

Résumé du Management Stratégique.

Les caractéristiques des décisions stratégiques :

- Les décisions stratégiques concernent les *orientations à long terme d'une* organisation.
- Les décisions stratégiques concernent le *périmètre d'activité d'une* organisation.
- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*.
- On peut considérer que la stratégie est déduite de l'*environnement concurrentiel* dans lequel l'organisation évolue.
- la stratégie est construite à partir des *ressources et des compétences de l'organisation*.
- la stratégie implique nécessairement une *allocation de ressources : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles*.
- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par les *attentes* des acteurs susceptibles d'exercer un *pouvoir sur elle : PARTIES PRENANTES*.

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

Les décisions stratégiques présentent donc les caractéristiques suivantes:

- Elles sont complexes par nature.
- Elles sont élaborées en situation d'incertitude.
- Elles affectent les décisions opérationnelles.
- Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation).
- Elles impliquent d'importants changements.

Les trois niveaux de stratégie :

- Le premier niveau, celui de la **stratégie d'entreprise, concerne le dessein et le périmètre** de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.
- Le deuxième niveau est celui des **stratégies par domaine d'activité, qui consistent** à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier.
- Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les **stratégies opérationnelles qui déterminent comment les différentes**

composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

Définition Utiles :

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

-Un facteur clé de succès : dans une activité est "ce qu'il faut savoir faire pour réussir sur un marché".

-Le projet d'entreprise : est une courte déclaration (*statement en anglais*) des buts de l'entreprise, Il sert à informer et mobiliser les collaborateurs et les investisseurs autour des ambitions essentielles de l'entreprise.

-La mission : peut être définie comme la raison d'être de l'entreprise dans l'accomplissement d'une tâche au sein de son environnement. La mission de l'entreprise est une réponse à trois questions fondamentales:

- À quoi sert l'entreprise?
- Quel type de besoin satisfait-elle et quel service rend-elle?
- Quel monde veut-elle pour demain?

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

-les objectifs généraux de l'entreprise : survie pérennité, croissance, rentabilité...

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

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

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

-Le métier : peut se définir par les technologies, les besoins satisfaits, le type de clientèle visée ou les circuits de distribution.

Exemple : IBM, par exemple, se définit comme un « constructeur de réseaux ».

Un fabricant de cosmétiques se définit comme « une entreprise de produits de beauté et de bien-être »

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

Exemple : Pour Microsoft, le principal avantage repose sur les accords avec les fabricants, supériorité qui se fonde sur une standardisation de ses logiciels, leur compatibilité, l'étendue de la gamme et les services du support.

-Les valeurs et la culture d'entreprise : sont l'ensemble des croyances et des principes qui guident ses actes et ses activités. Les entreprises performantes cherchent à les préserver au fil du temps. Cependant, la culture regroupe les normes, expériences et coutumes qui caractérisent une firme et rassemblent ses employés.

-Objectifs généraux et stratégiques d'entreprise :

- Les objectifs généraux (*corporate objectives en anglais*) sont les finalités générales que la société s'est fixées à plus ou moins long terme
- la rentabilité, qui se quantifie par divers indicateurs : niveau de profit en pourcentage du chiffre d'affaires, bénéfice en valeur absolue, retour sur investissements, marges brutes, valorisation du capital, etc ;
- la position sur le marché, que l'on calcule en parts de marché, rang (leader ou challenger) ou chiffre d'affaires.
- Parfois, les objectifs généraux sont plus qualitatifs : la sécurité, la puissance, l'indépendance, la pérennité du business familial.

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

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

Récapitulatif :

- Où allons-nous nous battre ?

→ Définir le **périmètre d'activités**

- Avec quelles armes ?

→ Définir **l'avantage concurrentiel de l'entreprise**

- Avec quelles ressources ? Sur quelles compétences s'appuyer ?

→ Définir **ressources et compétences à obtenir et comment les obtenir**

Le management stratégique

Le management stratégique diffère des autres aspects de la gestion. Un manager est le plus souvent accaparé par des problèmes opérationnels, comme le maintien de l'efficacité de la production, le management de la force de vente, le contrôle de la performance financière ou l'accroissement du niveau de service. Ce pilotage opérationnel – qui absorbe l'essentiel du temps des managers – est indispensable au déploiement effectif de la stratégie ; mais ce n'est pas du management stratégique.

On distingue ainsi deux axes dans le management d'entreprise:

- Le management stratégique qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation/environnement. Autrement, Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise: définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation

Le management stratégique inclut en fait trois principales composantes :

-Le *diagnostic stratégique*, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation,

-Les *choix stratégiques*, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elle.

-Le *déploiement stratégique*, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose.

CHAPITRE I : Le diagnostic stratégique.

Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :

- ✓ L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement ;
- ✓ L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer.

Les outils du diagnostic stratégique :

L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. Cependant elle consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de

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

Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

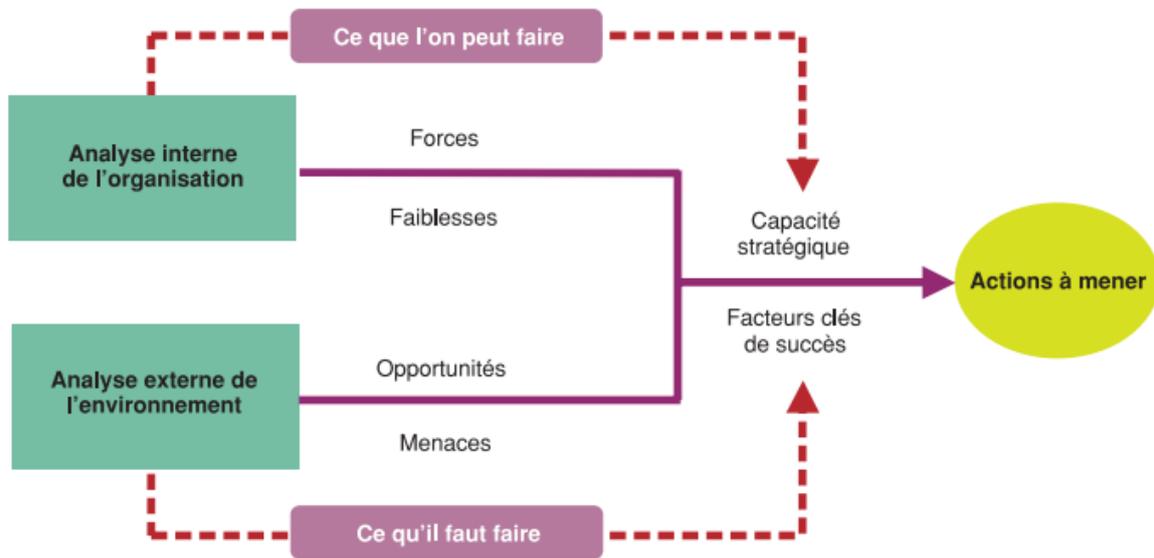
- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation, grâce aux méthodes présentées tout au long de ce chapitre. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas 5 ou 6 éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, à partir des outils introduits dans le chapitre 3, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser 5 ou 6 entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, il faut absolument éviter des généralités du type « mauvaise gestion », qui peuvent être interprétées de multiples façons, à moins que cela ne signifie effectivement que les dirigeants se sont montrés incapables, au cours du temps, de gérer les évolutions de l'organisation.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. Ainsi, une innovation radicale de procédé – comme l'introduction d'Internet dans les services bancaires – est une menace pour une organisation peu capable de mettre en cause ses routines et ses infrastructures, mais une opportunité pour celle qui souhaite étendre sa part de marché en s'appuyant sur cette nouvelle technologie. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties.

Toujours dans l'industrie bancaire, l'absence d'un réseau de succursales étendu constitue une faiblesse si la banque à distance ne se développe que marginalement ; c'est en revanche une force dans le cas où la clientèle se tournerait massivement vers Internet, car cela évite de supporter le coût colossal de la reconversion du personnel des agences. Ainsi, il apparaît que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

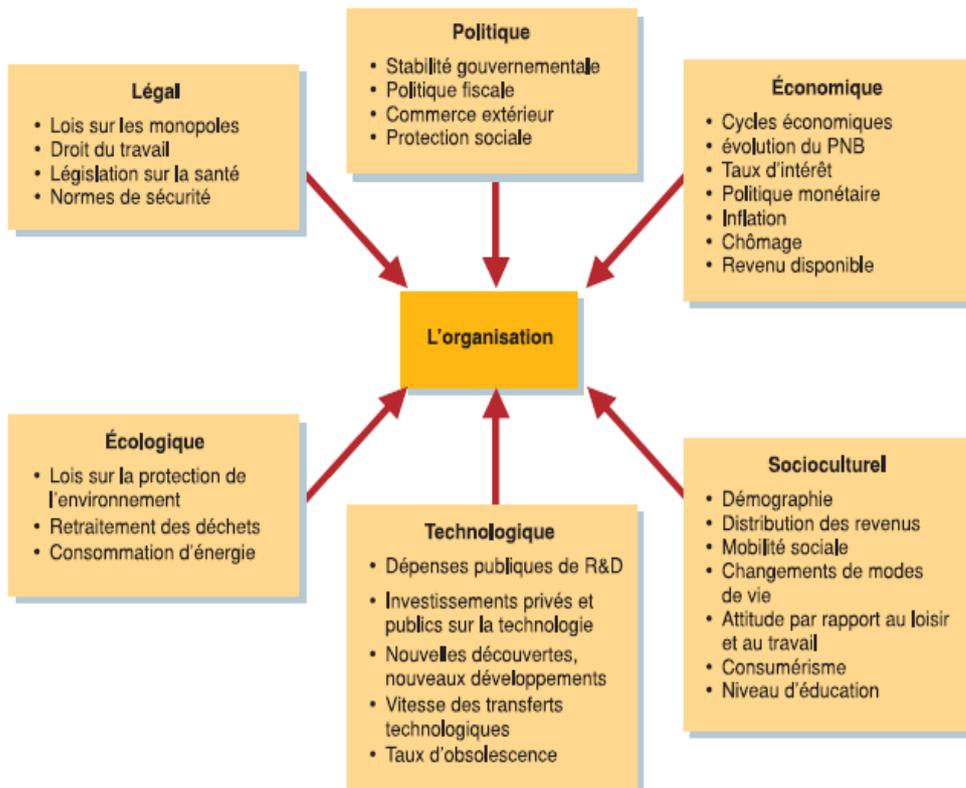
Schéma 2.13 L'analyse SWOT



-Le modèle PESTEL :

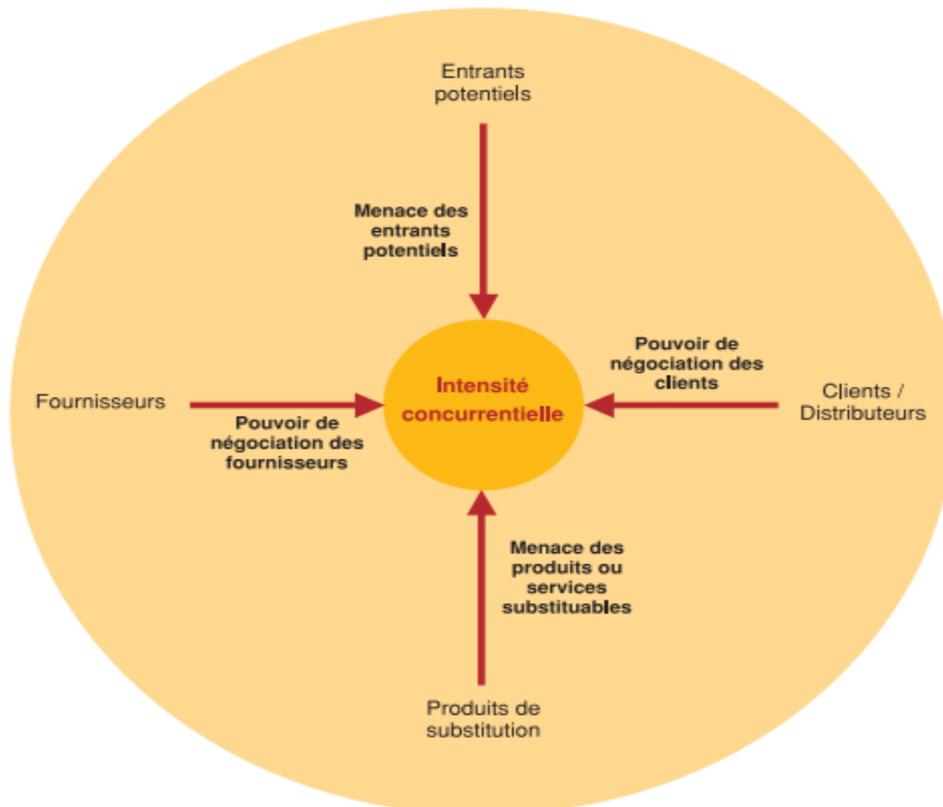
Le modèle PESTEL peut aider à déterminer quelles tendances *politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales* peuvent affecter les organisations. À partir de ces facteurs globaux, il est possible d'identifier les *tendances structurelles, c'est-à-dire les caractéristiques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

Schéma 2.2 Le modèle PESTEL



-Les 5 forces de Michael Porter :

Schéma 2.5 Le modèle des 5 forces de la concurrence



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

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

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

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

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

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

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

-Les facteurs clés de succès :

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

Exemple :

| Les dix facteurs clés de succès les plus importants | | |
|---|---|------|
| 1 | Formation des utilisateurs | 1,00 |
| 2 | Formation du responsable du projet | 0,97 |
| 3 | Définition des objectifs | 0,95 |
| 4 | Engagement de la DG | 0,92 |
| 5 | Communication de l'avancement des travaux aux décideurs | 0,91 |
| 6 | Support de la DG | 0,91 |
| 7 | Participation de la DG dans le comité de pilotage | 0,88 |
| 8 | Formation du comité de pilotage | 0,84 |
| 9 | Disponibilité des ressources | 0,84 |
| 10 | Formation sur les nouvelles tâches | 0,84 |

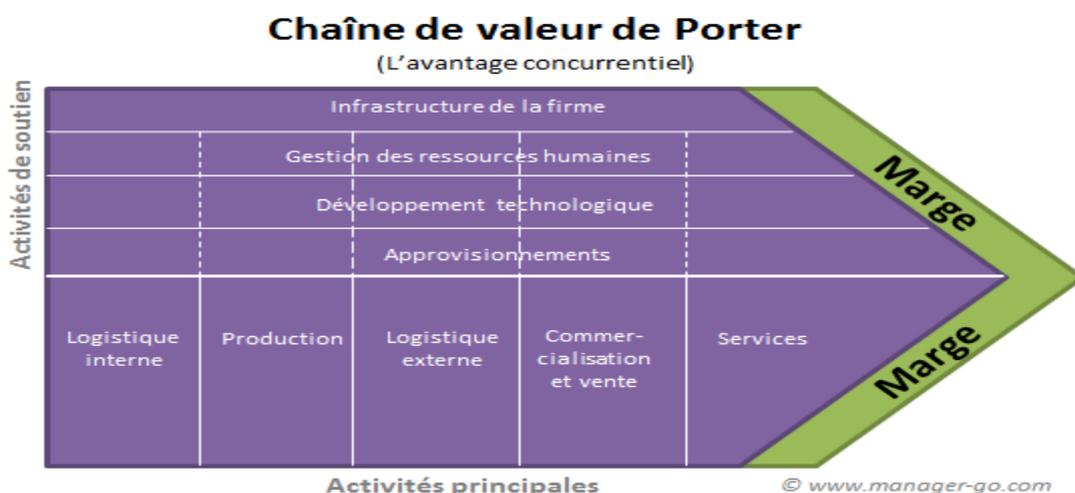
Données recueillies auprès de 34 entreprises tunisiennes (n=76 participants).

Connaissez-vous les "core competencies" ? Il s'agit d'un pilier de l'analyse stratégique. Les compétences clés sont au milieu de bien des débats et de manœuvres stratégiques. En effet, leur maîtrise est à l'origine de certaines opérations de croissance externe. Comment les identifier ? Elles sont au cœur du métier de l'organisation et à ce titre elles sont qualifiées de "critiques". Il s'agit de compétences difficiles à acquérir ne relevant pas simplement d'une question de formation, mais plus généralement de maîtrise de savoir-faire. Or celui-ci ne s'acquière qu'avec l'expérience.

Elles garantissent une performance durable pour les entreprises et requièrent une stratégie de gestion des compétences efficace. En effet, elles évoluent dans le temps au grès des entrées et des sorties de collaborateurs. L'analyse de la masse salariale permet d'anticiper ces mouvements et d'investir dans la formation des salariés et dans le recrutement de profils ciblés.

-La chaîne de valeur :

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



Notions Utiles :

-**La capacité stratégique** : De manière générale, on peut définir la **capacité stratégique d'une organisation comme l'aptitude** de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer l'environnement peut influencer la stratégie de l'organisation en suscitant à la fois des menaces et des opportunités. Cependant, le succès dépend également de la *capacité stratégique de l'organisation* à maîtriser ou à construire les sources de l'avantage concurrentiel.

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

L'obtention d'un avantage concurrentiel passe nécessairement par la possession d'une capacité stratégique que les concurrents ne détiennent pas et auront des difficultés à imiter.

Cette capacité peut reposer sur des *ressources que détient l'organisation*. Il peut s'agir également de la manière dont ces ressources sont utilisées ou déployées, ce qui correspond aux *compétences de l'organisation*

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

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

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

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

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

-Les ressources doivent être **valorisables**.

-Elles doivent être **rares**.

-Elles doivent être **non substituables**

-Enfin, les ressources doivent être **difficiles à imiter**.

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

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

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

Chapitre 2 Les choix stratégiques.

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

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

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

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

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

Les trois critères d'évaluation d'une option stratégique sont :

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

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

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

La segmentation stratégique : l'identification des DAS.

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

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

Les critères de segmentation stratégique :

- Critères internes: Mêmes technologies, mêmes compétences, mêmes synergies et même structure de coûts.
- Critères externes: Même clientèle, même marché pertinent, même distribution et même concurrence.

Les stratégies génériques :

- la stratégie de prix, consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur.
- La seconde option consiste à jouer non pas sur une réduction des prix, mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. On parle alors de stratégie de différenciation
- il existe une option moins ambitieuse mais tout aussi envisageable, la stratégie de focalisation – ou *stratégie de niche* – qui consiste à refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique, sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Il s'agit alors de proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

Les stratégies de croissance :

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

-La stratégie de pénétration du marché:

Cette stratégie vise à développer le chiffre d'affaires des produits actuels sur les marchés actuels. Plusieurs actions sont possibles :

-Augmenter les quantités consommées par les clients : fréquence d'achat, quantités achetées ;

- Repositionner le produit par l'ajout d'offres de services ou par le choix d'une nouvelle image ;
- augmenter l'activité promotionnelle ;
- élargir le réseau de distribution ;
- aligner les prix sur le concurrent direct.

-La stratégie d'extension de marché:

Cette stratégie vise à vendre les produits actuels sur des marchés nouveaux pour l'entreprise.

L'entreprise pourra pour cela :

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

-La stratégie de développement de produits:

Cette stratégie consiste à vendre des produits nouveaux sur les marchés existants.

- L'entreprise peut passer par :
- l'acquisition d'une nouvelle gamme de produits ;
- des extensions de gammes ;
- l'adjonction de caractéristiques nouvelles aux produits existants.

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

-La stratégie de diversification:

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à vendre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux.

La diversification: La **diversification** consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. Le degré de diversité ou de parenté entre les domaines d'activité stratégique d'une organisation constitue une question fondamentale, qui détermine en grande partie la capacité de sa direction générale à générer du profit, on considère généralement que la diversification contribue à la performance dans trois situations :

Tout d'abord, il peut être possible d'accroître l'efficacité en *utilisant les ressources et compétences existantes de l'organisation sur de nouveaux marchés ou sur de nouvelles offres(ex effet de synergie)*

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

Troisièmement, disposer d'une large gamme de produits ou services permet d'*accroître son pouvoir de marché*. D'autres raisons permettent de justifier une diversification:

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

-Les différents aspects de la diversification:

- **L'intégration verticale désigne le développement vers des activités adjacentes** de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval
- **L'intégration horizontale consiste en un développement vers des activités qui** sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes
- **La diversification conglomérale: La diversification conglomérale correspond au développement d'activités qui** ne présentent aucun point commun avec les activités existantes.

Les stratégies d'internationalisation :

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

Les motivations de l'internationalisation:

a) Un environnement mondialisé

L'internationalisation est un ancien phénomène depuis les premiers échanges de commerce international avec notamment la Chine qui commercialisait de la poudre au Moyen-âge vers l'Occident.

Facteurs techniques:

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

Facteurs économiques :

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

Facteurs politiques:

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

b) Les objectifs recherchés

Une entreprise décide d'internationaliser ses activités pour des raisons internes ou stratégiques ou pour des raisons externes liées à ce qui se passe sur ses marchés.

Accéder à de nouveaux marchés et clients. Afin d'exploiter un avantage dont elle dispose sur le marché national, une entreprise peut souhaiter commercialiser à l'international ses produits ou services afin de valoriser cette différence. Cela lui permet également d'accroître son investissement immatériel. Parallèlement la taille du marché domestique oblige les entreprises à s'internationaliser afin de développer leurs ventes (*ex. : la bière irlandaise Guinness, les jeux danois Lego ou encore les boissons autrichiennes Red Bull*).

Réduire les coûts :

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

Diversifier les risques :

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

Renforcer la position globale de l'entreprise :

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

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

-Les stratégies internationales: -Stratégie internationale- Stratégie multidomestique- Stratégie globale- Stratégie transnationale.

Chapitre III : Le déploiement stratégique.

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

-Exprimer la stratégie :

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

-Quoi ? Quels sont les objectifs visés en termes de parts de marché, de taux de croissance, de chiffre d'affaires, de marge ?

-Quand ? À quel horizon ?

