



Modèle d'analyse de la stratégie de l'entreprise : approche économique

Business strategy analysis model : economic approach

OULAICH Jamal

Docteur en sciences de gestion et d'économie

ERMOT : Etude et Recherches en Management des Organisations et Territoires

FSJES FES

SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH – FES - MAROC

Résumé : Dans notre travail, nous avons focalisé notre attention essentiellement, sur les modèles développés permettant de modéliser la stratégie globale de l'entreprise avec une dimension économique, et surtout des modèles qui vont permettre de d'analyser la stratégie d'entreprises. L'identification des facteurs et des mesures de la stratégie a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs et chercheurs de différentes disciplines. Cet intérêt a donné lieu au développement de travaux hétérogène, et un panier diversifié entre les modèles théoriques et des études empiriques sur les mesures et les facteurs déterminants d'une stratégie.

Mots-clés : stratégie, modèle.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7821964>

Introduction

L'existence de deux approches différentes ainsi que complémentaires, donne plus d'intérêt c'est l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Dans notre travail, nous allons mettre l'accent sur la relation existant entre l'environnement et entreprise qui lui impose des contraintes vu l'existence de l'incertitude et aux conditions instables et hétérogènes. Cette relation se développe de plus en plus voir l'existence des actions communes entre les entreprises d'une branche d'activité donnée.

La notion de l'environnement, constitue un champ d'action pour les entreprises, notamment que, ce dernier contient plusieurs acteurs liés par différentes relations avec l'entreprise. L'analyse de la relation environnement-entreprise est une nécessité afin de comprendre l'impact des acteurs internes et externes sur la stratégie de l'entreprise.

Ce chapitre aborde la question de stratégie, à travers, la présentation des modèles de base, permettant de mettre l'accent sur les mesures utilisées dans la définition d'une stratégie. Ces mesures restent différentes d'un auteur à l'autre.

Dans ce chapitre, nous allons identifier l'impact de l'environnement externe et interne et comment ce dernier affecte la croissance et la durabilité de l'entreprise. Généralement, l'évaluation de l'impact des acteurs sur la stratégie de l'entreprise, passe par la présentation des modèles théoriques permettant de mettre en relation un certain nombre de variables déterminantes, afin de répondre à plusieurs questions fondamentales.

Ce chapitre sera structuré en deux sections. La première, retrace l'approche macro-économique, en introduisant les modèles de base, permettant d'intégrer plusieurs factrices liées à l'environnement de l'entreprise.

La deuxième section, mettra le point sur les modèles expliquant la dynamique interne de l'entreprise. Après avoir présenté, les modèles expliquant l'impact des variables externes de l'entreprise, nous allons essayer de mesurer l'impact des variables internes sur le choix d'une stratégie.

1. L'environnement externe de l'entreprise : Approche macroéconomiques

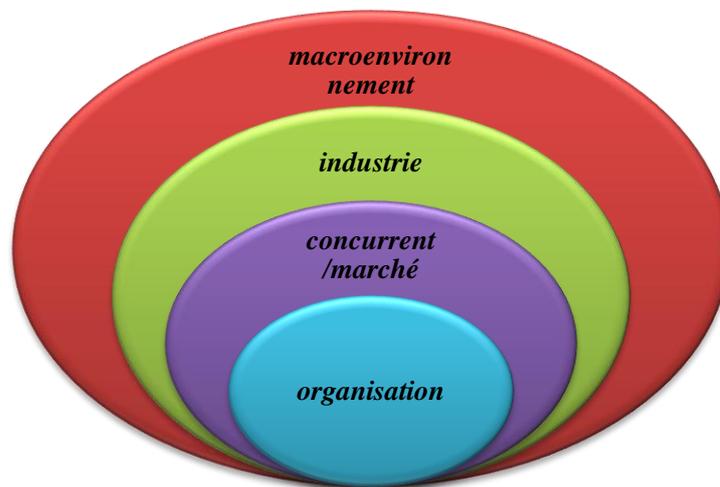
Dans la réalité, l'entreprise ne peut pas maîtriser tous les facteurs affectant ses activités, les facteurs externes affectent les déterminants de croissance et la durabilité de l'entreprise. La macro- analyse a pour but d'identifier les menaces et les opportunités du marché afin de déterminer les stratégies à court, moyen et à long terme. Dans les années

dernières un certain nombre d'exemples d'entreprises leaders sur le marché souffrent d'une concurrence farouche développée sur le marché, cela est expliqué par une croissance exterminant rapide due à l'évolution de l'environnement. Ce changement est conduit par la combinaison d'un ensemble de facteurs, tels que : le progrès technologique et numérique, l'évolution de la réglementation internationale et l'évolution politique et économique des puissances économiques internationales.

L'analyse de l'environnement permet aux dirigeants de l'entreprise d'anticiper et de tirer davantage de ses évolutions. Les auteurs ont essayé de subdiviser l'environnement en plusieurs strates comme le montre le schéma suivant :

Figure 1 : les strates de l'environnement

Source : G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SCHOLE, D. ANGWIN, P. REGNER¹ F.FRERY



1.1 Le modèle LCAG ou matrice SWOT.

C'est un modèle développé par *Leaned, Christensen, Andrews et Guth* qui ont décidé de l'appeler **LCAG** représenté par la première lettre de chacun d'eux. Ce modèle est appelé aussi la matrice **SWOT** (le modèle *forces/faiblesse et opportunités/ menaces appelées aussi strenghts/weaknesses and opportunities/threats*) qui met en relation les quatre paramètres permettant d'évaluer l'efficacité de chaque entreprise pour faire face aux changements de son environnement interne et externe, ou d'une manière plus précise il met en rapport l'influence de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'entreprise.

1.1.1 L'évaluation de l'activité

Le raisonnement LCAG peut être représenté comme suit :

¹ G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SCHOLE, D. ANGWIN, P. REGNER, F.FRERY. (2017). Stratégique. 11^{eme} édition, Pearson. Page : 38

Figure 2: le modèle LGAG (évaluation de l'environnement)

Source : Auteur, inspirée de la revue de la littérature

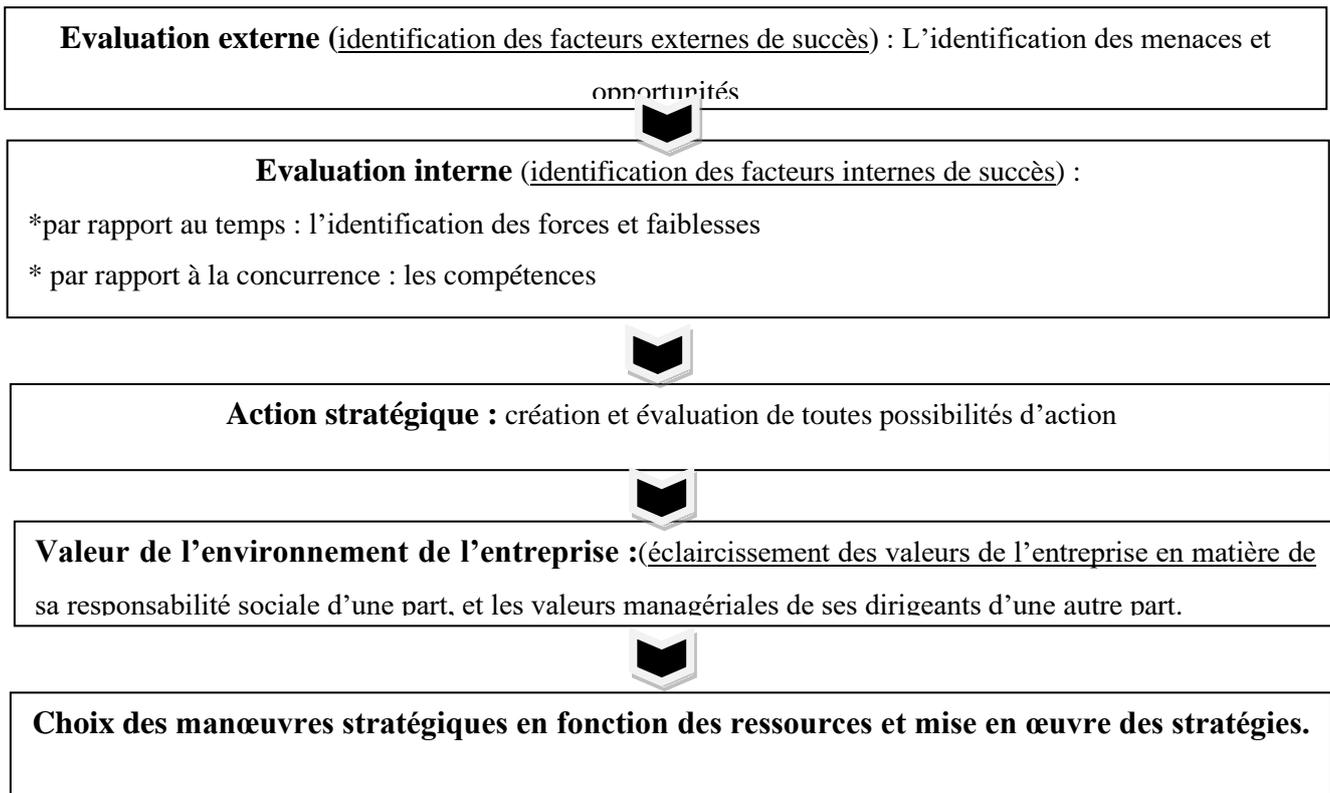


Figure 3 : Les composantes de la matrice SWOT (évaluation de l'environnement)

Source : Auteur, inspirée de la revue de la littérature

- Externe

Changements sociétaux : changement de gout du client, évolution démographique.

Changements politiques : nouvelles législations, nouvelles priorités en matière d'application.

Changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement des revenus individuels

Changements concurrentiels : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits

Changements en matière d'approvisionnement : changement des couts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs

Changement du marché : nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits.

- Interne

Marketing : qualité du produit, gamme, différenciation, part de marché, services

R&D : capacité de R&D sur les produits, sur les processus,

Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion

Equipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort Opérations : Contrôle des Astocks, contrôle qualité, installation et équipements

Finance : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les actionnaires

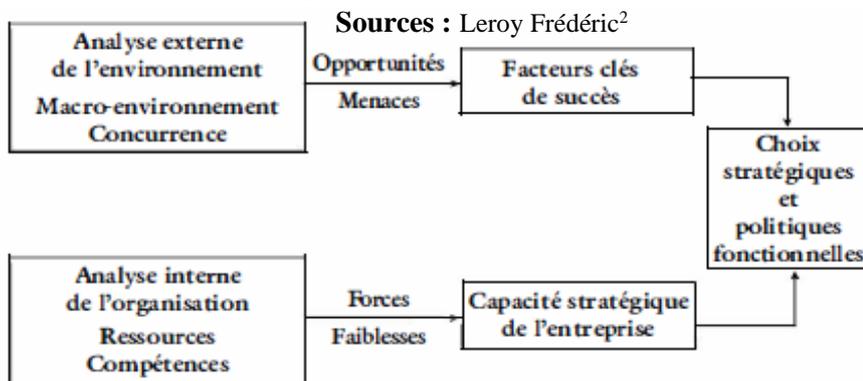
Ressources humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel

Généralement, les menaces pour l'entreprise peuvent reposer dans la technologie développée dans son environnement, l'arrivée à maturité de l'un de ses produits ou de l'activité en général, ainsi que la présence d'un concurrent cherchant à faire des acquisitions est une menace pour l'entreprise, et enfin des décisions concernant la réglementation et la dérégulation.

Cependant l'entreprise comme elle souffre des menaces, elle profite des opportunités offertes pour se développer. Généralement, ces opportunités génèrent pour l'entreprise de nouveaux gains, ainsi elles assurent à l'entreprise une continuité. Les opportunités que l'entreprise peut profiter sont liées en général à l'ouverture d'un nouveau marché, en profitant sa dérégulation, l'émergence de nouveaux modes de consommation, faiblesse d'un concurrent.

1.1.2 Les facteurs clés de succès

Figure 4 : le modèle de SWOT



Les auteurs précisent que c'est très difficile de déterminer les facteurs clés de la réussite d'une activité. A savoir que la compétitivité d'une entreprise réside dans la maîtrise de ses différents facteurs afin de résister aux différentes menaces provenant de l'environnement, ils sont aussi définis comme les règles de jeu d'une activité, qui se différent d'une activité à l'autre.

En effet, pour chaque facteur clé de succès l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements. A ce niveau, les entreprises dans la majorité des cas ne peuvent plus maîtriser tous les facteurs clés de succès, ce qui nécessite de faire un arbitrage. Dans ce sens, chaque entreprise adopte une stratégie différente de celles des concurrents, notamment qu'elles n'agissent pas sur les mêmes leviers.

Cependant, la maîtrise d'un facteur clé de succès peut être nécessaire mais insuffisant pour posséder un avantage concurrentiel, les entreprises doivent donc, classer les facteurs clés de succès selon leur importance et selon le contrôle des concurrents (le facteur le moins contrôlé par les concurrents est le plus préférable pour l'entreprise).

