

Le diagnostic interne vise à relever les points forts et les points faibles de l'entreprise.

La notion de chaîne de valeur :
La chaîne de valeur est un outil permettant d'analyser les activités de l'entreprise et d'examiner leur contribution à l'obtention d'un avantage compétitif.

[redacted] regroupe ces activités en deux catégories :
- les activités principales : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et ventes, services.
- les activités de soutien : infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et R&D, approvisionnements.

Les activités principales participent directement à la création de valeur alors que les activités de soutien viennent en appui des activités principales.

Lorsque la chaîne de valeur de l'entreprise est établie, il est intéressant de la comparer à la chaîne de valeur des concurrents.

II - L'approche par les ressources et les compétences

A - L'approche par les ressources

[redacted] *The theory of the growth of the firm,* définit la firme comme un ensemble de ressources à la fois matérielles, immatérielles et humaines.
Une ressource n'a jamais d'importance en elle-même. Ce qui est primordial c'est la façon dont ces ressources sont utilisées au sein de l'entreprise.

Les ressources de l'entreprise peuvent être classées en deux groupes.

1 - **Les ressources tangibles** : ce sont les actifs physiques (au sens large) de l'entreprise.

Ressources	Éléments de diagnostic
Ressources humaines	Valeur des personnes et des équipes Méthodes de gestion du personnel Relations sociales
Ressources matérielles	Taux d'utilisation des capacités de production Modernité et performance du matériel utilisé Logistique
Ressources financières	Solvabilité Indépendance financière Rentabilité économique Rentabilité financière

2- **Les ressources intangibles**

Ressources	Éléments de diagnostic
Ressources technologiques	Savoir-faire Innovations Propriété industrielle
Ressources commerciales	Gamme de produits Marques Parts de marché Notoriété
Ressources organisationnelles	Structure de l'entreprise Style de direction Réseaux de décisions

B - L'approche par les compétences

C'est une approche développée entre autres par [redacted] (Harvard Business Review - Mai, Juin 1990); ce sont les

compétences d'une entreprise qui lui assurent un ou plusieurs avantages concurrentiels durables. L'organisation et la combinaison de ses compétences est également déterminante.

Il convient de distinguer les compétences générales des compétences clés (ou compétences fondamentales).
Les compétences générales : ce sont les compétences qui agissent sur la totalité de l'entreprise sur son organisation générale (processus de décision, de coordination, gestion de la performance...)
Les compétences clés : une compétence clé correspond à une combinaison de ressources et de savoir-faire qui permet à l'entreprise de s'octroyer un avantage compétitif décisif.

Elle réunit trois caractéristiques :

- elle est difficilement imitable par la concurrence ;
- elle apporte une réelle valeur ajoutée aux clients ;
- elle doit pouvoir être déployée sur plusieurs marchés.

L'approche par les compétences s'oppose donc à l'analyse par les DAS :

	Business Unit (DAS)	Compétences clés
Bases de la concurrence	Compétitivité sur les produits actuels	Concurrence entre firmes pour créer des compétences
Structure de l'entreprise	Activités déclinées selon les couples produits/marché	Ensemble de compétences, produits clés et activités
Allocation des ressources	Capital et ressources sont alloués activité par activité	Les activités et les compétences sont l'unité d'analyse : ce sont les dirigeants qui répartissent le capital et les talents

Après avoir réalisé un diagnostic stratégique, les dirigeants de l'entreprise vont choisir les stratégies à mettre en œuvre.
Ces stratégies sont de trois ordres : elles peuvent être globales, centrées sur le domaine d'activité ou axées sur le développement de l'entreprise.

I. Les stratégies globales

A. Les stratégies de spécialisation et de diversification

Selon [redacted] (1965), deux directions s'offrent à l'entreprise, la spécialisation et la diversification.

1. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un domaine d'activité dans le but de dégager un avantage concurrentiel. La spécialisation dans un domaine permet de réduire les coûts de revient par des gains de productivité et de développer une image de marque. Cependant, l'entreprise est dépendante d'un seul domaine d'activité et reste sous la menace de produits ou de services de substitution.
Ansoff distingue trois voies de spécialisation :

- pénétration de marché : l'entreprise cherche à augmenter ses parts de marchés par diminution du prix de vente ;
- développement de marchés nouveaux : l'entreprise essaie de capter de nouveaux clients par l'intermédiaire de nouveaux canaux de distribution sur le marché national ou à l'étranger ;
- développement de modèles nouveaux pour remplacer ceux existants : l'entreprise consacre des moyens humains, techniques et financiers à l'innovation.