-Où ? Sur quel champ d'action, l'entreprise a-t-elle choisi d'exercer son activité : en termes de clients, marchés, pays, produits ?

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

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

- Ses produits : gamme offerte ;
- Sa place sur le marché : leader, challenger, suiveur, niche ;
- Ses clients : actuels et futurs ;
- Ses résultats : chiffre d'affaires, marge ;
- Ses hommes : quelles compétences clés seront nécessaires ? Quels recrutements faudra-t-il prévoir ?

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

-Aligner l'organisation :

Les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie. Il importe donc au sein de l'organisation que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie. L'organisation mise en place détermine en effet la façon dont les individus interagissent. Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique.

Six grands types d'organisation peuvent être déployés. Elles entraînent chacune des structures, processus de coordination et interactions différents entre les acteurs de l'entreprise. Le choix de la structure s'effectue au regard des défis stratégiques que l'entreprise doit relever.

La structure doit répondre aux enjeux majeurs des organisations que sont :

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

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

-Déployer les ressources :

- **Mettre en œuvre une coordination:**

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont nécessaires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie. La coordination de l'organisation s'effectue par la déclinaison d'objectifs à tous les niveaux de l'entreprise. Il est impératif de définir les objectifs prioritaires du niveau N en cohérence avec les objectifs prioritaires du niveau N+1. À tous les niveaux, il est indispensable que les objectifs d'un niveau permettent d'atteindre les objectifs du niveau supérieur. Cette cohérence est nécessaire pour obtenir une convergence des efforts de tous les acteurs sur les axes prioritaires de l'entreprise.

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

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

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

C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :

- Un système de prévision de l'environnement cohérent et fiable
- Une rationalisation du processus de décision améliorant son efficacité
- Une capacité de réaction rapide en cas d'évènements imprévus.

C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :

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

Ce qu'elle n'est pas selon Peter Drucker:

- La planification n'est pas la prévision. Elle comporte en plus la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur.
- La planification ne conduit pas à décider pour le futur. Elle permet tout au plus de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences attendues.
- La planification n'élimine pas le risque.
- La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan. Le résultat de l'action (le plan est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification)).

Ce qu'elle est selon Peter Drucker :

- La planification est un instrument d'action. Elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur
- La planification est un moyen de motivation. Elle engendre une telle circulation d'informations que chacun se sent motivé par la réussite du projet.
- La planification est un instrument de cohérence. Elle assure les ajustements entre les personnes, les divisions et les échéances.
- L'entreprise est gérée comme un portefeuille d'activités
- Anticipation de la contribution potentielle de chaque activité au profit de l'entreprise
- Élaboration pour chaque activité d'une stratégie adaptée aux ressources, aux objectifs, aux opportunités et à sa position concurrentielle.

Le cycle de la planification:

- **Formulation du Plan** : Formulation des objectifs, Énoncé des projets, programmation des réalisations.
- **Préparation** : Évaluation de l'environnement immédiat et à terme, Évaluation du potentiel interne de l'entreprise
- **Mise en œuvre**

- **Évaluation et révision**
- **Réussir la mise en œuvre.**

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

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

- Suivre l'exécution :

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

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

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

Il en découle quatre axes clés de la performance :

- **L'axe financier** qui a pour rôle de vérifier que la mise en l'exécution de la stratégie de l'entreprise contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.
- **L'axe client vise les changements** organisationnels nécessaires dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction client. Il doit intégrer non seulement les mesures perçues par le client telles que qualité, respect des délais et performance, mais encore les revenus et coûts générés par les nouveaux produits et services proposés aux clients.
- **L'axe processus** concerne les processus qui permettent la création de produits et services livrés aux clients. Il s'agit de mettre l'accent sur les activités et les processus clés nécessaires pour fournir dans des conditions optimales d'efficacité, de qualité et de productivité.

Chapitre 4 : Les Outils de gestion de portefeuille.

I- La matrice BCG :

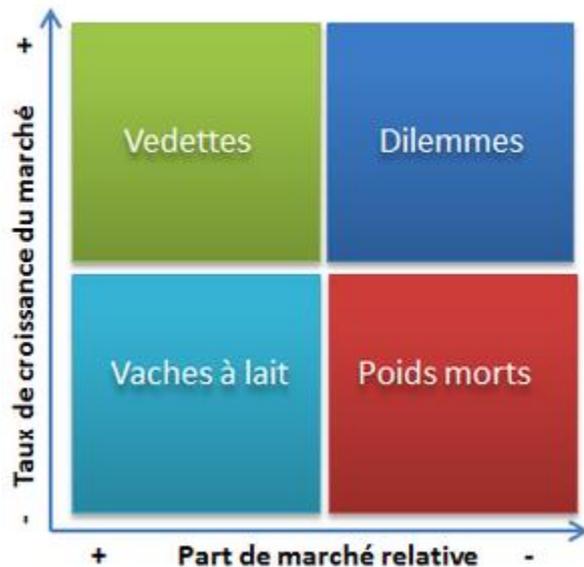
La matrice BCG est une photo à un instant T de vos produits ou catégories de produits. Cette photo situe graphiquement vos activités stratégiques en fonction de leur croissance et de leurs parts de marché relatives. Elle est couramment employée pour déterminer les choix et priorités de gestion du portefeuille de produits.

La matrice est un outil stratégique de premier ordre. Elle vous permet de définir vos choix stratégiques, en éliminant les produits les moins compétitifs et en investissant dans les produits à fort avenir.

La matrice prend en compte deux dimensions :

- La part de marché de l'entreprise relative sur l'activité
- Le taux de croissance de l'activité

Grâce à la matrice BCG, vous pouvez déterminer des axes d'action prioritaires, sur quel type de produits investir en termes de communication ou d'innovation par exemple.



Tout d'abord, vous devez comprendre les 4 catégories qui composent la BCG :

- **Les vaches à lait** : ce sont les produits ou services à faible croissance qui sont arrivés à maturité. Elles génèrent des profits substantiels et des liquidités qui peuvent être réinvesties ailleurs. Elles nécessitent peu d'investissement. L'objectif est de les rentabiliser au maximum avant de les remplacer par de nouvelles offres.

Exemple : Le lecteur DVD

- **Les poids morts** : ils se caractérisent par une croissance et une part de marché faible. Ils sont positionnés sur un marché en déclin et fortement concurrentiel. Ils sont stratégiquement

sans intérêt pour l'entreprise. Vous pouvez, soit les abandonner, soit les maintenir mais sans investir pour ne pas perdre d'argent.

Exemple : le magnétoscope

- **Les dilemmes** : Ces produits ou services sont fortement concurrencés et ne dégagent pas de profit. Ils nécessitent des liquidités et investissements importants pour améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise. En l'occurrence, le dilemme est d'anticiper l'avenir du marché et le besoin d'investissements. La question porte sur leur maintien par l'investissement ou leur abandon. En effet, les dilemmes peuvent soit devenir des poids morts, soit des vaches à lait.

Exemple : le lecteur DVD enregistreur

- **Les étoiles** : Ces produits se caractérisent par une croissance forte et une position en part de marchés forte. Ils nécessitent des liquidités pour accompagner la croissance du marché et assurer la position dominante de l'entreprise. Fortement rentable, ces produits peuvent s'autofinancer. Néanmoins, il ne faut pas oublier la concurrence qui lorgnent aussi sur le marché. L'objectif est de transformer ces étoiles en vaches à lait.

Exemple : Lecteur DVD Blu-Ray

Une fois votre analyse terminée, vous pouvez établir votre stratégie, les objectifs et les budgets associés à chaque produit ou à chaque catégorie de produits.

Attention ! Les synergies entre différents portefeuilles de produits de votre entreprise ne sont pas possibles au sein de cette matrice.

De même, les facteurs croissance et part de marché ne suffisent pas toujours à eux-mêmes.

Problèmes avec la Matrice BCG :

-Il est supposé que des taux de bénéfice plus élevés sont directement liés aux taux de part de marché élevés. Ceci peut ne pas être le cas. Lors du lancement de son nouvel Airbus, l'entreprise peut rapidement gagner des parts de marché mais elle doit toujours couvrir des coûts de développement très élevés et être en perte durant une période.

-La matrice s'applique habituellement à un DAS (Domaine d'Activités Stratégique). Ce sont des secteurs d'affaires plutôt que des produits. Par exemple, Toyota possède Lexus. C'est un DAS et non un produit isolé.

-Le problème principal est que la matrice simplifie trop un ensemble complexe de décisions. Faites attention et ne vous fiez pas uniquement à celle-ci.

II- La Matrice ADL :

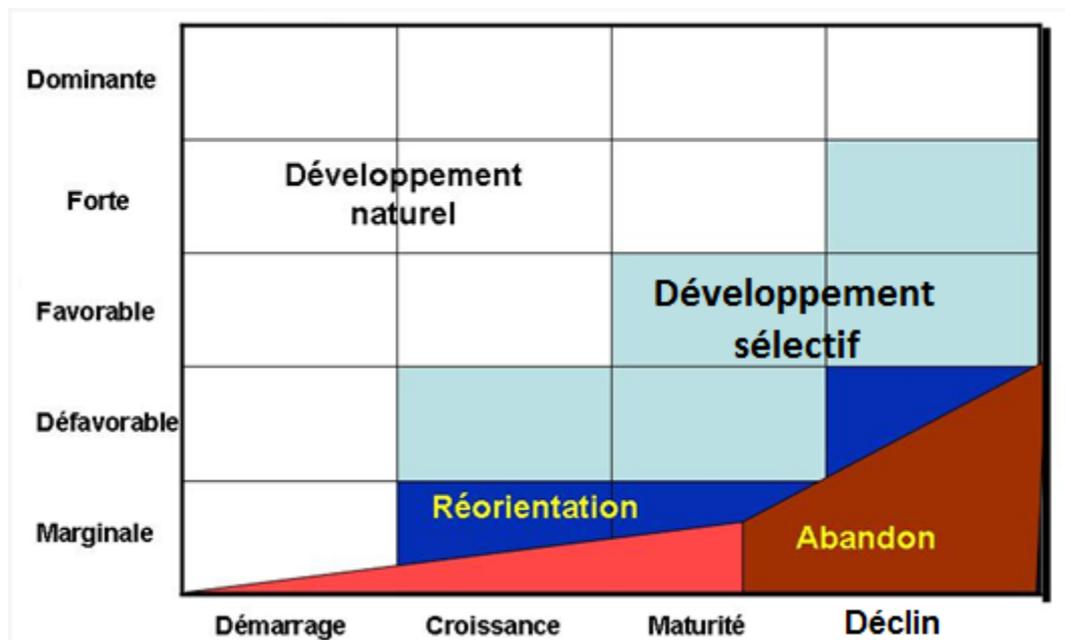
Le modèle de la matrice ADL consiste à situer l'entreprise par rapport à la concurrence et permet d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise en se basant sur deux critères :

- La **position concurrentielle** de l'entreprise sur le secteur d'activité c'est-à-dire ses parts de marché, son image de marque, l'image et la qualité de son produit, l'étendue de son réseau de distribution, etc.
- Le **degré de maturité** de son activité, c'est-à-dire dans quelle phase le métier de l'entreprise se positionne-t-il ? Démarrage ? Croissance ? Maturité ? ou Déclin ?

La matrice ADL permet de :

- Analyser les conséquences du positionnement concurrentiel de l'entreprise et de les exprimer en termes de rentabilité ou de risque de modification des positions concurrentielles.
- Définir les orientations stratégiques de l'entreprise en fonction de l'analyse des résultats de cette matrice.

La matrice ADL se présente comme suit :



En abscisse est indiqué **le degré de maturité de l'activité** : l'entreprise est-elle en démarrage, croissance, maturité ou déclin.

C'est l'indicateur qui permet de mesurer le risque sectoriel et l'intensité du besoin capitalistique pour y vivre. La matrice ADL considère qu'un secteur d'activités passe dans son cycle de vie par quatre phases, tout comme un produit et propose d'utiliser ces mêmes quatre phases à savoir : lancement, croissance, maturité, déclin. Pour illustrer, les phases de démarrage et de croissance d'une activité d'entreprise nécessitent des besoins financiers élevés.

La **position concurrentielle de l'entreprise** est représentée sur l'axe des ordonnées. C'est la situation d'une entreprise décrite à partir d'un ensemble de critères qui permettent de la situer par rapport à ses concurrents soit au niveau de l'entreprise toute entière, soit au niveau de chacun de ses Domaines d'Activités Stratégiques (DAS). La matrice ADL propose de recourir à une approche

multicritère, où chaque critère est pondéré, et donne lieu à une notation allant de 1 à 5 en fonction de la situation de l'entreprise, comparée à celle de ses concurrents. Les critères suggérés sont :

- la part de marche relative ;
- le prix de revient ;
- la modernité de l'appareil production ;
- le potentiel de recherche et développement ;
- les aptitudes en matière d'études et d'actions commerciales ;
- l'efficacité des distributeurs ;
- la sécurité et la qualité des approvisionnements ;
- l'image de marque et la couverture géographique.

Pour un segment stratégique, l'entreprise peut se positionner sur l'un des cinq niveaux, suivant sa position concurrentielle :

- Niveau 1 – une position concurrentielle marginale :

L'entreprise a des performances peu satisfaisantes actuellement, présente une faiblesse majeure affaiblissant ses chances de survie à terme, mais a des possibilités d'améliorer sa position.

- Niveau 2 – une position concurrentielle défavorable :

L'entreprise a des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités, mais a des chances inférieures à la moyenne de pouvoir maintenir sa position.

- Niveau 3 – une position concurrentielle favorable :

L'entreprise dispose des outils et des atouts nécessaires pour l'élaboration de sa stratégie et a de très bonnes chances de maintenir sa position à long terme.

- Niveau 4 – une position concurrentielle forte :

L'entreprise est capable de mener la politique de son choix sans pour autant affecter sa position concurrentielle à long terme.

- Niveau 5 – une position concurrentielle dominante :

En position dominante, l'entreprise est capable de contrôler le comportement de ses concurrents et de s'orienter stratégiquement comme « bon lui semble ».

Après avoir défini ces deux composantes pour votre ou vos Domaines d'Activités Stratégiques, vous aller pouvoir le ou les positionner sur la matrice ADL.

A partir là, la matrice ADL fait ressortir ses recommandations stratégiques basées sur un découpage en quatre zones de l'espace matriciel:

- Le **développement naturel** : l'entreprise est leader sur un marché en croissance et doit continuer à développer ce marché.
- Le **développement sélectif** : l'entreprise doit se focaliser sur sa gamme de production qui lui rapporte le plus.
- La **réorientation** : l'entreprise, étant en position défavorable, doit réorienter ses activités vers un marché qu'elle maîtrise mieux.
- L'**abandon** : l'entreprise est en difficultés sur un marché qui ne croît plus. Elle doit laisser tomber ses activités.