1.1.3 Les insuffisances du modèle SWOT

Le développement de chaque modèle peut répondre à plusieurs questions liées au domaine, mais ne peut pas satisfaire tout le monde. Les principales insuffisances de ce modèle sont :

² Leroy Frédéric. (2012). *es stratégies de l'entreprise*. Dunod. Page : 24

- La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut pas être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc, de se figer dans une analyse trop statique.
- L'analyse SWOT ne montre pas comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif.
- Enfin, le risque de se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs.

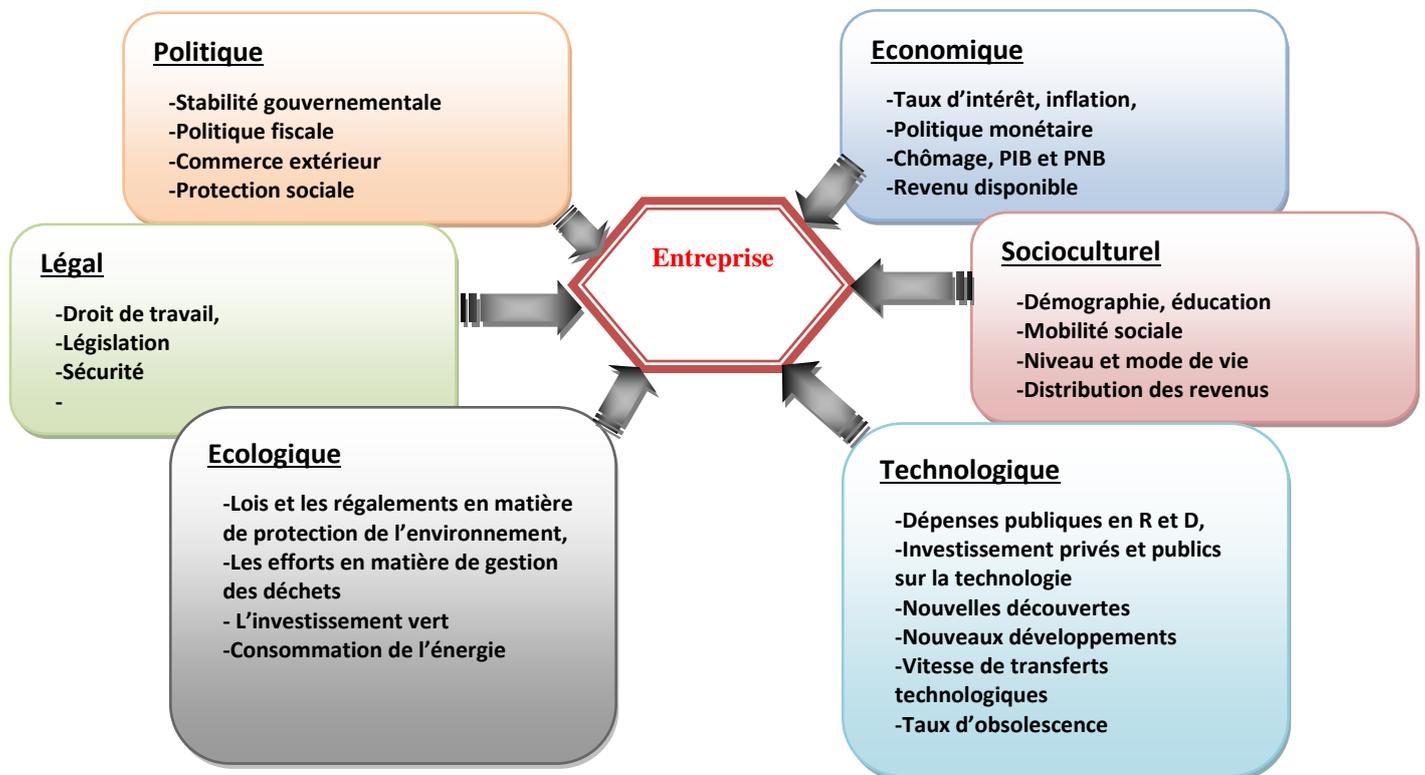
1.1.2 Le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL donne une vue d'ensemble du macro-environnement de l'organisation, généralement utilisé par les économistes pour faire des prévisions ainsi pour construire des scénarios. Il permet aussi, de contrôler les risques et les opportunités liées à l'environnement de l'entreprise, généralement le développement des activités de cette dernière, est contraint par la rencontre d'un certain nombre de fardeaux.

Le modèle PESTEL donne une vue d'ensemble du macro-environnement de l'organisation, généralement utilisé par les économistes pour faire des prévisions ainsi pour construire des scénarios. Il permet aussi, de contrôler les risques et les opportunités liées à l'environnement de l'entreprise, généralement le développement des activités de cette dernière, est contraint par la rencontre d'un certain nombre de fardeaux.

Figure 5 : les composants du modèle PESTEL

Source : Bertrand Giboin³



³ Bertrand GIBOIN. (2012). *La boîte à outil de la stratégie*. 3eme édition. DUNOD.

Les auteurs distinguent deux types d'environnement regroupant les facteurs influençant la stratégie de l'entreprise. Primo, l'environnement marchand, rassemblant l'ensemble de facteurs de nature économique, il s'agit des acteurs avec qui l'entreprise développe des relations économiques comme les fournisseurs, clients et les concurrents.

Secundo, l'environnement non marchand, qui dépend essentiellement des facteurs sociaux, légaux, écologique, et politique mais il peut être aussi influencé par les facteurs économiques. Les acteurs de l'environnement non marchand sont nombreux, il ne se limite pas seulement des entreprises, mais les établissements publics (les administrations, les régulateurs...) représentant le pouvoir public, ONG (les organisations non gouvernementales), les acteurs politiques (les partis politiques, les chambres de parlement...), les groupes de pressions et les médias. ⁴

1.2.1 Les facteurs politiques

Généralement, les facteurs politiques sont fortement liés aux rôles des pouvoirs publics, selon les auteurs⁵ il existe deux étapes nécessaires pour une analyse politique. Tout d'abord, l'identification des influences politiques, et deuxièmement l'analyse des risques politiques associées.

Lorsqu'on parle de l'identification des influences politiques, cela nous conduit vers la définition de deux variables de bases permettant cette identification. Primo, attribuer à l'Etat un rôle stratégique, notamment qu'il est à la fois un fournisseur, client et financeur de plusieurs activités. Secundo, la confrontation des acteurs de la société civile et l'entreprise, de nombreux exemples existent dans la plupart des pays, notamment dans le secteur de transport, précisément les offices ou les sociétés de chemin de fer, et les sociétés d'armement. Ces exemples l'Etat se présente à la fois comme propriétaire et client au même temps, cela n'empêche pas que ses sociétés sont sous plusieurs pressions de la part des représentants de la société civile. D'autre exemple dans le secteur privé, sont les entreprises de transformation et agroalimentaire, qui s'exposent aux pressions politiques de la société civile, notamment en ce qui concerne, le respect des règles de commerce, le respect des normes sanitaires et l'application de droit de travail.

Dans la deuxième étape, l'analyse des risques politiques à travers la détermination des menaces et opportunités devient une nécessité pour les entreprises notamment par ceux qui

1.1.1 ⁴G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SHOLES, D. ANGIN, P. REGNER, F. FRERY. (2017). Stratégique. 11 -ème édition, Pearson. Page : 39

⁵ Idem, page : 40

évoluent dans un environnement politisé. L'analyse des risques politique doit prendre en compte deux dimensions, à savoir la dimension macro-micro et celle interne –externe.

D'une part, l'analyse macro des risques politiques pousse plusieurs organisations internationales à publier des classements pour les pays en terme de l'influence des changements gouvernementaux, qui peuvent avoir des répercussions soudaines. A ce niveau, les pays sont classés de très risquer au peu risqué en termes politiques. Sur le plan de la dimension micro, il y a des cas où plusieurs organisations peuvent être exposées à des risques politiques spécifiques, les auteurs donnent exemple de la chine, comme un pays dont le risque politique de point de vue macro est bien classé, pour les entreprises japonaises exerçant sur place la dimension micro reste variable et élevée, notamment que plusieurs clients chinois ont une vision aux produit japonais, notamment les constructeurs automobiles qui font l'objet de boycotts nationalistes. .

D'une autre part, la dimension interne et externe du risque politique concerne dans un premier temps, l'influence des facteurs internes et leurs impacts sur les stratégies des entreprises particulièrement et les autres acteurs généralement, ces facteurs sont généralement associés au changement du gouvernement ou relative aussi a une compagne de la part d'un groupe de pression locale. Dans un deuxième temps, il y a aussi des facteurs externes qui peuvent exercer des influences directes sur l'économie tout entière, parfois un changement stratégique au niveau d'un pays peut avoir des répercussions sur les économies des autres pays, par exemple, le changement de prix du pétrole dans un pays producteur entrain à la fois un impact économique sur les pays concurrents et d'une autre part un impact économique et politique sur les pays consommateurs.

1.2.2 Les facteurs économiques

L'environnement de l'entreprise, notamment le macro-environnement est sous l'influence de plusieurs variables économiques, ces dernières sont les mêmes qui influencent la croissance économique du pays. Généralement, les principales variables sont le taux d'intérêt, le taux de change, les entreprises comme ses acteurs savent où ils doivent savoir que les variables qui peuvent porter impact sur l'économie en général, peuvent aussi porter des influences sur les propres marchés de l'entreprise.

Les deux variables sus, sont les principaux sur lesquelles les managers et les dirigeants des entreprises portent beaucoup d'intention, d'un côté le taux de change a un impact sur la viabilité des opérations à l'étranger et sur le cout des produits importés, d'un autre côté, le

taux d'intérêt est un élément indispensable dans la détermination de la politique d'endettement d'une entreprise.

En générale, il y a plusieurs organisations internationales et nationales publiant des prévisions économiques, même que l'anticipation des chocs et les crises économiques ne sont pas toujours possibles vues la volatilité de certaines variables dans le temps et dans l'espace.

Dans l'analyse de l'influence des variables économiques sur le comportement des entreprises, la compréhension de l'impact de la croissance économique sur l'entreprise via ses propres marchés permet d'analyser les tendances macroéconomiques.

1.2.3 Les facteurs sociologiques

Le côté sociologique permet non pas seulement la détermination de l'offre et la demande sur le marché mais aussi, il permet de déterminer la nature spécifique de la capacité d'innovation, le pouvoir et l'efficacité des organisations en termes de gestion, et pour faire aux différentes menaces et aux changements de l'environnement de l'organisation.

Généralement, les facteurs s'inscrivant dans le champ sociologique sont nombreux, mais les plus influents dans l'analyse économique sont, la répartition de la richesse, la géographie, la démographie, et la culture :

a) La répartition de la richesse

Depuis les premiers travaux en sciences économiques, la question de la richesse a constitué à axe fondamental dans la majorité des travaux développés. En général, la concentration de la richesse entre les mains d'une catégorie limitée dans la société donne naissance à un déséquilibre au niveau de la demande de certains biens au profit d'autre, cependant, la demande des biens de luxe augmente, mais cela entraîne une limitation de la demande des biens de premières nécessités.

b) La géographie

La géographie joue un rôle important, soit sur le plan social ou économique, notamment que plusieurs études ont montré les retombés de la concentration des activités, industrie et les marchés sur la zone d'accueil. L'exemple de la France, la région parisienne représente environ de 18 % de la population nationale, et 1/ 3 du PIB⁶.

⁶G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SCHOLES, D. ANGWIN, P. REGNER, F.FRERY. (2017). *Stratégie*. 11 eme edition, Pearson. Page : 39

c) La démographie

Les caractéristiques liées à la population, permettent de déterminer la position de la société de certains services, par exemple, quand une population est plus jeune, cela ne pose aucun risque pour les services publics, et une faible demande des services liés à la catégorie la plus âgée, mais réciproquement, lorsqu'on a une population souffre d'un vieillissement, dans ce cas une forte demande des services aux personnes âgées accompagnées d'un risque de couverture par génération.

d) La culture

La question de la culture a toujours joué un rôle dans le développement des stratégies des grandes firmes internationales. Dans ces années dernières la culture d'une société reste fortement influencée par l'évolution démographique et aux nouvelles technologies qui changent les attentes à l'égard de la consommation, de l'éducation et des médias.

La dimension sociale du macro-environnement de l'entreprise inclut aussi l'ensemble des réseaux organisationnels qui peuvent influencer directement ou indirectement l'organisation elle-même et ses partenaires à travers son efficacité et sa capacité d'innovation. Ces réseaux organisationnels, ont une dimension économique, notamment qu'ils regroupent le triangle concurrents-fournisseurs-client, mais aussi une dimension sociale, notamment que l'organisation développe des relations et entre dans des interactions sociales avec plusieurs partenaires de nature sociale, comme les établissements publics, les groupes de pressions, les organisations professionnelles et les syndicats. Cependant, la dimension sociale du macro-environnement, permet de monter aux dirigeants des firmes l'importance des réseaux sociale, notamment, qu'il est plus large et vaste que l'industrie elle-même, et que cette dernière n'est pas seulement influencée par le triangle concurrents-fournisseurs-client, mais aussi par plusieurs acteurs sociaux.