2. La stratégie de diversification

La diversification conduit l'entreprise à s'engager dans de nouvelles activités, à élargir son rayon d'action et à rechercher des synergies avec les activités existantes.
Cependant, la stratégie de diversification est un concept délicat à appréhender et la distinguer de la stratégie de spécialisation n'est pas toujours évident. Elle peut prendre plusieurs formes : diversification reliée (logique industrielle), diversification intermédiaire, diversification non reliée (logique conglomérale ou financière).
La diversification permet à l'entreprise de répartir les risques, d'investir dans des domaines attractifs. Cependant, cette stratégie nécessite des investissements importants et peut se solder par une dispersion des ressources et une maîtrise insuffisante des activités dans lesquelles l'entreprise se diversifie.

B. Les stratégies d'intégration et d'externalisation

Alors qu'Ansoff oppose les stratégies de spécialisation et de diversification, une autre alternative se pose en matière de stratégies globales : « Faire » ou « Faire faire ».

Les relations entre entreprises ne sont pas nécessairement concurrentielles, elles sont également fondées sur la coopération. Une entreprise est amenée à intégrer certaines activités pour élargir son territoire ou au contraire à en externaliser pour se concentrer sur son cœur de métier.

1. La stratégie d'intégration

Cette stratégie consiste pour une entreprise à prendre en charge l'activité d'autres entreprises appartenant à une même filière. Cette intégration peut se situer vers l'amont (fournisseurs), ou se situer vers l'aval de la filière (clients, distributeurs).
Une stratégie d'intégration se justifie si l'entreprise espère augmenter sa rentabilité et son efficacité et si la filière est appelée à un fort taux de croissance.

2. La stratégie d'externalisation

L'externalisation se caractérise « par un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et des profits ». Cette délégation, conséquence directe du recentrage des firmes, touche toutes les fonctions et principalement les fonctions périphériques au cœur du métier de l'entreprise : des services généraux au service informatique en passant par la distribution et la logistique.

Opportunités

- Amélioration de la performance de l'activité externalisée
- Acquisition de ressources et de compétences non disponibles à l'interne
- Baisse des coûts
- Flexibilité
- Recentrage sur le cœur de métier

Menaces

- Perte de savoir-faire et de compétences
- Sous-performance du prestataire
- Dépendance vis-à-vis du prestataire
- Perte de cohérence et de cohésion de la communauté de travail
- Problème de qualité

II. Les stratégies génériques par domaine d'activité

A. Typologie de Porter

[redacted] développe une classification des stratégies qui repose sur les concepts d'avantage concurrentiel et de champ concurrentiel.

- Un avantage concurrentiel est un atout que l'entreprise possède sur ses concurrents.

Porter distingue deux types d'avantage concurrentiel :

- le premier est fondé sur les coûts : l'entreprise présente des coûts réduits par rapport à ses concurrents ;

- le second est fondé sur la différenciation : l'entreprise propose des produits ou des services qui ont une valeur supérieure, pour les clients, à ceux de leurs concurrents.
Le champ concurrentiel exprime l'étendue du marché couvert par l'entreprise.

		Nature de l'avantage concurrentiel	
Champ concurrentiel	Restreint	Fondé sur les coûts	Fondé sur la différenciation
	Large	Domination par les coûts	Différenciation
		Focalisation	

B. présentation des trois stratégies

1. La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à atteindre un coût inférieur à celui des concurrents afin d'atteindre une cible plus large.
Cette stratégie suppose de réaliser des économies d'échelle et repose sur l'effet d'expérience. Afin de compenser la diminution des marges, elle nécessite une forte part de marché. Cependant, elle est exposée à l'évolution des attentes du marché et au risque d'imitation des concurrents.

2. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel par la spécificité de son offre : marque, prix, qualité du produit ou du service. Les stratégies de différenciation requièrent de l'entreprise une segmentation du marché, de la créativité et une bonne maîtrise technologique, ainsi qu'une capacité à communiquer sur les caractéristiques des produits ou des services offerts.

3. La stratégie de focalisation

L'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments ; cette stratégie revient à créer une « niche » sur le marché.
Un champ concurrentiel restreint requiert une stratégie de focalisation fondée soit sur des coûts réduits, soit sur la différenciation.

III. Les modalités de développement stratégique

A. les stratégies de croissance

La croissance est le processus qui conduit à l'accroissement de la taille de l'entreprise.
Il ne peut y avoir de croissance sans changement des caractéristiques financières, commerciales, logistiques et humaines de l'entreprise.

1. La stratégie de croissance interne

La croissance interne ou croissance organique est la création par l'entreprise de capacités nouvelles. L'entreprise développe des moyens de production, de recherche, de distribution grâce à ses propres ressources.

Avantages de la croissance interne
• Développement progressif de l'entreprise
• Le dirigeant garde la maîtrise de son entreprise
• Le climat social est préservé dans une entreprise offrant des promotions
• La culture d'entreprise peut être renforcée

Limites de la croissance interne
• La croissance interne peut prendre beaucoup de temps
• Les compétences du personnel ne sont pas nécessairement adaptées à l'évolution de l'entreprise

2. La stratégie de croissance externe

La croissance externe consiste à faire l'acquisition d'entreprises concurrentes ou complémentaires.

Avantages de la croissance externe
• Rapidité de la croissance de l'entreprise
• Effets de synergie avec l'entreprise acquise
• Augmentation des parts de marché
• Possibilité accrue d'atteindre la taille critique

Limites de la croissance externe
• Coût de l'opération élevé
• Problèmes sociaux en cas de restructuration
• Problèmes organisationnels

3. La stratégie de croissance conjointe

La stratégie de croissance conjointe permet, à une entreprise qui souhaite se développer et qui éprouve des difficultés à le faire, de s'associer avec une autre entreprise selon plusieurs modalités : alliances complémentaires, joint venture.
Cependant, l'évolution du marché et des stratégies respectives peut remettre en cause le partenariat.

B. Les stratégies d'internationalisation

Une stratégie d'internationalisation conduit au développement de l'entreprise au-delà de son marché national.

1. Les raisons de l'internationalisation

Ces raisons sont nombreuses et on peut les regrouper en trois catégories.

Les raisons d'ordre politique
• Contexte politique favorable au libre-échange (GATT puis OMC, UE)
• Incitation des États et des collectivités publiques

Les raisons d'ordre économique
• Différence de coûts salariaux

• Recherche de savoir-faire
• Contexte économique : profiter du différentiel de croissance entre grandes régions (ex : la Chine et l'Asie, actuellement en pleine expansion alors que la croissance en Europe stagne)
• Uniformisation des modes de consommation
• Saturation de la demande dans le pays d'origine
• Volonté d'être à proximité des sources d'approvisionnement

Les raisons d'ordre technique
• Baisse des coûts des transports internationaux
• Gains de productivité important dans les transports
• Développement des TIC

2. Les modalités de l'internationalisation

Trois stades de développement à l'international peuvent être distingués :

• L'exportation
L'exportation est une opération consistant pour une entreprise à vendre des produits ou des services à des agents économiques d'un pays étranger.

• L'implantation à l'étranger ou investissement direct à l'étranger (IDE)
En procédant à un IDE une entreprise investit durablement dans un pays étranger : par création d'un site de production, rachat d'une entreprise existante ou prise de participation dans le capital d'une entreprise

• La Firme multinationale (FMN)
Les plus grandes entreprises qui se sont lancées dans l'internationalisation sont devenues des firmes multinationales. Elles possèdent des filiales dans plusieurs pays et leur stratégie et leurs actions sont décidées au plan international.

3. Les limites de l'internationalisation
Cette stratégie comporte certains risques que l'entreprise doit intégrer :
• Complexité organisationnelle
• Nouvelles pratiques de travail, différences culturelles
• Adaptation aux diverses législations
• Coûts d'apprentissage
• Instabilité des taux de change
• Risques politiques (changement de pouvoir, nationalisations…)