Limites de la Matrice ADL :

La matrice respecte « bien » la réalité car elle évalue entre autres, la force concurrentielle d'une entreprise de façon qualitative, en précisant que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts et les prix, mais aussi sur la force relative de l'entreprise par rapport aux concurrents. Mais en même temps elle se base autant sur des données objectives que subjectives. A utiliser donc avec un certain recul.

III- La matrice McKinsey :

Il s'agit d'une matrice de décision stratégique, développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company, où chaque D.A.S (Domaine d'activité stratégique) est analysé à partir de deux dimensions : l'attrait du marché et la position concurrentielle.

Dans le cas d'une petite entreprise, la matrice servira à décider s'il est plus intéressant de se diversifier, d'innover sur le marché existant ou bien investir dans la promotion des activités stratégiques existantes.

Dans le cas d'un groupe, cet outil stratégique permet d'étudier les performances des unités stratégiques afin de déterminer lesquelles méritent d'être repositionnées dans leur marché, relancées ou bien abandonnées.

La matrice Mc Kinsey est un dérivé plus complet de la matrice BCG. En effet, celle-ci permet une analyse de chaque domaine d'activité stratégique à partir de deux dimensions : l'attrait du marché et le positionnement concurrentiel.

1. L'attrait du marché : dépend de sa taille, de sa croissance, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence et du développement des technologies.

2. Le positionnement concurrentiel : dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, la qualité des produits vendus, la fidélité des clients et de la structure des coûts.

La méthode propose le positionnement du D.A.S sur une grille de neuf cases. Chacune de ces dimensions est appréciée sur une échelle à trois dimensions d'où le tableau suivant :

| | | Position concurrentielle | | |
|-------------------|--------|------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| | | Forte | Moyenne | Faible |
| Attrait du marché | Elevé | Maintenir sa position | Investir pour croître | Investir sélectivement |
| | Moyen | Investir sélectivement | Rentabilité sélective | Expansion limitée ou récolte |
| | Faible | Protéger et se re-concentrer | Rentabilité sélective | Abandonner |

Renforcement-Développement (orange foncé) : quand le D.A.S est en position intéressante sur les marchés porteurs –INVESTIR pour défendre ou renforcer sa position.

Maintien et rentabilisation (orange clair) :

- Quand le marché n'est que peu ou pas porteur : développer la rentabilité en se focalisant sur les D.A.S concernés
- Ou quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : soit s'engager par des INVESTISSEMENTS importants soit abandonner.

Retrait partiel ou abandon (orange plus clair) : lorsque le marché ne devient que faiblement attractif, abandon partiel et progressif des activités. L'abandon peut être total et immédiat si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce type de marché.

L'application de cette méthode peut-être décomposée en huit étapes :

1 – Définition des facteurs externes et internes critiques :

- Les facteurs externes : caractéristiques de base de l'industrie, structure de la concurrence, aspects économiques, sociopolitiques règlementaires, démographiques.
- Les facteurs internes : ils correspondent aux activités fonctionnelles pouvant être mobilisées pour se battre vis-à-vis des concurrents.

2 – Évaluation des facteurs externes :

Il s'agit d'apprécier la mesure dans laquelle chaque facteur repéré contribue à rendre le secteur plus ou moins attractif.

3 – Évaluation des facteurs internes :

Par rapport aux facteurs internes définis comme nécessaires au préalable pour pallier la concurrence, il vous faut maintenant les utiliser pertinemment en fonction de vos objectifs.

4 – Positionnement du D.A.S sur la matrice :

Connaissant les caractéristiques du D.A.S, on le positionnera au moyen de cercles dont la surface représente la taille de l'industrie considérée et dont la zone hachurée représente la part de marché de l'entreprise.

5 – Préviation des tendances pour chaque facteur externe

Il s'agit de caractériser l'environnement auquel l'entreprise aura à faire face dans un avenir prévisible.

6 – Fixation de la position désirée de chaque facteur interne

Il s'agit de déterminer les mouvements à accomplir pour chaque facteur contrôlable, de façon à atteindre une position compétitive désirée.

7- Établissement de la position désirée de chaque DAS sur la matrice

Après les étapes précédentes, il est simple d'établir le graphique représentant la nouvelle représentation du portefeuille.

8 – Formulation de stratégies pour chaque activité

Au positionnement d'un DAS sur la matrice peuvent être associées des priorités d'investissements et des orientations stratégiques.

Limites de la Matrice McKinsey :

Il faut savoir que même si la matrice Mc Kinsey présente l'avantage de la richesse d'analyse en termes de positionnement stratégique et de perspectives d'actions, elle a aussi des limites. Cet outil s'avère très long et complexe pour les TPE et PME. Aussi, la collecte des informations, leur nombre et l'identification des facteurs significatifs représentent une charge de travail très lourde et nécessitant une forte mobilisation de ressources (humaines notamment). Et enfin plusieurs failles ont été notifiées : comme le fait que les interactions entre les Unités d'Affaires Stratégiques ne sont pas considérées dans l'élaboration de cette matrice.

Chapitre 5 : La responsabilité sociale des entreprises.

◆ INTRODUCTION:

Les relations entre l'entreprise et la société ont profondément changé, l'entreprise ne peut plus désormais s'affranchir de ses responsabilités et des effets de ses activités sur son environnement naturel et social, elle doit faire face à une très grande attention de la part des différents groupes avec lesquels elle interagit appelés parties prenantes.

Pour exprimer ces changements qui commencent à s'opérer dans certaines entreprises on évoque le plus souvent le terme de RSE.

La RSE : La RSE vise à assurer la réussite économique d'une entreprise en incluant des préoccupations sociales et environnementales dans ses activités, en répondant aux attentes des parties prenantes. Ou encore selon le livret vert de la commission européenne : « la RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent des préoccupations sociales environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire ».

◆ Section I : CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RSE :

I- DÉFINIR LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE :

-Déterminer l'étendue des responsabilités de l'entreprise :

La conception la plus restrictive des Responsabilités de l'ESE est celle qui dit que la seule responsabilité de cette dernière est celle d'augmenter ses profits. Cependant cette conception très étroite amène les managers à négliger l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique social et naturel et risque de limiter à terme sa performance économique.

Cette approche conduit à une définition plus large des responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société qui s'étendent à tous les impacts que ses activités peuvent avoir sur son environnement économique social et naturel: tels que la pollution, la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre la discrimination et les inégalités sociales.

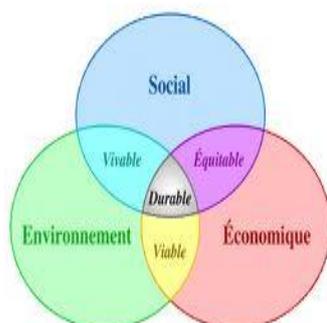
-Concilier entre les différentes responsabilités :

Une définition aussi large des responsabilités de l'entreprise pose la question de leur hiérarchisation ce qui serait une erreur car cela risque de marginaliser les préoccupations sociales et environnementales au profit des préoccupations économiques.

L'idée de la RSE repose sur une approche intégrée et transversale de toutes les responsabilités, plutôt que de traiter les responsabilités économiques sociales et environnementales l'une après l'autre, il s'agit de les envisager de manière simultanée, en même temps.