1.2.4 Les facteurs technologues

Dans l'analyse économique, la technologie joue un rôle important dans le développement économique, telle que l'internet, qui ne croit pas de limites et de frontières entre les pays et les nations.

Dans le cadre de l'environnement macroéconomique, il existe plusieurs indicateurs d'innovation permettant de montrer l'influence de ces derniers sur le développement des organisations économique :

a) Le budget de recherche et développement

Les entreprises, les indicateurs et les pays innovants peuvent être identifiés à partir de leurs dépenses en recherche qui apparaissent généralement dans les rapports annuels et les statistiques nationales.

b) Les dépôts de brevets

Les entreprises les plus actives en termes, de dépôts de brevets peuvent être identifiées grâce aux statistiques publiées par les offices nationaux et internationaux de protections de l'innovation comme l'office européen de brevets (OEB)

c) Les index de citations

Plus une publication scientifique ou est un brevet est cité, plus on peut considérer que son impact est important. Ces données sont par exemple consultables sur Google Scholar.

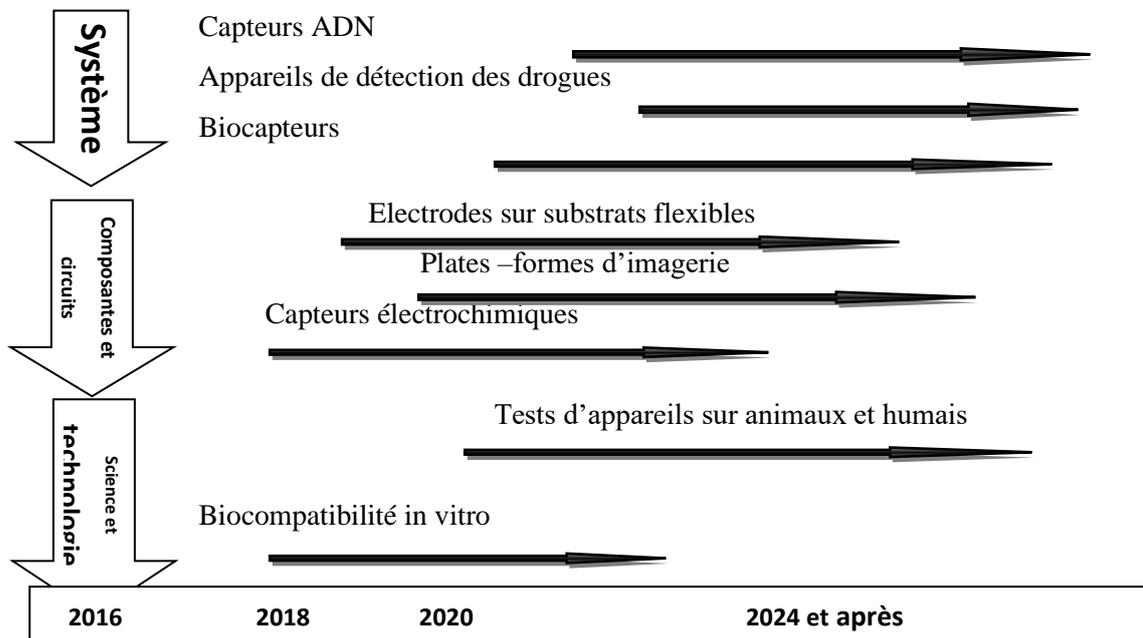
d) L'annonce de nouvelles offres

Les organisations annoncent généralement le lancement de leurs nouvelles offres ce qui permet de mesurer leur capacité d'innovation. L'impact médiatique les médias spécialisés et les réseaux sociaux permettent de rester informé des tendances technologiques.

Même s'il existe des différences entre les entreprises, les industries et les pays, ces indicateurs permettent généralement d'identifier les évolutions technologiques et de localiser les centres de recherche les plus avancés. Une analyse menée sur l'exemple du graphène (un nouveau matériau découvert) en 2014), composé d'un seul atome d'épaisseur, et qui est à la fois solide et hautement flexible) révélé que le nombre d'articles scientifiques lui étant consacrés a été multiplié par quatre entre 2010 et 2014, ce qui laisse supposer que le graphène va gagner en importance dans les années qui viennent. Cependant, la domination technologique reste encore incertaine. L'Europe de l'ouest a publié 34 % des articles, mais seulement 9 % des brevets. La chine accapare 40 % des dépôts de brevets, mais l'entreprise qui en a le plus déposés est le coréen Samsung. En matière d'application, les domaines les plus cités dans les brevets sont l'électronique et les matériaux composites.

Figure 1 : feuille de route

Source : G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SHOLES, D. ANGWIN, P. REGNER, F.FRERY,⁷ .



Ce schéma présente une feuille de route simplifiée pour les applications du graphène en électronique (composants, circuits, systèmes). Cette feuille de route suggère que des tests de système utilisant du graphène seront conduits sur des animaux vivants et des êtres humains à partir de 2018, et que des produits tels que des appareils de dépistage des drogues et des senseurs ultrasensibles apparaîtront à partir de 2020. Ce type de feuille de route des implications qui ne se limitent pas à l'électronique, avec un impact sur la pharmacie et sur toutes les industries dans lesquelles la détection des caractéristiques d'un produit est importante, notamment dans la distribution ou la logistique.

1.2.5 Les facteurs écologiques

Au sein du modèle PESTEL, les influences écologiques recensent les préoccupations environnementales : pollution, recyclage, réchauffement climatique, etc. de nouvelles réglementations, peuvent entraîner des coûts supplémentaires (par exemple des normes d'émission de dioxyde de carbone pour l'industrie automobile), mais également déboucher sur de nouvelles activités (par exemple le recyclage des téléphones mobiles usagés). Les

⁷ G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SHOLES, D. ANGWIN, P. REGNER, F.FRERY. (2017). *Stratégie*. 11^{ème} édition, Pearson. Page: 39

influences écologiques impliquent que les organisations prennent en compte trois dimensions⁸ :

a) Les obligations directes liées à la pollution

Qui incluent non seulement le retraitement des déchets, mais aussi la diminution de la production des polluants. Adopter des précédés d'approvisionnement, de production et de distribution respectueux de l'environnement est généralement préférable à la gestion des déchets qui pourrait en résulter

b) La gestion responsable des produits

Qui considère à prendre en compte les questions écologiques tout au long de la chaîne de valeur de l'organisation et du cycle de vie des produits. Il peut inclure l'influence écologique pour les fournisseurs et pour les utilisateurs finaux, mais aussi la fin de vie de ses produits, c'est-à-dire la manière dont ils sont éliminés une fois que les consommateurs n'en font plus usage. Les constructeurs automobiles sont ainsi de plus en plus responsables du recyclage et de l'élimination des véhicules usages.

c) Le développement durable

Le développement durable est un critère de plus en plus important qui ne concerne pas que la réduction de l'impact environnemental, mais porte aussi sur la question de la pérennité de la production du produit ou du service dans le futur. Ce critère impose des contraintes sur la surexploitation de certaines matières premières, par exemple dans les pays émergents, et interroge sur le bien-être économique et social des communautés locales.

Lorsque l'on analyse le macro-environnement d'un point de vue écologique, les critères de pollution, de gestion responsable et de durabilité doivent tous être pris en compte, mais leur importance pour les organisations dépend de trois sources de pressions :

✓ La pression écologique :

Les pressions écologiques sont bien plus fortes sur certaines organisations que sur d'autres : elles concernent par exemple davantage les usines chimiques que les écoles. Il ne faut cependant pas négliger trois autres caractéristiques. Tout d'abord, les questions écologiques sont plus pressantes lorsqu'elles deviennent certaines. Par exemple, au fur et à mesure que les doutes d'estompes sur la réalité du réchauffement climatique, les pressions sur

⁸ A .Ferrari et Al. (2015). *Science and technology roadmap for graphene*. Nanoscale , vol 7(2015) pp 4598-4810.

les organisations s'accroissent. Elles sont aussi plus fortes lorsque les problèmes écologiques sont plus visibles.

✓ Les champs organisationnels :

La définition des normes communes par les organisations devient plus en plus nécessaire, notamment que la dissimulation des comportements dommageables pour l'environnement est difficile. A ce niveau, la question des pressions organisationnelles donne plus de poids aux questions écologiques.

✓ L'organisation interne :

L'organisation interne de l'entreprise est toujours influencée par les valeurs des dirigeants et ses managers, qui permettent d'orienter et d'encadrer le rapport avec l'environnement.

1.2.6 Les facteurs légaux

Le macro-environnement est aussi composé d'un élément indispensable qui est le facteur légal. Généralement, les influences légales englobent, le marché de travail, y compris le droit de travail, les pressions des syndicats, les règles de possession, ainsi que les règles de marché, y compris également, les règles de concurrence, les obligations en termes de gouvernement d'entreprises.

Dans les années dernières, l'évolution des anciennes industries et l'apparition de certains nombres d'activités nouvelles, est le résultat de la réglementation des jeux de marché local et mondial. Mais dans l'autre côté, l'application des nouvelles lois et la mise en place de nouvelles barrières peuvent freiner le développement de certaines entreprises nationales ou internationales.

L'environnement institutionnel des organisations dont les entreprises est composé d'une importante partie des règles de jeu formelles et informelles. Cependant, il est considéré utile lorsque l'analyse PESTEL prend en considération non pas seulement les règles et les normes officielles mais aussi les règles et les normes informelles.

Les différences en matière de culture et de traditions dans chaque pays, entraîne une différence en matière des règles formelles et informelles, ce qui entraîne aussi un environnement institutionnel différent selon les pays, ce dernier est appelé aussi des « variantes du capitalisme ». L'ensemble de ces paramètres ont des implications sur la manière dont les entreprises peuvent s'organiser et fonctionner.

Même s'il y a cette diversité des paramètres, la spécificité de chaque pays et les différences institutionnelles entre les pays, les auteurs⁹ ont défini trois grandes variantes du capitalisme dont les normes et les règles informelles et formelles conduisent les entreprises de manières différentes.

1.3 La méthode des scénarios (MS)

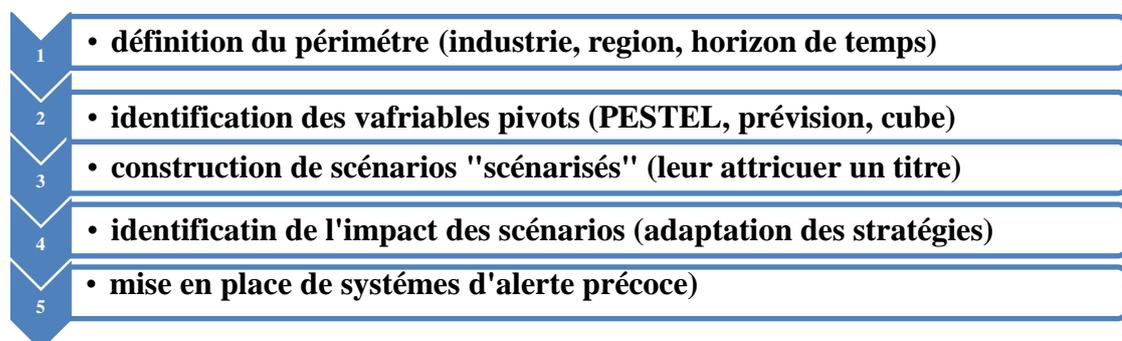
Les méthodes des scénarios reposent sur des variables pivots identifiés par le modèle PESTEL. Ces derniers sont définis comme des facteurs susceptibles d'influencer significativement la structure d'une industrie ou d'un marché.

Généralement, les variables pivots offrent aux dirigeants et aux managers des entreprises des possibilités de prévisions et l'analyse de l'impact indirect d'un facteur sur une variable donnée. Cependant, les dirigeants doivent se focaliser sur l'analyse de PESTEL afin d'identifier les variables pivots pour traduire les mutations et les influences macro environnementale. Alors, les méthodes des scénarios proposent des représentations du macro-environnement à long terme. Pour ne pas confondre le concept stratégie par rapport au concept scénarios, ces derniers sont un élément indispensable dans la détermination de la stratégie, à ce niveau ils sont considérés comme des environnements alternatifs que les stratégies doivent prendre en compte.

L'utilisation des scénarios se demande lorsqu'un environnement évolue de manière incertaine. Dès que les scénarios sont obtenus, il deviendra nécessaire de les croiser avec les évolutions des variables pivots, parce qu'il ne s'agit pas d'une simple prévision de l'évolution de l'environnement. Dans ce cas, un problème se pose, notamment s'il y n'a pas de distinction entre le concept de scénarios et le concept prévision, à la différence de prévision, les méthodes de scénarios ne se focalisent pas sur des calculs de probabilité pour ne pas chercher des scénarios probables, mais elles mettent en importance l'encouragement des managers de rester attentifs d'une série future possible. Aussi, l'efficacité des méthodes des scénarios ne se limitent pas seulement aux scénarios probables ou réalisés, mais même les scénarios improbables qui ne se réaliseraient jamais dans le futur, restent une source d'analyse et permettant aux managers de comprendre certains aspects de leurs environnements.

