

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : ASPECT THEORIQUE DE L'ENVIRONNEMENT, DU CHOIX STRATEGIQUE ET
DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE 06

CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE 07

SECTION 1 : NOTION DE L'ENVIRONNEMENT 07

SECTION 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE 13

CHAPITRE II : LE CHOIX STRATEGIQUE 21

SECTION 1 : NOTION DE LA STRATEGIE 21

SECTION 2 : OPTIONS STRATEGIQUES 24

CHAPITRE III : LA PERFORMANCE : FRUIT DE L'ADEQUATION DE L'ENVIRONNEMENT 31
ET LES CHOIX STRATEGIQUES

SECTION 1 : GESTION DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE FACE A SON 33
ENVIRONNEMENT ET SES CHOIX STRATEGIQUES

SECTION 2 : EVALUATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE 42

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 53

PARTIE II : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE, LES RESULTATS ET ANALYSES

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE 54

CHAPITRE I : LA METHODOLOGIE 55

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE 55

SECTION 2 : CHOIX DE L'ENTREPRISE 58

SECTION 3 : LES METHODES UTILISEES	60
CHAPITRE II : RESULTATS OBTENUS	63
SECTION 1 : LA RELATION « ENVIRONNEMENT-STRATEGIE »	64
SECTION 2 : LA PERFORMANCE	68
CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS	71
SECTION 1 : VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE	71
SECTION 2 : VERIFICATION DE LA DEUXIEME HYPOTHESE	75
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	82
CONCLUSION GENERALE	83
ANNEXES	82
BIBLIOGRAPHIE	83
TABLES DES MATIERES	
RESUME ANALYTIQUE	

INTRODUCTION GENERALE

Une entreprise ou une organisation est un système ouvert en équilibre dynamique avec son environnement. Ce dernier étant un déterminant de la structure de l'entreprise, les données provenant de cet environnement seront sélectionnées afin de les traiter en informations qui génèrent à leur tour des décisions ayant un impact sur ce même environnement.

De ce fait, l'entreprise doit s'y adapter pour survivre. Par conséquent, il appartient au responsable de l'entreprise de faire les choix stratégiques suivant l'environnement de celle-ci. Le dirigeant dispose d'un pouvoir certain qui lui permet de contrôler le processus de décisions et donc de peser significativement sur la stratégie globale de l'entreprise. Tout manager se préparant à affronter l'avenir doit cependant acquérir des compétences capables d'élargir son horizon- qu' il s'agisse de prévision, de planification, d'analyse ou de compréhension des perspectives futures -, de lui permettre de se familiariser avec l'évolution de la technologie et de la société et d'affronter de nouvelles réalités. Ces compétences ne se traduiront pas nécessairement, dans l'immédiat, par une amélioration des performances¹. Par analyse de l'atteinte des objectifs fixés, nous pouvons décrire la performance ou non de l'entreprise.

Une entreprise ne se développe pas dans un contexte isolé. Elle dépend d'autre entreprise, d'autres organismes que ce soit administratif ou financier, de son personnel, de l'évolution de sa clientèle,...La mondialisation actuelle facilite la création de nouvelles entreprises. Cette création favorise la considération de la modernisation et la réorganisation de l'entreprise. La concurrence ne cesse de s'accroître. Par conséquent, les entreprises ont toutes pour ambition de réussir dans leurs activités.

Pour une recherche de performance, la technologie de plus en plus élevée conduit à la pratique de nouvelle stratégie. La technologie qui constitue aujourd'hui une des variables essentielles de la gestion des Petites et Moyennes Entreprises. En particulier, elle contribue à expliquer la compétitivité et les performances.

La montée de la globalisation, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation, l'augmentation des Petites et Moyennes Entreprises, l'évolution de la valeur des salariés, les exigences croissantes en matière d'amélioration du service client favorisent une évolution rapide et constante de l'environnement économique d'une entreprise².

¹ Economy P. & Nelson B., Le management pour les nuls, First Edition, 2004, 306p

² LaFlamme M., Le management : approche systémique, Edition Gaetan Morin, 1979, 371p

Dans certains cas, une étude des tendances passées, reflétées par les séries de stratégie disponibles, procura un excellent indicateur du futur. Fréquemment, les données stratégiques et autres chiffres de base seront insuffisants pour permettre une estimation raisonnée.

Réunir les données sur lesquelles seront fondées les prédictions touchant l'environnement représente un travail qui varie du simple au complexe. Nombreux éléments d'informations restent inconnus pour l'entreprise. La part de supposition pourra être assez forte puisque l'entreprise n'aura pas eu encore le temps d'identifier les éléments qui influent réellement sur ses activités.

Dans les entreprises qui amorcent une planification, elles éprouvent souvent le besoin d'entreprendre des études de plus en plus précises sur les tendances de l'environnement. Des données qui n'influent guère sur les profits actuels peuvent devenir vitales lorsqu'il s'agit d'établir des stratégies futures.³

En effet, ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise est l'image de ce qui se passe à l'extérieur. La stratégie est l'un des critères de décisions qui guident le comportement d'une entreprise⁴.

Notre **question principale** est donc de savoir si l'environnement, envisagé comme un ensemble des facteurs externes, influence-t-il le choix stratégique et favorisent-ils la performance de l'entreprise ?

De ce fait, nous avons retenu trois **sous questions** :

- Quels sont les moyens que nous pouvons utiliser pour connaître les environnements d'une entreprise ?
- Comment établir les choix stratégiques d'une entreprise ?
- Quand peut-on dire qu'une entreprise est vraiment performante ?

Nous avons deux **hypothèses** de travail.

Premièrement, l'environnement et la stratégie sont interdépendants, l'atteinte des objectifs et fixés par l'entreprise dépend en eux. Il existe également une interdépendance croissante entre l'entreprise et son environnement économique.

Deuxièmement, l'évaluation de la performance est un outil absolument indispensable dans une entreprise, aussi pour les managers et la société, que pour tous les employés.

³ Daigne J., Management en période de crise, Edition d'organisation, