

THÈME 6 : LES CHOIX STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

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

MANAGEMENT

CHAPITRE

7

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

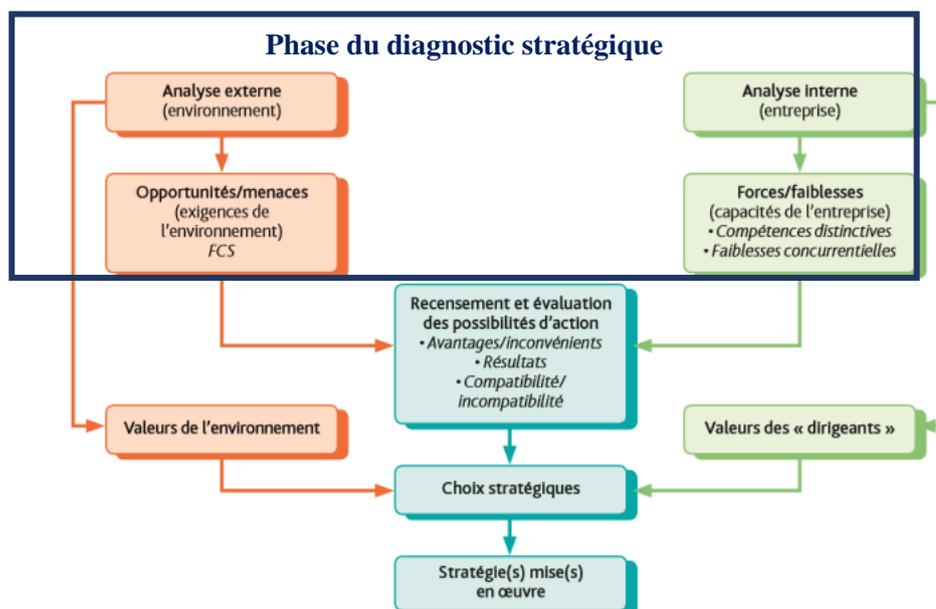
Mais, **dans la réalité**, cette approche de la démarche stratégique est souvent bouleversée par des facteurs de contingence qui **remettent en cause ce séquençage logique** du management des entreprises.

1. LES ETAPES D'UNE DEMARCHE D'ANALYSE STRATEGIQUE

A. La place du diagnostic stratégique dans la démarche stratégique

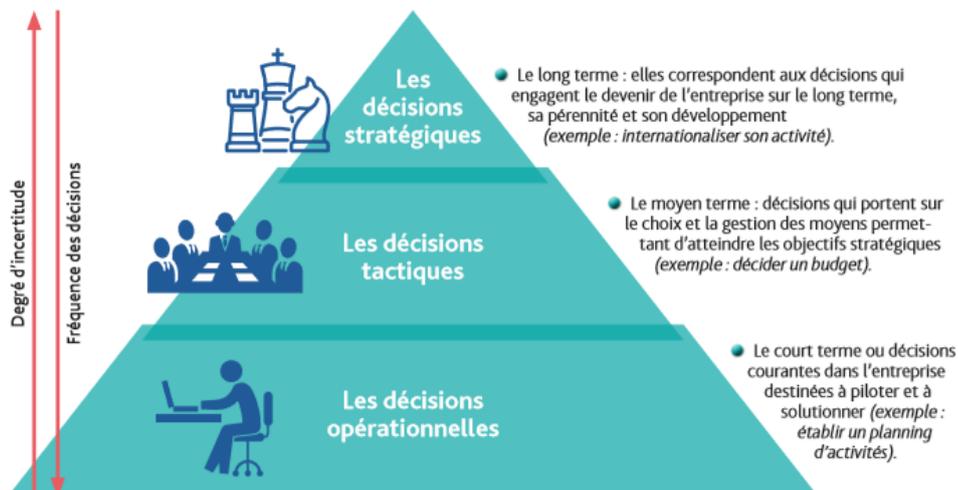
Le **modèle LCAG** (initiales des noms des quatre professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle) **présente une démarche stratégique** de l'entreprise rigoureuse **en 5 étapes** :

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



B. Les niveaux de décision et la difficulté de prise de décision

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



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

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

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

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

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

- Dans le même esprit, **Michel Crozier et Erhard Friedberg** précisent que **chaque groupe d'acteurs**, d'individus, possède une **certaine marge de liberté**, avec des ressources et des comportements qui **ne sont pas complètement contrôlables par les autres groupes et que l'on appelle « zones d'incertitudes »**. Les « zones d'incertitude » des groupes d'acteurs dépendent de **quatre sources du pouvoir** :
 - des **compétences particulières** (par exemple un groupe d'ingénieurs réseaux, qui seuls peuvent décrypter la documentation technique d'un fournisseur informatique) ;
 - des **contacts particuliers avec l'extérieur** (par exemple un groupe de commerciaux, qui seuls peuvent avoir la confiance de certains clients) ;
 - **l'accès à certaines informations** avec une rétention volontaire (par exemple un groupe de secrétaires, qui seuls peuvent gérer des priorités ou des urgences) ;
 - une **maîtrise des règles organisationnelles** (par exemple un groupe de chefs de service, qui seuls peuvent gérer un planning).