Figure 7 : le processus de construction de scénarios

Source : G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SHOLES, D. ANGIN, P. REGNER, F.FRERY,



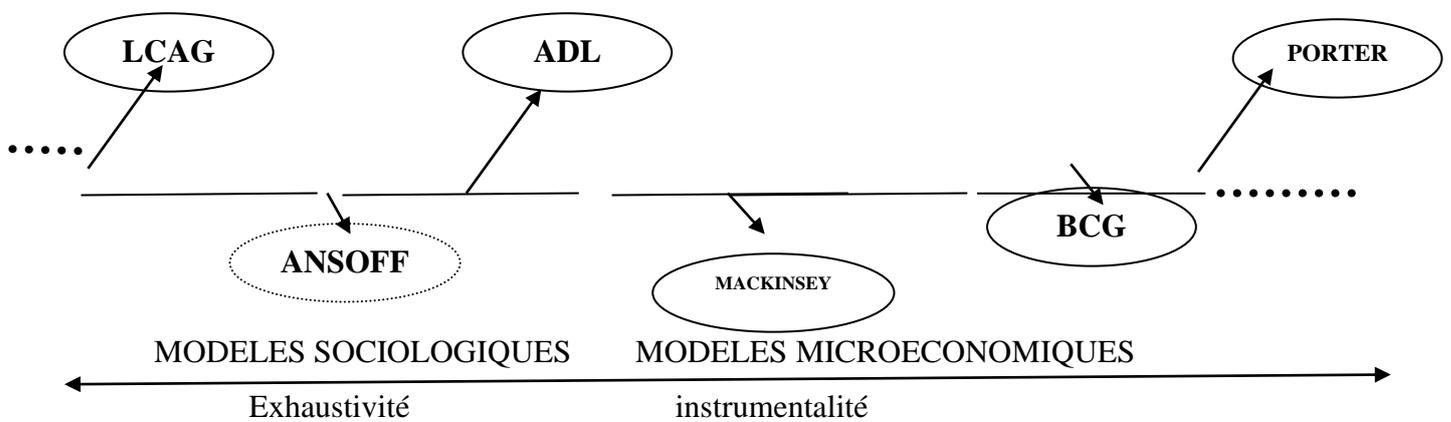
⁹G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SHOLES, D. ANGIN, P. REGNER, F.FRERY. (2017) . *strategie*. 11^{eme} edition, Pearson. Page : 53.

2. l'environnement interne de l'entreprise : approche microéconomique

L'objectif de l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise est de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers l'analyse des compétences et les ressources de cette dernière. La détermination et l'analyse des forces et les faiblesses de l'entreprise passe par une analyse approfondie des caractéristiques des éléments de toutes les fonctions de l'entreprise : Finances et comptabilité ; Marketing ; Ressources humaines ; Production et R&D et Management.

Figure 2 : chronologie des modèles microéconomiques

Source : Auteur, inspirée de la revue de la littérature



2.1 Le modèle M. Porter

L'analyse du secteur de l'activité des entreprises est une nécessité, en tenant compte des forces permettant de structurer la concurrence au sein du secteur. Cette méthode est le noyau de l'économie industrielle, qui met en lien d'un côté, les structures de marché et la rentabilité globale du secteur, et d'une autre part l'influence des structures de marché sur la concurrence et le comportement des entreprises et leurs performances.

Avant de mettre l'accent sur le modèle de Porter il est nécessaire de définir deux notions de base permettant de définir les principales étapes de l'analyse d'une industrie ; à savoir le concept de l'industrie et celui de marché :

- ✓ Industrie : il est défini comme un groupe d'entreprises proposant des offres, DE bien et de services étroitement substituables. Le concept industrie concerne les deux pôles, à savoir le secteur privé et le secteur public, par exemple dans le secteur privé, il y a l'industrie automobile, arienne, textile et dans le secteur public, il y a les services de santé, sociaux et d'éducation.
- ✓ Marché : il est défini comme un groupe de clients homogènes pour une offre spécifique. Généralement, il est défini par zone, par secteur ou par un critère bien défini.

2.1.1 Les segments de marché

Généralement le modèle Porter permet de comprendre les similitudes et les différences entre les concurrents sur un marché donné. Mais étant donné que le client l'axe de toute stratégie et politiques mis par les dirigeants des entreprises, la notion de segment de marché permet d'identifier les besoins des clients. Cependant, il est nécessaire de définir ce concept de base, il s'agit d'un groupe de clients ou d'utilisateur dont leurs besoins sont spécifiques et différents de ceux des autres clients ou d'utilisateurs existants sur le même marché.

Une confusion qui peut se produire, notamment, lorsqu'on peut donner la même définition à la segmentation des marchés et la segmentation stratégique, or, la première comme nous avons vu dans le paragraphe précédent, est relative à un groupe de clients, par contre la segmentation stratégique, qui consiste à découper l'organisation en domaine d'activité stratégique.

Les critères de segmentation des marchés sont nombreux :

Tableau 1 : critères de segmentation des marchés

Source : G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SCHOLLES, D. ANGIN, P. REGNER, F. FRERY,

Types de critères	Marché de grande consommation	Marché industriels (Business to Business)
Caractéristiques des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Age, sexe, origine ethnique - Revenu - Nombre de personnes dans le foyer - Lieu d'habitation - Sensibilité à la nouveauté - Style de vie 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur industriel - Localisation - Taille - Technologie utilisée - Rentabilité - Dirigeants
Achat, utilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Volume d'achat - Fidélité à la marque - Type d'utilisation - Comportement d'achat - Critères de choix 	<ul style="list-style-type: none"> - Type d'utilisation - Volume d'achat - Fréquence d'achat - Procédures d'achat - Critères de choix - Canal de distribution
Besoins des utilisateurs, caractéristiques recherchées	<ul style="list-style-type: none"> - Préférences de prix - Préférences de marques - Similarité des produits - Caractéristiques souhaitées - Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences de performance - Besoins de service - Préférences de marques - Caractéristiques souhaitées - Qualité

2.1.2 L'analyse des cinq forces de Porter et la dynamique concurrentielle

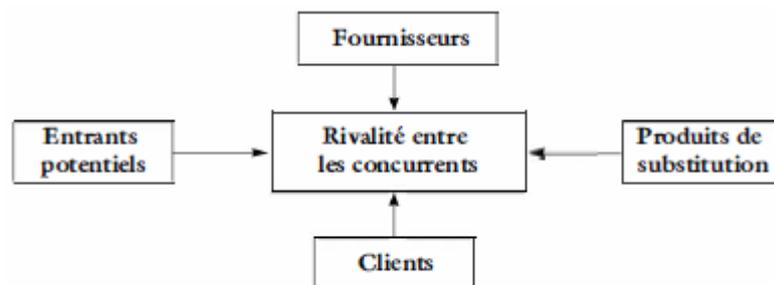
La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a pas de concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs. Or, les managers sont obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation : ils se focalisent sur leur part de marché, alors qu'ils devraient chercher à accroître la taille de marché.

Le modèle des 5 forces de la concurrence, défini par Michael Porter, permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie : il s'agit d'identifier la structure de l'industrie. Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit (pour une entreprise) ou à capter les ressources nécessaires à son existence (pour une organisation publique).

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. Pour Porter les conditions de concurrence sont influencées par cinq forces qui ont cette capacité :

Figure 3 : les cinq forces de la concurrence de Porter.,

Source : Frédéric Leroy¹⁰



Généralement, la détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe tout d'abord par la mesure et la hiérarchisation de ses cinq forces de concurrence, chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage. Plus l'intensité de ses forces est élevée, moins l'industrie est attractive : la concurrence sera trop forte pour pouvoir espérer dégager des profits acceptables.

¹⁰ Leroy Frédéric. (2012). *Les stratégies de l'entreprise*. Dunod, Paris 2012, 4ème édition. Page : 09

Même si Porter n'a pas inclus dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement sur ce schéma : le rôle des pouvoirs publics, par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou taxation, les pouvoirs publics sont en effet en mesure de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations, en particulier la capacité des entreprises à générer du profit. Or, si cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère publique est déterminant, comme la France, il a été proposé alors que le modèle de Porter avait déjà été largement popularisé au niveau international sous le nom d'analyse des cinq forces de la concurrence. De fait, même si le modèle peut inclure six forces, il est toujours appelé modèle des cinq forces. Afin de se souvenir que les cinq forces sont au nombre de six on peut utiliser à l'écrit la notation 5 (+1) forces.

Il est important de souligner que le modèle de 5(+1) forces doit être utilisé au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) et non celui de l'organisation dans son ensemble. En effet une organisation inclut généralement plusieurs activités : une compagnie aérienne peut aussi être présente sur plusieurs DAS dans lequel l'impact des forces de concurrence est différent.

Si ce modèle a été initialement développé pour les entreprises, il reste pertinent pour la plupart des organisations. Il peut ainsi se révéler utile même lorsque la notion de profit n'est pas présente. Dans le secteur public, il permet ainsi de comprendre quelle est la capacité des fournisseurs à augmenter leur prix. De même les associations, sont souvent en concurrence pour l'obtention des dons ou des subventions qui les financent. Dans tous les cas le modèle permet de déterminer l'attractivité de l'industrie et de hiérarchiser les actions à mener afin de ne pas subir l'influence des 5(+1) forces.

a) Les menaces d'entrant potentiels

La plus ou moins grande facilité d'accès à l'industrie détermine nécessairement l'intensité de la concurrence. La menace de nouveaux entrants est fonction du niveau des barrières à l'entrée, c'est-à-dire des facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place. Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels. Il en existe trois grandes catégories :

a-1) Les barrières financières :

✓ Les économies d'échelle

Les économies d'échelle correspondent à une réduction du coût unitaire des biens ou services, liée à l'augmentation du nombre d'unité produite. Elles résultent d'une meilleure

répartition des frais fixes lorsque le nombre d'unités produits croît (à condition que les actifs nécessaires soient identiques quel que soit le volume d'activité). Dans certaines industries, les économies d'échelle peuvent être extrêmement importantes. C'est par exemple le cas dans la production de composants électroniques, dans la distribution de boissons ou dans le marketing des biens de grande consommation. Les concurrents déjà établis, qui bénéficient d'un volume d'activité plus important que les nouveaux entrants, obtiennent ainsi des coûts unitaires moins élevés. Des innovations technologiques et de nouveaux modèles économiques peuvent néanmoins altérer les effets d'échelle.

✓ - **L'intensité capitalistique**

Elle s'appelle aussi, un ticket d'entrée, correspond au capital qu'il faut investir et nécessaire pour pénétrer dans une industrie. Elle se mesure généralement en année de chiffre d'affaires. Elle varie fortement en fonction des technologies utilisées et de l'échelle requise.

✓ - **Les coûts de transfert.**

Si les clients doivent supporter des coûts élevés lorsqu'ils changent de fournisseur, les concurrents en place sont naturellement protégés de l'intrusion d'un nouvel entrant. Dans cette logique, chaque concurrent a l'intérêt à établir un standard propriétaire qui enferme ses clients et les dissuade de se tourner vers une source alternative d'approvisionnement. Les fabricants de matériel et de logiciels informatiques ont longtemps utilisé ce principe. Cependant, en enfermant ses clients dans un standard spécifique, on risque de décourager d'éventuels clients potentiels.

a-2) Les barrières commerciales

✓ - **L'accès aux réseaux de distribution**

Pendant des dizaines d'années, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, les brasseurs de bière ont investi dans le financement de bars et pubs, pour assurer la distribution de leurs produits et d'empêcher leurs concurrents de pénétrer sur leurs marchés. Dans certaines industries, cette barrière a été contournée par les nouveaux entrants qui ont utilisé internet pour adresser directement aux clients finaux, sans passer par les réseaux de distribution établis (c'est ce qu'ont fait par exemple DELL et AMAZON)

✓ - **La réputation :**

Sur certains marchés – ceux où les clients ne peuvent juger de la qualité de l'offre que longtemps après l'achat – la notoriété est essentielle. C'est notamment le cas dans l'automobile, la banque, l'électroménager, la formation ou l'assurance. Une entreprise qui souhaite intervenir sur ce type de marché devra en règle générale effectuer des dépenses de

communication extrêmement importantes. On peut citer l'exemple de KIA, obligé de proposer dans la plupart des pays européens une garantie de sept ans sur l'ensemble de sa gamme pour compenser son déficit de notoriété.

a-3) Les barrières de ressources et compétences :

✓ - **La technologie**

Pour intervenir sur certains marchés, il est essentiel de maîtriser certaines technologies, qui peuvent être protégées soit par des brevets, soit par des procédés tenus secrets. Dès lors, tout nouvel entrant devra mettre au point une technologie susceptible de se substituer à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible.

✓ - **Les ressources rares**

L'accès à certains marchés peut nécessiter la possession de ressources rares qu'un nouvel entrant aura beaucoup de difficultés à acquérir. Il peut s'agir d'une matière première spécifique ou d'un composant contrôlé par un fournisseur unique, comme certains matériaux de synthèse. Une main-d'œuvre extrêmement spécialisée peut également constituer un goulet d'étranglement, comme les nez dans le parfum (c'est-à-dire les compositeurs de fragrances) ou certains experts sur les marchés financiers. De même, certaines activités exigent la maîtrise d'emplacements

✓ - **L'expérience**

Très d'entrer sur un marché si les concurrents établis en connaissant tous les ressorts, entretiennent depuis longtemps d'excellentes relations avec les distributeurs et les fournisseurs, ont construit une solide réputation auprès des clients et maîtrisent tous les savoir-faire nécessaires. Cependant, certaines innovations de procédé peuvent rendre obsolète l'expérience acquise.

✓ - **Le prix planché**

Une entreprise peut décourager les entrants potentiels en leur faisant croire que son activité est très peu lucrative. Cette tactique n'est applicable que dans le cas où l'évaluation des coûts est très difficile pour le nouvel entrant, notamment lorsque les charges indirectes sont très élevées et les gammes de produits très larges.

✓ - **La différenciation**

La notion de stratégie de différenciation consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente de celle des concurrents, soit plus élaborée et

plus chère, soit plus simple et meilleur marché. Une différenciation réussie peut protéger de l'intrusion de nouveaux entrants car elle renforce la loyauté des clients.

✓ – **La prolifération**

Multiplier très fortement le nombre de références dans une gamme de produits oblige tout nouvel entrant à proposer d'emblée une gamme étendue, car chaque produit représente un chiffre d'affaires trop faible pour amortir les frais de lancement.

✓ - **La réputation d'agressivités**

Un entrant potentiel peut d'emblée être dissuadé s'il considère que les concurrents établis riposteront violemment à son intrusion- par exemple en déclenchant une guerre de prix.

b) La menace de substituts

Les produits de substitution sont des produits ou services qui offrent un bénéfice équivalant aux clients sur plusieurs niveaux, mais les méthodes sont multiples et différentes. Les managers se focalisent trop souvent sur leurs concurrents directs et négligent les menaces des substituts, alors que ceux-ci peuvent réduire la demande pour toute une catégorie de biens ou de services, jusqu'à la rendre obsolète.

La disponibilité des produits substituables apporte une menace pour l'entreprise sur plusieurs niveaux, notamment l'amélioration de la qualité du produit ou du service, la baisse des prix, et la technologie adoptée en adoptant les compétences nécessaires à la fabrication du produit.

c) Le pouvoir de négociation des acheteurs

Les clients sont indispensables à la survie de toute entreprise. Cependant, les acheteurs peuvent détenir un tel pouvoir de négociation qu'ils seront capables de capter une part significative de profit, au détriment de leurs fournisseurs. Certains industriels notamment dans l'automobile- ont ainsi exercé leur pouvoir pour exiger de leurs fournisseurs des réductions de prix considérables, ce qui s'est traduit par la disparition de bon nombre d'entre eux. Ceux qui ont survécu ont gagné des volumes de commande plus importants, mais ont dû se soumettre à des critères de cout et de qualité extrêmement stricts.

Paradoxalement, ce processus de sélection quasi darwinien à entrainer une augmentation du pouvoir de négociation des fournisseurs survivants, car chacun représente désormais une part significative des achats des industriels.

Le pouvoir de négociation des acheteurs est particulièrement élevé dans les cas suivants :

- Moins une organisation a de clients, plus le pouvoir de négociation de chacun d'entre deux est forte. Ce phénomène est d'autant plus vrai si leurs volumes d'achat sont importants.
- Le coût supporté par le client lorsqu'il change de fournisseur- le coût de transfert est faible et prévisible. Lorsque les clients peuvent aisément changer de fournisseur, ce qui est le cas pour les biens et services indifférenciés, ils peuvent imposer leurs conditions.
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution, ce qui permet de mettre les fournisseurs en concurrence. La dérèglementation dans les services publics a provoqué ce type de phénomène.
- L'approvisionnement représente une part importante de coût complet de clients. En effet, dans ce cas, toute volonté de réduction de leurs dépenses va les pousser à exercer plus de pression possible sur leurs fournisseurs. De même, si les clients ne font que très peu de profit, ils vont vraisemblablement chercher à économiser sur leurs coûts d'approvisionnement, et donc négocier plus âprement avec leurs fournisseurs.

- Il existe une menace d'intégration vers l'amont de la part des clients, comme dans le cas des marques de distribution lancées par les chaînes d'hypermarchés (produits carrefour, Auchan, Leclerc, etc) qui viennent concurrencer celles de leurs fournisseurs. De même, certains groupes sidérurgiques tels que Arcelor-Mitral ont significativement accru leur pouvoir de négociation envers leurs fournisseurs de minerais en acquérant leurs propres mines.

Il est important de distinguer les acheteurs des clients finaux, pour des entreprises telles que l'Oréal ou Danone, les acheteurs sont les groupes de grande distribution, et non les consommateurs. Il est donc utile d'identifier les clients stratégiques, ceux vers lesquels la stratégie doit être orientée en priorité. Dans le secteur public, le client stratégique est très souvent l'autorité de tutelle qui contrôle l'utilisation des fonds, plutôt que l'utilisateur. Les clients stratégiques des laboratoires pharmaceutiques sont les médecins, pas les patients.

d) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs approvisionnent l'organisation avec ce dont elle a besoin pour produire ses propres biens ou services. Cela peut aller de l'énergie aux matières premières, en passant par les ressources financières ou la main-d'œuvre.

La stratégie d'une entreprise dépend de son positionnement dans la filière économique. Ou est-il préférable de se situer en amont et en aval ? Quel est le stade le plus

rentable de la filière ? La réponse) ces questions dépendent du pouvoir de négociation des fournisseurs par rapport aux clients¹¹.

Généralement lorsque le nombre de fournisseurs est limité et disposent d'une taille importante et un pouvoir de négociation efficace face aux autres distributeurs, leurs positions face aux clients sont favorables. Les dirigeants des entreprises travaillent toujours sur le développement de la taille de leurs entreprises, et afin de l'accroître ces derniers se retrouvent devant deux choix possibles, la croissance interne ou externe en rachetant des concurrents.

Cependant, chaque fournisseur essaye de maîtriser ses coûts de transaction sur le marché, ce qui fait que la croissance de la taille de l'entreprise ne se fait pas toujours par le rachat des concurrents, mais elles peuvent maîtriser leurs distributions sans les détenir en propres, d'où nous parlons des quasi-intégrations en aval. En outre, les fournisseurs qui sont soumis toujours à la pression des clients ont avantage de sécuriser de plus leurs distributions et réduisant des coûts relatifs à la commercialisation en s'intégrant en aval et en devenant eux-mêmes des distributeurs. Généralement, l'adaptation avec les nouvelles demandes des clients et afin de résister aux pressions des clients, poussent les fournisseurs de se différenciant par l'ensemble de caractéristiques liées aux produits (la marque, la technologie utilisée, la qualité).

En gros, la position du fournisseur se détermine par les caractéristiques sus en haut qui peuvent laisser le produit apparait et différent des autres sur le marché. De ce fait, le fournisseur est toujours sécurisé et en position de force par rapport autres concurrents, notamment, lorsqu'il est coûteux pour un client de se tourner vers un autre interlocuteur.

e) - L'intensité de la concurrence

Toutes ses forces influent sur l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats. L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression. C'est-à-dire lorsque les barrières l'entrée sont faibles, que la menace des substituts est réelle, le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevés, et la réglementation est contraignante. Dans tous les cas, plus l'intensité concurrentielle n'est forte, moins l'industrie est attractive.

2-1-3) Les limites du modèle de Porter

En effet, l'apport du modèle de Porter a faciliter la compréhension de l'influence de l'ensemble des facteurs externes sur l'entreprise. Il a contribué à l'élargissement de l'analyse du jeu concurrentiel à la filière et à la menace de nouveaux entrants ou de produit de

¹¹ **Leroy Frédéric.** (2012). *Les stratégies de l'entreprise*. Dunod, paris 2012, 4eme édition. Page : 11

substitution. Mais, comme tout travail, le modèle de montrer une certaine insuffisance en négligeant quelque aspect :

Primo, la relation cinq forces et le rôle de l'Etat, le modèle a négligé le rôle joué par l'Etat. Or, cette dernière, à un rôle important dans l'économie, L'Etat peut être définie comme partenaire de l'entreprise, d'une part directement, par l'offre de l'ensemble des services, notamment la régulation de la concurrence, contrôle des prix, des subventions, régulation du marché de travail, législation sur l'environnement. D'une autre part, l'Etat peut être impliqué dans le jeu concurrentiel même avec la tendance de la privatisation, à travers plusieurs voies, notamment, le développement de l'infrastructure ; les télécommunications, automobile ou transport. **Secundo**, le modèle développé par Porter est axé sur la concurrence, mais néglige dans un autre côté les approches rationnelles et les stratégies de coopération¹². Le modèle présente l'entreprise comme un entêté sous forme de rapport de forces, notamment avec les clients et les fournisseurs, mais le modèle néglige également l'avantage de coopération permettant de mutualiser les ressources, et de réduire des risques de filière ou de marché. Cependant, aujourd'hui, les entreprises entrent des coopérations gagnant-gagnant créatrice de valeur à travers le partage de coûts de production.

Tercio, la théorie des ressources et des compétences mises l'accent sur l'entreprise plutôt que le secteur, dans l'analyse M. Porter la structure d'un secteur conduit à la maîtrise du jeu concurrentiel et aussi la rentabilité de l'entreprise. Ce qui fait, les entreprises sont appelées à s'adapter aux jeux sectoriels, à ce niveau Porter, définit la stratégie comme la capacité « *de comprendre les règles sectorielles et à s'y adapter le mieux possible pour obtenir un avantage compétitif* »¹³.

Cependant, la critique adressée au modèle de Porter, est l'existence de grande dispersion des performances au sein d'un même secteur. De ce fait, la théorie des ressources et des compétences s'écarte de la démarche de Porter pour mettre l'accent sur l'entreprise plutôt que le secteur. Selon cette théorie, l'entreprise peut transformer l'environnement à son avantage, alors la source de la performance est alors endogène.

2.2 Les modèles d'analyse de portefeuille d'activités

Ces modèles ont été développés pour objectif de proposer une stratégie globale permettant d'évaluer l'ensemble des activités de l'entreprise. L'analyse de portefeuille de l'entreprise permet de visualiser la situation des activités de l'entreprise, ainsi il est utilisé

¹²Leroy Frédéric. (2012). *Les stratégies de l'entreprise*. Dunod, Paris 2012, 4ème édition. Page : 22

¹³idem

comme à un outil d'aide à la décision stratégique pour les entreprises qui gèrent un portefeuille de segment d'activités distinctes ou qui souhaitent diversifier leur activité.

L'analyse de portefeuille se matérialise par la construction de matrices qui facilite la détermination de la position stratégique de chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise. Les matrices les plus connues et utilisées comme outils d'aide à la décision stratégique sont ceux qui sont développées par les cabinets les plus connus dans le monde de stratégie comme *Boston Consulting Group*, *Arthur D Little (ADL)*, *McKinsey*....

L'analyse de l'entreprise par approche portefeuille, n'est pas loin d'autres modèles analysant l'entreprise selon un diagnostic interne et externe. Cette démarche a permis de faire une combinaison des deux analyses, sur le plan interne, à travers l'évaluation de l'attractivité des activités et sur le plan externe à travers l'analyse de la situation interne de l'entreprise.

2.2.1 La matrice BCG

La matrice construite par *Boston Consulting Group* a permis de mesurer le degré d'attractivité de l'entreprise, à travers le recours au taux de croissance de son activité. Généralement, ce taux est relatif à la part du marché accaparée par l'entreprise en valeur et en volume dans le temps et dans l'espace.

a) La construction de la matrice (axes)

La matrice BCG est composée de deux axes, dans l'axe d'abscisse : la PDM relative détenue dans chaque DAS, mesurée par une échelle logarithmique croissante, de droite à gauche, allant de 0 (entreprise non présente dans le DAS) à 10 (part de marché 10 fois supérieur à celle du principal concurrent). La valeur médiane de l'abscisse se situe à 1 (voire 1,5), séparant à gauche les activités pour lesquelles l'entreprise est leader et à droite pour celles où elle ne l'est pas. Un chiffre de 0,5 révèle par conséquent que, dans le secteur considéré, l'entreprise détient une part de marché égale à 50% de celle détenue par le leader ; un chiffre égal à 4 traduit une position de leadership confirmé, le concurrent venant en seconde position n'ayant que 25% de la PDM relative du premier. Du fait de la définition de la PDM relative, il n'y a au sein de chaque DAS qu'une seule entreprise détenant une position supérieure à 1 (l'entreprise leader).