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

Les trois sphères du DD et de la RSE :



La RSE correspond alors à une stratégie et des actions qui visent à atteindre le succès commercial en respectant les personnes, les communautés, l'environnement et les valeurs éthiques.

-Impliquer les parties prenantes dans l'identification des responsabilités :

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

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

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

Répondre aux attentes des parties prenantes :

Etant une des premières motivations pour définir et mettre en œuvre une démarche RSE, l'entreprise doit réagir à des signaux qui indiquent que ceux qui influencent ces activités et qui contribuent à la réalisation de ses objectifs attachent de l'importance à son impact sur l'environnement économique social et naturel,

Les attentes des parties prenantes sont diverses, la diversité de leur contenu impose au manager de réaliser des arbitrages et des compromis entre les intérêts parfois divergeant. Ces intérêts peuvent être économiques, ou sociaux, ou environnementaux, ou alors concerner plusieurs de ces trois dimensions à la fois.

Pour identifier les attentes des PP, les managers ont un intérêt à adopter une approche proactive et à les consulter régulièrement sur leur perception des enjeux en matière de RSE et des pratiques mise en œuvre par l'entreprise dans ce domaine.

Prévenir et limiter les risques :

La deuxième motivation est liée à la prévention des risques que l'ESE peut encourir si elle ne modifie pas ses pratiques.

L'importance du management du risque se manifeste dans :

- **Risque environnemental:** l'analyse des risques peut amener l'ESE à adopter des pratiques plus responsables dans ce domaine, alors qu'elles ne sont pas imposées par la loi
- **Risque social :** l'ESE doit s'attacher à analyser les différents problèmes sociaux créés par ses activités et chercher à les limiter, tel que le risque de stress qui peut mener à des problèmes graves de santé auprès des salariés et que les managers doivent tenter de limiter, en travaillant sur l'organisation du travail, la communication interne et reconnaissance des salariés.

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

Donc finalement adopter une démarche RSE peut limiter l'ensemble de ces risques voire les anticiper.

Saisir de nouvelles opportunités économiques :

C'est une démarche gagnant-gagnant car elle peut réaliser des économies et augmenter par conséquent les gains financiers de l'entreprise.

Exemples :

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

L'engagement dans une démarche RSE peut aussi ouvrir de nouveaux marchés :

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

Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des salariés :

La mise en œuvre de la RSE peut être aussi motivée par les convictions personnelles des dirigeants et des salariés que cet engagement renforce les liens avec les parties prenantes et donc à terme la performance économique.

Prendre de telles décisions démontre une forte capacité de leadership dans la mesure où il s'agit de convaincre les différentes parties prenantes de s'engager dans ce pari et revoir leur manières de penser et d'agir, ces démarches s'observent en général dans des entreprises familiales dans lesquelles le dirigeant est lui-même propriétaire ;

Les motivations des dirigeants et managers pour définir et mettre en œuvre une démarche de RSE sont multiples, elles peuvent être classées en 4 grandes catégories liées entre elles; l'engagement social et environnemental de l'entreprise peut s'expliquer par **la réaction aux attentes des parties**

prenantes, par la **volonté de mieux gérer les risques**, par le **souhait de saisir de nouvelles opportunités économiques**, ou par les **convictions personnelles des dirigeants ou des salariés**.

◆ **Section II : DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHÉ RSE :**

I- **FORMALISER L'ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RSE :**

Préciser les ambitions de l'entreprise en matière de RSE :

Il y'a une grande diversité dans le niveau d'engagement des entreprises en matière de RSE :

- ✓ Approches réactives minimalistes qui consistent à répondre aux enjeux les plus graves et les plus urgents au fur et à mesure que les entreprises sont interpellées par l'une des parties prenantes et risquent alors des conséquences négatives en cas d'inaction.
- ✓ Approche globale ou proactive qui consiste d'anticiper les attentes et de les intégrer dans la stratégie de l'ESE. Alors que la seconde approche est plus difficile à réaliser et s'inscrit nécessairement dans le long terme, cependant elle promet de tirer les plus grands bénéfices de cette démarche et ce au niveau des trois piliers: l'économique, le social, et l'environnemental.

Adopter ou élaborer un référentiel en matière de RSE :

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

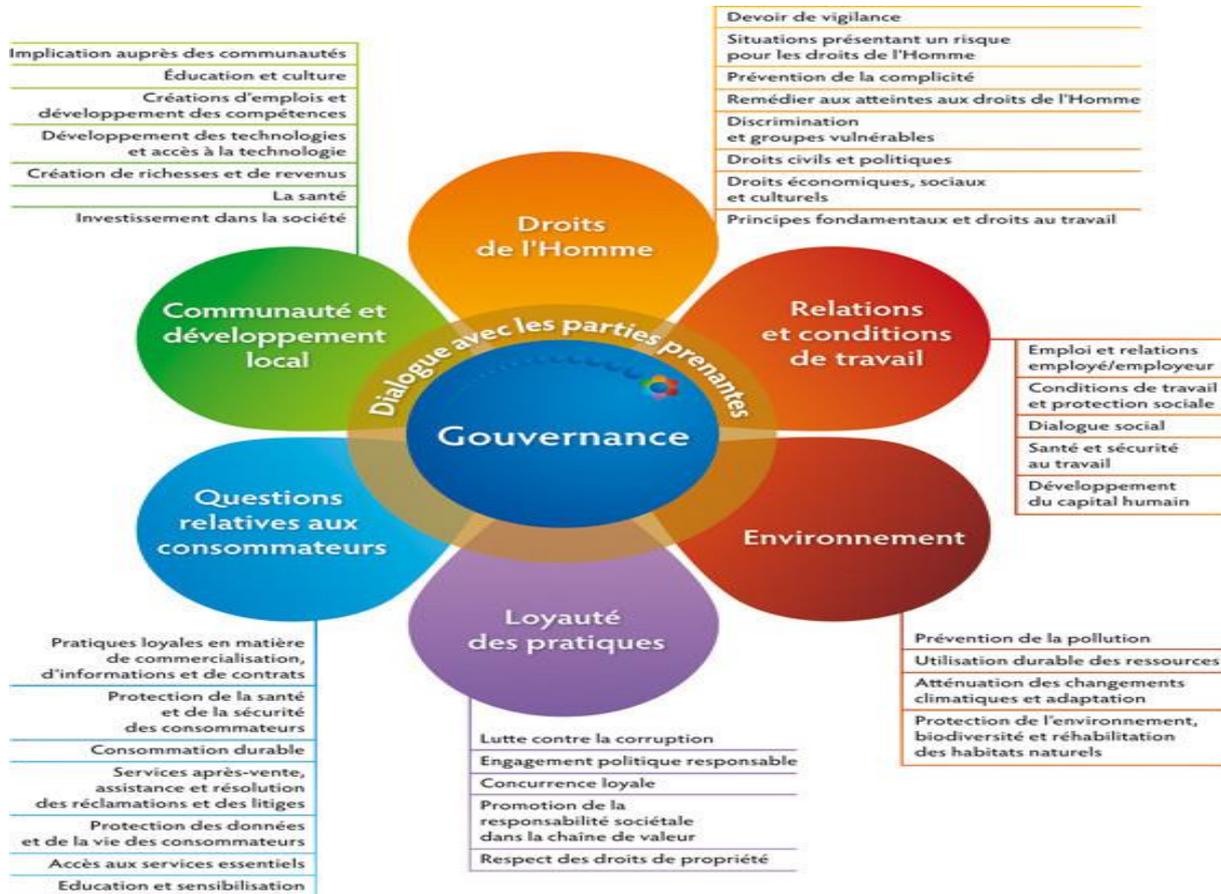
-Le global compact ou pacte mondial des nations unies:

LES 10 PRINCIPES UNIVERSELS DU PACTE MONDIAL

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

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

LES 7 LIGNES DIRECTRICES DE LA NORME ISO26000 :



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

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

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

de l'entreprise exemple de valeurs: respect des clients, respects des personnes, respect de l'environnement.

Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance : Si la stratégie de RSE a été élaborée en partenariat avec les principales parties prenantes de l'entreprise, celles ci doivent évidemment être associées a sa mise en œuvre le caractère transversal de la RSE implique souvent des changements important, et pour donner toute sa force à la stratégie définie il convient de traduire l'engagement au niveau de la gouvernance de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise concerne l'ensemble des systèmes, principes et processus par lequel une entreprise est conduite. Ils fournissent des lignes directrices sur la façon dont l'entreprise peut être dirigée ou contrôlée de telle sorte qu'elle puisse atteindre ses buts et objectifs d'une manière bénéfique pour l'entreprise ainsi que toutes les parties prenantes dans le long terme.

Les parties prenantes dans ce cas peuvent inclure le conseil d'administration, la direction, les actionnaires, les groupes de consommateurs, les clients, les employés et les représentants de la société. La gouvernance d'entreprise suggère alors un mode de gouvernement organisé sur la base d'une **coopération**, d'un **partenariat** ou d'un contrat, entre cette pluralité d'acteurs.

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

II- DÉFINIR UNE STRATÉGIE :

Identifier les Parties Prenantes et leurs représentants :

Il convient de hiérarchiser les Parties Prenantes pertinentes et leurs représentants pour les engager dans la démarche RSE des la définition des enjeux et de la stratégie qui permettra d'y répondre. Les dirigeants peuvent à partir d'une liste type de toutes les PP qui est commune a toutes les entreprises pour ensuite affiner cette analyse et hiérarchiser en fonction des caractéristiques de l'entreprise notamment de ses activités de sa taille et déterminer celles qui sont les plus pertinentes pour s'engager dans un dialogue de RSE.

Exemple :

-L'importance accordée au fournisseur varie entre l'entreprise industrielle et celle des services.

-Le rôle des pouvoirs publics varie aussi en fonction de la taille de l'entreprise et de son poids dans le tissu économique local;

Comprendre les attentes des Parties Prenantes :

Apres avoir identifié les Parties Prenantes et leurs représentants, une bonne connaissance de leurs attentes est indispensable à la définition d'une stratégie de RSE. Il faut les déterminer en analysant les discours de chaque catégorie de PP ou les interroger directement eux ou leurs représentants. Ces attentes peuvent être de natures très différentes, certaines peuvent être de nature économique, d'autres de nature sociale ou environnementale, et d'autre encore de nature transversale, donc il est

important pour les dirigeants de comprendre les spécificités des attentes de chaque catégorie pour pouvoir s'y adapter au mieux.

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

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

Au delà du secteur, la taille de l'entreprise doit être prise en compte dans l'analyse des enjeux en matière de RSE:

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

Définir les objectifs précis et des plans d'actions :

L'analyse des enjeux spécifiques de l'ESE en matière de RSE permet aux dirigeants de définir une stratégie en précisant les objectifs concernant les enjeux identifiés comme **prioritaires** et les plans d'action permettant de les atteindre.

Pour définir ces priorités les dirigeants doivent tenir compte à la fois de l'impact des actions, de leur perception aux yeux des parties prenantes, et surtout de leur faisabilité. Plus les objectifs sont ambitieux ou élevés, plus il est nécessaire de les inscrire dans un calendrier échelonné sur plusieurs années, tout en mettant en perspective de actions ponctuelles pour des résultats intermédiaires.

Cependant détailler les plans d'actions pour chacun des grands objectifs, en indiquant les personnes responsables, les équipes impliquées, les budgets dégagés et le calendrier retenu, est très important pour l'atteinte des objectifs définis et crédibilise la stratégie de l'entreprise en matière de RSE aux yeux des parties prenantes.

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

III- DÉPLOYER LA DÉMARCHE :

Nommer un responsable pour piloter la démarche :

Malgré son caractère transversal , la RSE doit être pilotée par un responsable dont le rôle n'est pas de mettre en œuvre les différentes actions décidées dans le cadre d'une stratégie RSE mais de coordonner cette mise en œuvre par les équipes compétentes ainsi que le dialogue avec les PP pour les informer en permanence des progrès réalisés et les consulter sur les évolutions de leurs attentes.

Plus que les compétences techniques sur les nombreux enjeux de la RSE qui évoluent en permanence suivant les attentes des PP c'est plutôt les compétences comportementales, comme l'ouverture, l'écoute et la capacité à convaincre qui vont permettre au pilote de coordonner les équipes dans l'entreprise et d'animer le dialogue avec les PP.

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

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

Pour s'assurer de la mise en œuvre effective de la démarche de RSE, son pilote doit pouvoir mettre en place un réseau de correspondants dans les différentes parties de l'entreprise qui aura pour rôle de faire le lien entre la stratégie de RSE qui a été adoptée au niveau de l'entreprise et les actions pouvant être menée au niveau de leur service et leur filiale.

Comme pour le pilote de la démarche RSE ce n'est pas au correspondant de mener les actions à la place des autres membres de leur équipe, ils ont plutôt un rôle d'animation et de soutien au sein de leur service ou leur filiale pour compléter l'action du pilote.

Ils peuvent aussi aider à identifier et faire remonter d'éventuelles difficultés dans la mise en œuvre des actions sur le terrain pour revoir les objectifs ou les moyens d'actions pour les atteindre.

Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise :

La réussite de la démarche suppose aussi, voire surtout, l'implication de tous les salariés, il est primordial pour conduire un tel changement, de passer d'abord par des actions de sensibilisation et de formation des salariés aux enjeux et pratiques dans le domaine de la RSE. La sensibilisation des salariés peut se faire à travers l'intégration dans les communications internes de l'engagement des dirigeants et les objectifs attendus; elle peut se faire aussi à travers l'organisation d'évènements qui créent le débat avec les salariés, ou encore organiser des concours leur permettant d'imaginer des pratiques concrètes dans ce domaine. La formation aux référentiels et aux pratiques qui se développent actuellement dans ce domaine est très importante pour les salariés de l'entreprise.

Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires :

Si la mise en œuvre de la stratégie conduit à terme à accroître la performance économique de l'entreprise elle nécessite certains investissements qu'il faut prévoir, l'entreprise doit se donner les moyens d'atteindre ses ambitions en matière de RSE. Les moyens dont a besoin l'entreprise sont en

premier lieu humains, en dehors du pilote et du réseau de correspondants, il est nécessaire de mettre en place une équipe pour :

- coordonner les différentes actions
- Organiser le dialogue avec les PP
- Evaluer les résultats obtenus et préparer leur communication

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

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

Aussi dans la mesure où les objectifs de la RSE sont définis à travers un dialogue avec les parties prenantes, il convient de leur communiquer régulièrement les actions mises en œuvre dans ce domaine ainsi que les résultats obtenus

La communication peut prendre des formes très diverses tels que :

- Publier un rapport annuel.
- Animer un site internet.
- Organiser des réunions d'informations.
- Participer à des groupes de réflexion ou d'échange.