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

2. LES PRINCIPAUX ELEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

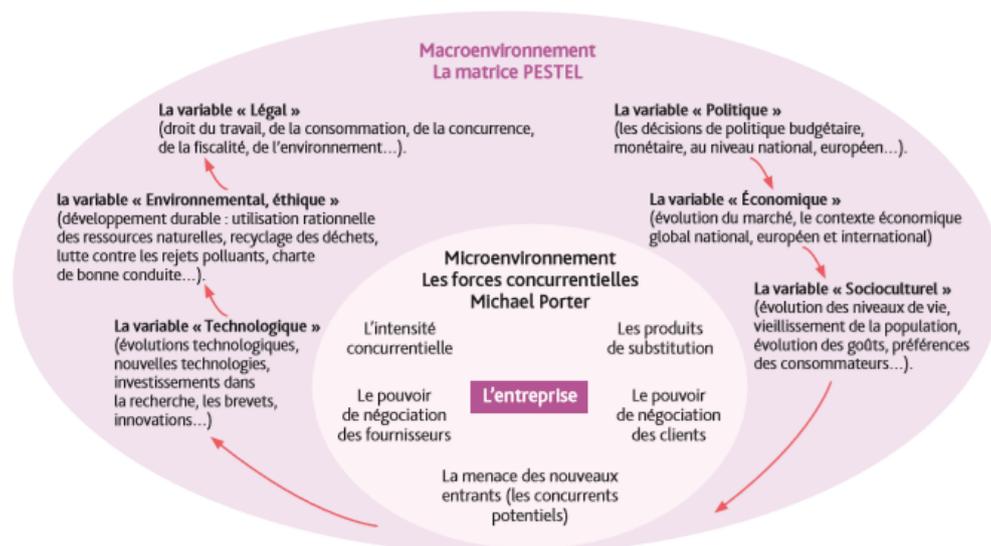
A. Le diagnostic externe et l'analyse de l'environnement

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

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

Le **modèle des cinq forces + une** (on rajoute souvent les pouvoirs publics) de Michael Porter permet d'analyser en termes d'opportunités ou menaces les facteurs du **microenvironnement** qui éclairent la **position de l'entreprise au niveau d'un domaine d'activités stratégiques (DAS)** et qui contribuent à déterminer les **facteurs clé de succès ou FCS (éléments de l'environnement que l'entreprise doit maîtriser pour subsister dans le secteur d'activité)**. Un **domaine d'activité stratégique** se définit traditionnellement comme un **ensemble homogène de produits** (ou de couples produits-marchés) **pour lequel il est possible de formuler une stratégie**. Des **ressources** peuvent être allouées ou retirées à un DAS sans affecter le reste de l'entreprise. La **segmentation stratégique** consiste à regrouper dans un même « **segment stratégique** » (ou DAS) les « **activités homogènes** » de l'entreprise.

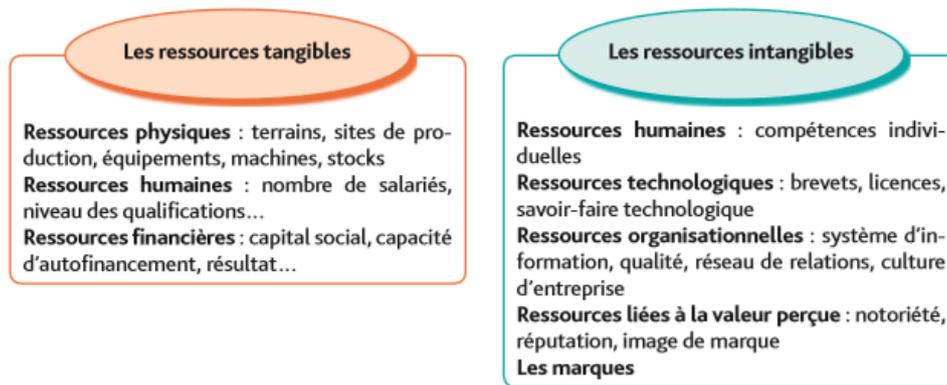
Si l'entreprise peut agir sur les facteurs de son microenvironnement, en revanche elle ne peut pas envisager d'actions sur les facteurs du macroenvironnement.



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

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

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



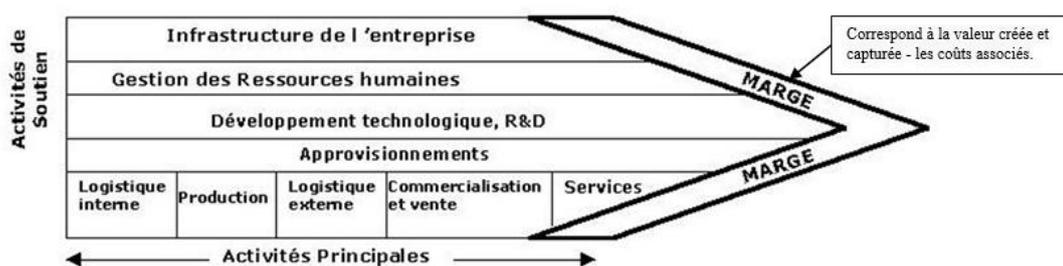
Le concept de **compétences distinctives** développé par **Gary Hamel et Coimbatore Krishnao Prahalad** complète l'analyse des ressources proposée par Edith Penrose. **Les compétences distinctives (clés, fondamentales) sont la combinaison de ressources spécifiques, « uniques » à une entreprise que les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

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

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

La notion d'avantage concurrentiel défini par **Michael PORTER** est l'élément qui différencie fondamentalement **l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.** L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché.

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



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

3. LA PRISE EN COMPTE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DANS LA DEMARCHE STRATEGIQUE

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

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

Au cours de la mise en œuvre de cette stratégie voulue surviennent des **événements non prévus** (évolutions de l'environnement, des ressources et compétences) auxquels l'entreprise doit **réagir pour répondre aux contraintes et saisir des opportunités** qui se présentent à elle. Des **stratégies émergentes** se dessinent alors qui **vont conduire à un infléchissement de la trajectoire initiale** pour aboutir à la **stratégie réalisée**.