Dans l'axe d'ordonnée, on représente le taux de croissance de chaque DAS (ou du segment d'activité). Échelle croissante linéaire, de bas en haut, allant de 0 (voire moins) à 20 (voire plus). La valeur médiane de l'ordonnée est, dans la présentation initiale du BCG, fixée à 10 %, en référence à la croissance rapide de l'époque.

Les différents cercles indiquent la position des domaines d'activité de l'entreprise. Leur surface est proportionnelle au CA réalisé par l'entreprise au niveau de chaque DAS. Le choix du taux de croissance comme indicateur de l'attractivité du segment repose sur l'idée que les activités en croissance sont à la fois propices au développement d'une position concurrentielle forte, à la création d'un avantage concurrentiel durable, et favorable à la réalisation d'économies et de réductions de coûts importantes.

Si le taux de croissance de l'activité est fort, celle-ci est alors considérée comme prometteuse en matière de rentabilité future (à condition d'investir pour se forger une position concurrentielle forte). En outre, un taux de croissance élevé traduit des perspectives d'économies futures par le biais des possibles économies d'échelle et d'expérience. À l'inverse, un taux de croissance faible induit le plus souvent une situation de maturité dans laquelle les parts de marché et les coûts sont figés, ne laissant que peu d'opportunités pour l'entreprise.

Par ailleurs, le choix de la part de marché comme indicateur de la position concurrentielle de la firme, renvoie là encore, aux notions d'effets de taille, d'économies d'échelle et d'économies d'expérience. En effet, dans cette perspective, une part de marché relative élevée permet à l'entreprise de réduire ses coûts de manière plus importante que ses concurrents, du fait de son volume de production supérieur. Cette compétitivité en termes de maîtrise des coûts lui confère ainsi une rentabilité supérieure et peut lui permettre d'accéder à une position concurrentielle dominante.

b) Les flux financiers

L'objectif de la matrice BCG étant de guider les choix d'allocations ou de réallocation des ressources entre les différents DAS, les deux variables sous-tendent également un raisonnement financier. L'axe du taux de croissance de l'activité donne une indication sur l'importance des besoins de liquidités des DAS (investissement) alors que l'axe de position concurrentielle fournit, quant à lui, une indication sur le volume de liquidités générées par les DAS (rentabilité).

En définitive, la matrice propose une analyse des flux de liquidités nets (liquidités générées – liquidités absorbées) pour chacun des DAS et guide ainsi la dynamique des subventions croisées entre les activités de l'entreprise.

c) Les préconisations stratégiques

En croisant ces deux axes, la matrice BCG présente quatre cas de figures possibles pour les activités du portefeuille de l'entreprise. Pour chacun de ces cas de figure, elle propose quatre préconisations à mettre en œuvre.

Activités « dilemme » : caractérisé par un rythme de croissance élevé et par une faible part de marché relative, les DAS positionnés dans le quadrant « dilemme » demandent un investissement important pour assurer un développement de l'activité et suivre la croissance du secteur. En revanche, du fait de la faible position concurrentielle et de la faible rentabilité qui en est issue, ce type d'activité présente un flux net de liquidités négatif.

Ces DAS induisent ainsi une dégradation de la rentabilité globale du portefeuille de l'entreprise à court terme. Celle-ci doit alors se poser la question de l'intérêt stratégique de cette activité et du potentiel de la firme à devenir leader sur le DAS. À la suite de cette analyse, l'entreprise décidera soit d'abandonner l'activité si elle considère qu'il lui est impossible de devenir leader ou si l'activité ne présente pas suffisamment d'intérêt, soit, dans le cas contraire, d'investir massivement sur l'activité en utilisant les liquidités générées par les autres DAS du portefeuille.

Activités « Vedettes » : caractérisés par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché, les DAS positionnés dans le quadrant « Vedettes » demandent un investissement important pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise et suivre la croissance du secteur. Malgré ce fort besoin d'investissement, ces activités génèrent un flux net de liquidités proche de zéro grâce à leur forte rentabilité. Les DAS positionnés en « Vedettes » constituent l'avenir du portefeuille d'activités et de la rentabilité de l'entreprise qui doit maintenir sa position concurrentielle jusqu'à leur arrivée à maturité.

Avec la diminution du taux de croissance et la maturité, ces activités se déplacent alors, naturellement, dans le quadrant « vache à lait ». De ce fait, les DAS « Vedettes » constituent un enjeu stratégique pour l'entreprise qui doit, le cas échéant, leur allouer les ressources issues des autres activités pour les protéger de l'attaque des concurrents

Activités « vache à lait » : caractérisés par une croissance faible et une part de marché élevée, les DAS positionnés dans le quadrant « vache à lait » sont généralement des activités à maturité sur lesquelles l'entreprise est leader et qui ne demandent que peu d'investissement. En revanche, ces DAS dégagent un flux net de liquidités important, grâce à leur forte rentabilité. Activités peu turbulentes et peu risquées, elles constituent la réserve financière dans laquelle l'entreprise peut puiser pour financer les autres DAS du portefeuille. L'objectif

pour ces activités consiste à maximiser la rentabilité économique en limitant l'investissement, tout en réinvestissant les liquidités générées de manière pertinente au sein du portefeuille.

Activités « poids mort » : caractérisé par un rythme de croissance faible et par une part de marché relative réduite, les DAS positionnés dans le quadrant « poids mort » constituent des activités de peu d'intérêt, sans véritable potentiel d'évolution, générant habituellement une rentabilité modérée ou négative et un flux de liquidités proche de zéro. La préconisation associée aux activités « poids mort » est généralement l'abandon du DAS ou le maintien sans investissement tant que l'activité est encore bénéficiaire.

d) **Les limites de la matrice BCG**

Elle néglige les effets de synergie entre les Unités d'Affaires (Business Units). Une part de marché élevée n'est pas le seul facteur de succès. Une part de marché élevée ne mène pas nécessairement à la rentabilité. La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de l'attractivité d'un marché. Des problèmes de collecte des données des parts de marché et de croissance du marché peuvent fausser l'analyse. Il n'y a aucune définition claire de ce qui constitue un « marché ». Le modèle utilise seulement deux dimensions : part de marché et taux de croissance. Il néglige les petits concurrents qui ont des parts de marché à croissance rapide.

2.2.2 **La matrice McKinsey**

Cette matrice a été développée par le cabinet McKinsey qui a visé plusieurs objectifs, notamment le positionnement des domaines d'activité de l'entreprise ainsi que la détermination de la position concurrentielle de cette dernière sur ces DAS.

Généralement, la matrice de McKinsey et celle de BCG fixent deux dimensions pour déterminer le positionnement des domaines d'activité stratégiques pour l'entreprise, mais ils sont différents au niveau des mesures retenues par chacune.

Mesurer l'axe de position concurrentielle, le modèle retient le critère de la capacité relative de l'entreprise à maîtriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents. En effet, la maîtrise des FCS offre une bonne indication de l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise de même que du risque concurrentiel qu'elle doit supporter et de sa rentabilité. L'analyste doit tout d'abord déterminer les FCS relatifs à l'activité, puis évaluer le degré de maîtrise que possède l'entreprise de ces FCS, avant de les pondérer en fonction de leur importance respective. Cette procédure permet ainsi, au final, de faire émerger un « score » de position concurrentielle.

Pour mesurer l'axe d'attractivité de l'activité, la matrice McKinsey combine deux évaluations : elle prend en compte la valeur intrinsèque de l'activité en se fondant notamment sur des facteurs de marché (taille, croissance, etc.), des facteurs règlementaires (poids des normes, fiscalité, etc.), des facteurs socioéconomiques (risque écologique, pressions syndicales, etc.) ou des facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients, etc.).

Elle prend également en compte la valeur relative de l'activité, compte tenu du profil global de l'entreprise, en considérant par exemple les possibilités de synergie induites par cette activité (cout, image, expérience, etc.), du fait notamment de la maîtrise par l'entreprise d'un FCS critique. La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases (ou zones) correspondant à différentes préconisations stratégiques. Tout comme pour la matrice BCG, les DAS de l'entreprise seront positionnés sur la matrice et représentés par des disques d'une taille proportionnelle à leur importance relative dans le CA.

Les préconisations stratégiques attachées à chacune de ces neuf zones sont parfois considérées comme trop réductrices ou trop simplistes. Les appliquer de manière automatique ou mécanique pourrait conduire à des erreurs de jugement. C'est pourquoi il est nécessaire de nuancer et de compléter cette approche par une vision d'ensemble et une analyse globale de l'équilibre du portefeuille. Dans cette perspective, il est possible d'identifier cinq grands principes

Chercher à placer le centre de gravité du portefeuille à gauche d'une diagonale sud-ouest/ nord-est et le plus proche possible de la case située à l'extrême nord-ouest. Cette situation correspond en effet au cas d'une entreprise disposant globalement d'un fort potentiel sur des activités attractives, ce qui induit à la fois une bonne rentabilité à court terme et un potentiel de développement favorable à long terme ;

- Poursuivre le développement dans les zones favorables à la fois en matière de position concurrentielle et d'attrait de l'activité (zone A) ;
- Maintenir et rentabiliser les DAS placés dans les zones moyennes du fait de la position concurrentielle ou du degré d'attractivité de l'activité (zone B) ;
- Abandonner partiellement ou totalement les activités positionnées sur les zones présentant

Une évaluation faible sur l'un des deux axes et une évaluation moyenne sur l'autre, voire une évaluation faible sur les deux axes (zone C) ; investir pour améliorer la performance de l'entreprise dans les zones très attractives pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas des compétences nécessaires si le DAS est jugé stratégique, sinon abandonner l'activité (zone D).

2.2.3 Le modèle ADL

La présence de la concurrence pousse les entreprises de faire face aux différentes menaces et les changements touchant l'environnement. Le comportement de défense ou d'attaque adopté par les entreprises permet de s'organiser et de se réorganiser continuellement pour la réalisation de la croissance. La réalisation de la croissance par l'entreprise, passe tout d'abord par la définition l'industrie d'appartenance de cette dernière.

M. Porter en 1976, insiste sur l'identification de tous les partenaires de l'entreprise afin de définir une industrie. Généralement ce groupe est composé de fournisseurs, clients, entrants potentiels, substituts qui peuvent influencer les entreprises en concurrence dans un domaine d'activité, à ce niveau Porter a pu tracer les frontières d'une industrie¹⁴.

a) La structure du modèle ADL

Le modèle ADL associe deux critères de nature qualitative :

- *Le degré de maturité de l'activité* : reposant sur les quatre phases du cycle de vie
- *La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité* : établie à partir

Du degré de maîtrise des domaines vis-à-vis des facteurs clés de succès du segment analysé. Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante perm et de les autofinancer. Plus la position n'est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants. Les activités mures ou vieillissantes créent, en revanche, plus de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.

b) Les prescriptions stratégiques du modèle ADL

Le croisement des deux critères fait apparaître quatre zones auxquelles correspondent trois options stratégiques : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

- Le développement naturel : suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement. Il correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir.

¹⁴Francine Séguin, Taïeb Hafsiet Christiane Demers. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse a l'action*. Les Éditions Transcontinental, page 75

- Le développement sélectif : pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position concurrentielle et donc une meilleure rentabilité.
- La réorientation et l'abandon : pour les activités à position concurrentielle assez faible, mais qui est en phase de fin de maturité, une réorientation vers un nouveau domaine est préférable pour éviter la phase de déclin. L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

c) Les intérêts et les limites du modèle

Le modèle ADL ne se limite pas comme le modèle BCG à la compétitivité par des coûts ; il est également plus dynamique puisque, d'une part, la position concurrentielle s'apprécie en fonction des atouts de l'entreprise et non de la seule part de marché détenue à un moment donné et que, d'autre part, l'attrait du segment s'évalue à partir du cycle de vie, ce qui tient compte de son évolution. En contrepartie, plus qualitatif que le modèle BCG, il procure des renseignements moins simples et moins tranchés.

2.3 Les théories des parties prenantes

Depuis la contribution de Freeman en 1984, de nombreuses recherches et travaux proposent des analyses concernant de la relation entreprise-environnement, qui devient de plus en plus large. Les théories des parties prenantes sont devenues l'une des références théoriques dominantes dans la littérature développée sur la question de l'organisation de l'entreprise.

Winstanley, Woodall en 200 et Greenwood en 2002¹⁵, considèrent que les théories des parties prenantes ont fait l'objet d'un outil d'analyse non pas seulement pour répondre à la question d'éthique organisationnelle, mais aussi elle est considérée comme l'une des théories fondamentales dans les gestions des ressources humaines et la détermination de la responsabilité sociales de l'entreprise afin de déterminer la contribution des éléments sus à la performance organisationnelle.

Deux modèles ont été développés dans ce sens, dans un premier temps le modèle français, montrent que les directeurs généraux préfèrent la création de la valeur envers les actionnaires, ce qui fait nous pouvons être limité seulement dans la recherche de la performance financière. Alors cette analyse a permis de définir le premier modèle qui est « Stakeholder » selon lequel la firme est uniquement responsable devant ses actionnaires.

¹⁵Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier. (2003). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Chapter. February.

Cependant, une autre analyse américaine, selon Martinet et Reynaud, 2001, la performance recherchée n'est pas seulement financière mais peut devenir sociale. Cette opposition fait apparaître un deuxième modèle, celui de « Shareholder » ; selon lequel la firme est influencé par d'autres acteurs à l'intérieur et l'extérieur qu'ont droit de participer au partage de la valeur, notamment comme les employés /salaries, les sous-traitants, les fournisseurs, les clients, les collectivités et autres¹⁶.

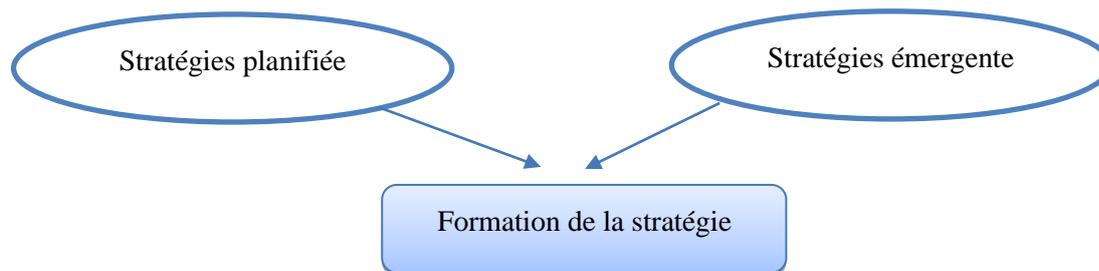
2.3.1 La formation de la stratégie : l'apport de H. Mintzberg

Mintzberg 1994, adresse des critiques à la planification stratégique et donnent des initiations à la formation d'une stratégie. Ces principales critiques, sont tout d'abord, la séparation pensée/ action, notamment qu'elle empêche la production des idées et le réajustement des catégories produits/marchés. Secundo, formalisation qui ne permet pas d'appréhender la complexité de la réalité. Enfin, la prévision comme un avantage pour les dirigeants, par exemple, elle permet l'innovation technologique.

Mintzberg en 1994 défend l'idée que la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Il met en avant le rôle central joué par les dirigeants dans l'élaboration de la stratégie et souligne la nécessité d'assouplir le processus de formation de la stratégie en prenant en considération les apprentissages et les expérimentations.

Figure 4 : Formation de la stratégie

Source¹⁷ : Mintzberg



Les décisions du dirigeant sont susceptibles d'être influencées par les parties prenantes de l'entreprise. La relation déterminée entre le dirigeant et les parties prenantes est considérée comme l'objet principal des théories des parties prenantes.

¹⁶Grégory Denglos. (2008). *FAUT-IL REJETER LE PRINCIPE DE MAXIMISATION DE LA VALEUR ACTIONNARIALE* ?. Lavoisier. Revue française de gestion » 2008/4 n° 184 | pages : 71 à 88

1. ¹⁷ Fakhher JAOUA. (2004). *Formation de la stratégie et environnement, le processus de formation de la stratégie dans les entreprises en phase de mise à niveau*. University of Sfax, conference Paper, January 2004. DOI:10.13140/2.1.4591.9360

2.3.2 Les modèles de gouvernance

Le processus de gouvernance permet de déterminer les structures d'incitation et aussi le contrôle de comportement des dirigeants en matière de prise de décision. Les différentes recherches menées ont permis dans un premier temps à définir deux principaux systèmes de gouvernance : le modèle anglo-saxon, le modèle germano-nippon et un modèle intermédiaire : le modèle français.

a) - Le modèle de gouvernance : l'approche stakeholder

✓ L'origine et émergence

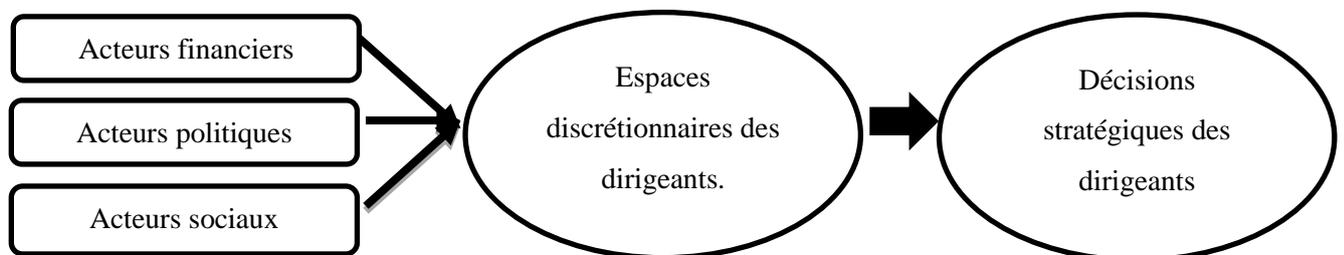
La question de l'organisation de l'entreprise et la définition de tâche pour chaque élément au sein de l'entreprises ont fait l'objet de plusieurs débats entre les auteurs. Généralement, le modèle *Stakeholder* prend ses racines dans le fameux travail de Berle et Means (1932), qui font un constat sur l'existence des pressions sur les dirigeants de l'entreprise pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont leurs bien-être est affecté par les décisions de l'entreprise.

✓ Les catégories d'acteurs

Les parties prenantes peuvent appartenir à plusieurs catégories d'acteur :

Figure 5 : l'influence des parties prenantes

Sources : Samuel MERCIER¹⁸



Primo, les acteurs financiers sont généralement des banques, le conseil d'administration, les analystes financiers et des candidats potentiels à une prise de contrôle.¹⁹

Secundo, les acteurs politiques sont généralement représentés par les autorités politiques. Dans le contexte institutionnel ces derniers jouent un rôle très important, notamment dans la détermination des règles formelles qui régissent le fonctionnement des entreprises et autres institutions. Généralement, les différentes règles et décisions prises par

¹⁸ Samuel MERCIER. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Université Laval, Faculté des Sciences de l'administration.

¹⁹ MAYRHOFER ULRIKE. (2007). *Management stratégique*. édition Bréal, Page : 44

l'Etat ou différentes autorités qui la représentent, varient d'un pays l'autre, et dont l'objectif est de délimiter le pouvoir des dirigeants.

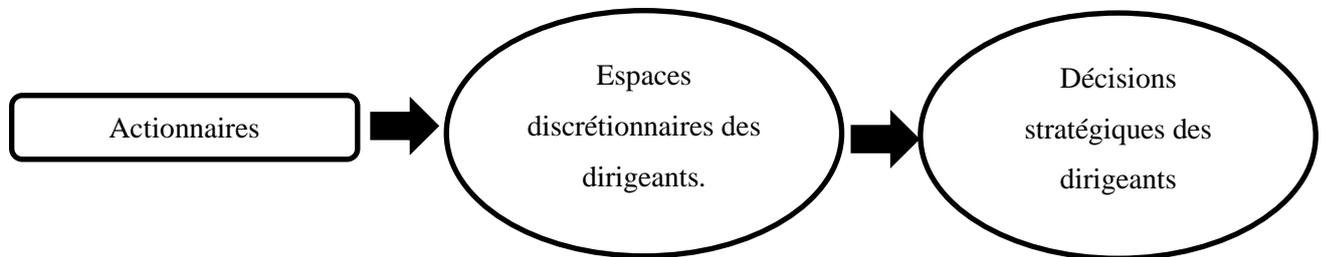
Tercio, les principaux acteurs sociaux effectuant une influence directe sur le comportement des dirigeants sont les salariés, notamment à travers les représentations syndicales.

b) Le modèle de gouvernance : « l'approche shareholder ».

Caby (2005), Koenig (2004), l'approche shareholder se développe autour d'un objectif principal qui est la création de la valeur pour les actionnaires. Ces derniers exercent des pressions sur le comportement de prise de décision sur les dirigeants.

Figure 6 : l'influence des parties prenantes

Source : Samuel MERCIER²⁰



✓ La création de la valeur actionnariale

Un grand débat entre les auteurs concernant la création de la valeur, notamment que le premier modèle est celui de la firme managériale qui fait une distinction entre les fonctions de propriété et celles de direction. Cette séparation entraîne dans la majorité des temps des conflits d'intérêts entre les acteurs internes de l'entreprise. Dans un premier temps, les propriétaires cherchent toujours à maximiser la valeur de marché des fonds propres, cependant, les dirigeants cherchent à de l'enrichissement personnel et la durabilité de l'activité.

Dans un deuxième temps, les propriétaires essaient toujours de mettre en place des systèmes de contrôle des dirigeants afin de contraindre les dirigeants à se comporter conformément à leurs intérêts.

L'importance dès cette approche ne se présente pas seulement dans l'analyse traditionnelle ou classique mais aussi dans les nouveaux systèmes de gouvernance.

2.3.3 L'impact de l'environnement sur la structure organisationnelle de l'entreprise

²⁰ Samuel MERCIER. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Université Laval, Faculté des Sciences de l'administration

Élaboration d'une stratégie repose sur deux perspectives différentes ainsi que complémentaires, permettant d'analyser à la fois l'environnement interne et externe de l'entreprise. Avant d'entamer les deux approches, il faut mettre l'accent sur la relation existant entre l'environnement et entreprise qui lui impose des contraintes vues l'existence de l'incertitude et aux conditions instables et hétérogènes. Cette relation se développe de plus en plus vue l'existence des actions communes entre les entreprises d'une branche d'activité donnée.

La notion de l'environnement, constitue un champ d'action pour les entreprises, notamment que ce dernier contient plusieurs actrices liées par différentes relations avec l'entreprise. L'analyse de la relation environnement-entreprise est une nécessité afin de comprendre l'impact des acteurs internes et externes sur la stratégie de l'entreprise.

Cependant, l'entreprise a marqué un grand passage, dans les années dernières elle est considérée comme un système ouvert ayant une logique interne trop influencée par des mutations et des influences externes. Avant, l'efficacité de l'entreprise dans la théorie des organisations repose sur l'application d'un certain nombre de pratiques permettant un bon fonctionnement interne, notamment comme : « *la spécialisation des tâches, unité de commandement et rémunération à la pièce (dans le cas de l'organisation scientifique et administrative), motivation et satisfaction des travailleurs, prise en compte de la structure informelle et style de leadership approprié (dans le cas de l'école des relations humaines)* »²¹.

Katz et Kahn (1966), considèrent l'entreprise comme un système ouvert dont la structure organisationnelle se développe en fonction trois facteurs fondamentaux, d'abord les besoins techniques, les pressions internes et les changements de l'environnement. Les deux auteurs développent leurs modèles à partir d'une comparaison entre l'organisation primitive et l'organisation moderne²².

Les auteurs établissent plusieurs caractéristiques qui rendent l'entreprise un système ouvert, Il commence leurs analyses par :

- L'importation de l'énergie et sa transformation comme source de production.
- L'exportation de produits et services dans l'environnement.

²¹Francine Séguin, Taïeb Hafsiet et Christiane Demers. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*. Les Éditions Transcontinental, page 71

²²Mary Jo Hatch , Ann L Cunliffe, Evelyne Léonard et Laurent Taskin. (2009). *Héories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck université, page : 162

- L'objectif de satisfaction ou de redistribution entre les agents qui peut se transformer en échange d'énergie.
- L'échange de l'énergie entraîne l'effet d'emmagasiner de l'énergie dans l'entreprise.
- L'accès à l'information facilement au sein de l'organisation permette à cette dernière de corriger ses erreurs et de s'adapter.
- L'état d'équilibre ou de stationnarité dont l'entreprise affiche, permet de conserver le système de l'organisation malgré les changements de l'environnement et leurs impacts.
- Un processus de différenciation et d'élaboration par lequel des modèles plus diffus et globaux sont progressivement remplacés par des fonctions spécialisées
- Le principe de multi pluralité des chemins et des voies mais l'arrivée aux mêmes objectifs.

Bien que l'ouverture de l'entreprise sur l'environnement soit un avantage mais elle est aussi exposée aux problèmes liés à l'incertitude. Ce qui incite les gestionnaires et les managers des entreprises à se préoccupera la fois à la dimension interne et externe au même temps, en se basant sur les relations et les rapports que l'entreprise entretient avec ses différents partenaires. Ces relations permettent de garantir une survie ainsi qu'un développement pour l'entreprise. Cependant, le développement des relations de l'entreprise avec les différents acteurs est soumis à de nombreuses contraintes dues à la non-maitrise de cet environnement. A ce niveau J.R. EDIGHOFFER (1998), précise que l'objectif de l'entreprise est de réduire l'incertitude existant sur le marché, par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement afin de s'adapter avec les différents changements et mutations.²³

L'ensemble des auteurs considèrent que l'environnement est caractérisé par l'ensemble des mutations et des changements influençant le comportement des acteurs sur le marché. Les principaux changements touchant les entreprises et caractérisant l'environnement sont la grande montée des services comme secteur porteur, le grand rôle de l'information en réseaux, mondialisation et la globalisation financière, l'importance du processus technologique dans les nouvelles industries. Ce qui montre la grande turbulence de l'environnement de l'entreprise. S. TERREBERRY (1968), *pense que « environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent »*²⁴.

²³Leila MELBOUCI. (2008). L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement. La revue des sciences de gestion.2008 /6 n° 234/ page 75 à 83.

²⁴S. TERREBERRY. (1968). *The evolution of organizational environments* . Administrative Science Quarterly. 12(4) page: 590-613.

I. ANSOFF (1979), a estimé que *les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnels et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise.*

Généralement, les entreprises se confrontent dans un environnement dynamique ou turbulent, ce qui rend la détermination des stratégies plus adéquates est plus au moins difficile et compliqué. En effet, la turbulence entraîne dans un premier temps, des grandes modifications qui affectent le comportement de l'organisation en général et l'entreprise en particulier. Les principales causes de cette turbulence sont : le **dynamisme, la complexité, et l'incertitude.**

Tout d'abord, le **dynamisme** ne permet d'avoir des modèles de référence due principalement au caractère imprévisible de certains facteurs déterminants de l'environnement²⁵. Le développement du jeu concurrentiel a conduit vers la croissance du marché, la naissance des nouvelles activités et le progrès technologique, donc les entreprises ne se limitent pas seulement au marché interne, mais elles commencent à chercher des marchés externes et étrangers.

Secundo, La **complexité** est due principalement à la l'hétérogénéité et à l'étendus des activités d'une organisation (Dess et Beard, 1984). La complexité peut être définie comme une mesure des changements et des modifications stratégiques permettant une adaptation avec une situation donnée²⁶. Le phénomène de complexité naît quand le nombre des acteurs devient plus important que la situation zéro, et que les relations existant entre eux deviennent également plus importantes et fortes. (*Chakravarthy (1997), Marchesnay (1993)*).

Enfin, l'**incertitude**, c'est un concept qui est fortement développé dans les travaux sus dans le premier chapitre, notamment l'asymétrie de l'information, il est dû principalement à un blocage au niveau de la circulation de l'information ce qui rend les prévisions impossibles, d'où un impact direct sur les décisions futures au sein de l'organisation.

CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) ²⁷ définissent la turbulence de l'environnement par « *the major challenge facing modern organisations* ». Selon les auteurs, la turbulence peut être définie comme l'ensemble des changements qui sont la fois significative, rapides et discontinus.

²⁵L. J. BOURGEOIS. (1985). *Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment*. Academy of Management journal, vol 28, N°3 (septembre) p : 548-573

²⁶G. G. DESS et D. W. BEART. (1984). *Dimensions of organisational task environments*. Administrative sciences quarterly, 29, 1984. p: 52-73

²⁷KIM. S, CAMERON MYUNG. U, and WHETTEN DAVID. A. (1987). *Organizational effects of decline and turbulence*. , Administrative science Quarterly, Vol 32 No 2 (jun1987) p : 222-240.

Généralement, l'apport des auteurs et des chercheurs dans ce contexte, ne peut être complet qu'après avoir défini les différents types d'environnement que l'entreprise peut affronter. A. E. EMERY et E. L. TRIST²⁸(1965), a fait une classification selon le degré de perturbation, il commence de moins perturbé à très perturber. Pour les auteurs, l'environnement le plus difficile à maîtriser est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution.

A. DESREUMEAUX²⁹ ; 1992, a fait une classification d'environnement en présentant quatre types en fonction du degré de la turbulence :

- Environnement stable et aléatoire qui fait appel aux petites entreprises ;
- Environnement stable et structuré qui fait appel aux grandes entreprises ;
- Environnement instable qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées ;
- Environnement turbulent, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité analogue.

Afin de comprendre l'impact de l'environnement sur l'entreprise, les auteurs distinguent entre trois niveaux permettant d'analyser les types de relations entre l'entreprise et ses acteurs et l'impact de ces derniers sur sa stratégie.

J. D. THOMPSON, 1967, distingue l'environnement général ou le **macro-environnement** qui définit comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui exercent une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle. Généralement, il regroupe plusieurs aspects, notamment politique, juridique, culturel et économique.

De l'environnement général à l'environnement spécifique, dont les entreprises développent des relations directes avec ses acteurs, notamment les clients, fournisseurs, concurrents ...etc. Généralement, quand on parle du **micro-environnement**, on fait intervenir la notion des parties prenantes, ces parties entraînent des répercussions sur les décisions des entreprises.

Le développement du jeu concurrentiel et la non-maîtrise de plusieurs comportements sur le marché a poussé les auteurs à développer une troisième approche côté de celle de la macro et micro- environnement à savoir le **méso- environnement**. Le développement du jeu concurrentiel a entraîné la recherche des nouveaux marchés externes pour l'entreprise, mais cela est contraint par la difficulté d'analyser des marchés d'accueil, ce qui fait appel à une

²⁸A. E. EMERY et E. L. TRIST,(1965). *The causal texture of organizational environments. Human relations*, p : 21-32.

²⁹A. DESREUMEAUX. (1992). *Structures d'entreprise - Analyse et gestion. Vuibert*, 1992, P : 115-116

méso- analyse. Cette dernière, adopte une approche différente à celle de la macro- analyse et miro- analyse, elle a pour but d'expliquer le comportement des acteurs économiques et l'intervention des pouvoirs publics dans la vie économique.

3 Conclusion

En guise de synthèse, les modèles de stratégie ont permis de définir plusieurs mesures, qui influent le choix d'une stratégie donnée par l'entreprise. Ces mesures pour chaque modèle, ont attiré l'attention, en tant qu'objet de recherches à part entière, des auteurs de différentes écoles.

Cet intérêt, nous a poussé à mettre l'accent sur plusieurs modèles, dont on a distingué entre les modèles pouvant mieux expliquer l'impact des mesures internes sur le comportement des dirigeants en matière de définition de stratégie et celles qui peuvent influencer la stratégie de l'entreprise au niveau externe.

A ce niveau, à travers les différents modèles que nous avons présentés, il apparaît que les choix stratégiques de l'entreprise ne dépendent pas seulement de force classique et traditionnelle, mais il dépend de plusieurs paramètres qui représentent aussi des forces différentes. Ces dernières, jouent un rôle important dans la structuration du marché. Les modèles classiques d'analyse stratégique, notamment LCAG (l'école de Harvard) et le modèle de BCG, ADL ont été considérés comme une référence aux autres travaux de recherche. Dans un premier temps, la prise en compte de l'environnement et les valeurs de dirigeants comme des forces affectant les choix des activités et le mode de développement de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, les modèles d'analyse industrielle, notamment, le modèle de Michael PORTER, qui est centré sur l'analyse de l'avantage concurrentiel, qui permet d'identifier la valeur réelle de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et ses clients. L'apport de différents modèles développés dans ce chapitre, réside dans la détermination des facteurs d'évolution de coûts mais aussi l'identification des variables déterminantes de stratégies de l'entreprise.

Pourtant, les apports de différents auteurs nous permettent d'avoir une assise pour approcher la problématique de notre travail. A ce niveau nous pouvons dire, qu'on est sur la ligne droite des travaux empiriques réalisés sur les mesures ou les déterminants de stratégie pour l'entreprise.

Bibliographie

➤ Ouvrage :

- **A. DESREUMEAUX.(1992).** *Structures d'entreprise - Analyse et gestion* . Vuibert.
- **ALAIN KERJEAN. (2000).** *Les nouveaux comportements dans l'entreprise.* édition d'organisation, Les Echos édition.
- **BERTRAND GIBOIN, 2015:** “*stratégie* “2 édition. DUNOD
- **D. BESANKO, D. DRANOVE, M. SHANLEY et S. SCHAEFER. (2017).** *Management stratégique.* deBoeck supérieur.
- **DOMINIQUE JOLLY.(2013).** *Stratégies d'entreprises en chine.* Pearson.
- **FRANCINE SEGUIN, TAIEB HAFSIET et CHRISTIANE DEMERS. (2008).** *Le management stratégique : de l'analyse a l'action* . Les Éditions Transcontinental.
- **G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K. SCHOLLES, D. ANGWIN, P. REGNER, F.FRERY.** *stratégique . 11 eme édition,* Pearson.
- **GIORGIO PELLICELLI. (2007).** *Stratégie d'entreprise.* 2 éme édition. de boeck.
- **HAL R .VARIAN. (2008).** *Analyse microéconomique,* de boeck.
- **HAL R .VARIAN.(2011).** *Introduction à la microéconomie.* 8 éme édition. De boeck.
- **JACQUES LECAILLON.(1967).** *Analyse microéconomique : initiation.* édition CIJAS.
- **J. P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI. (2013).** *Management stratégique.* 9eme édition, Vuibert.
- **JEAN CLAUDE TARONDEAU.(1998).** *Stratégie industrielle.* 2 édition, VUIBERT.
- **JEAN MARIE DUCREUX, RENE ABATE et NICOLAS KACHANER.(2009).** *Le grand livre de la Stratégie.* EYROLLES.
- **JEAN PASCAL GOND et SAMUEL MERCIER. (2003).** *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature.* Chapter. February 2003.
- **LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARETTE, DUSSUGE, DURAND. (2016).** *Stratégor .7éme édition.* DUNOD.
- **LEROY FREDERIC. (2012).** *Les stratégies de l'entreprise.* Dunod, paris 2012, 4eme édition.
- **MARY JO HATCH, ANN L CUNLIFFE, EVELYNE LEONARD, LAURENT TASKIN. (2009).** *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples.* De Boeck
- **MAYRHOFER ULRIKE. (2007).** *Management stratégique.*édition **Bréal** ,
- **MICHEL CREMADEZ.(2004).** *Organisation et stratégie.* Dunod.
- **MICHEL MARCHESNAY. (1986).** *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle.* Édition CHOTARD et ASSOCIES 2DITEURS
- **PASCALE DE ROZARIO et YVON PESQUEUX.(2018).** *Théorie des organisation* ». France. Pearson.
- **PATRICIA BRUN, 2017 :** « *stratégies internationales* ». Ellipses.
- **RAYMOND ALAIN THIETART,2014 :** « *méthodes de recherche en management* ». 4 ° édition. DUNOD.
- **ROBERT GREENE, 2016 :** « *Stratégie* ». Alisio.

- **STEPHEN ROBBINS, DAVID DECENZO, MARY COULTER et CHARLES CLEMENS RULING, 2014** : « *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* ». 9^{ème} édition. NOUVEAU HORIZONS.
- **TAMYM ABDESSEMED, JACKY KOEL, NATHALIE DAGORN et THEO STENGELHOFEN, 2017** : « Stratégie », VUIBERT.
- **THIERRY COLIN, BENOIT GRASSER, AMEDEE PEDON, 2017** : « *Théorie des organisations* », VUIBERT.
 - **Articles revues** :
- **BASMA SELLAMI MEWGHANNI. (2009)**. *investissement en R et D performance de l'entreprise : l'effet modérateur de la gouvernance d'entreprise*. LGC-IAE de toulouse-France et CREM-FSEG de SFAX-Tunisie.
- **BOURGEOIS L. J.(1985)**. *stratégic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment*. Academy of Management journal, vol 28, N°3 (septembre) PP : 548-573
- **CRETON LAURANT .(1990)**. *Dynamiques concurrentielles et stratégies des entreprises* . In: Communications, 51, 1990. Télévisions/mutations. pp. 181-194;
- **DALPE ROBERT. (1989)**. *Les stratégies technologiques des entreprises des petits pays - l'aérospatiale au Canada* . In: Revue d'économie industrielle, vol. 50, 4^e trimestre 1989. pp. 1-14;
- **ERIC NASICA.(2010)** *la réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique*. HAL Id: halshs-00469442 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00469442>
- **HUPPERT REMI.(1981)**.*Stratégies de développement des P.M.I. françaises*. In: Revue d'économie industrielle, vol. 17, 3^e trimestre 1981. pp. 26-4.
- **KARIM MESSEGHEM et NICOLAS VARRAUT .(1998)**. *Stratégies d'adaptation d'une démarche qualité en PME*. revue internationale PME, volume 11 numéro 1.
- **MICHAEL.C. JENSEN et WILLIAM.H. MECKLING.(1976)**.*Theory oh the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure* .Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360
- **NAJIB HARABI.(2003)**. *Déterminants de la croissance des entreprises : une analyse empirique du MAROC*. <https://www.researchgate.net/publication/29448042>
- **SAINSAULIEU RENOUD. (1988)**. *Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production* . In: Revue économique, volume 39, n°1, 1988. pp. 155174;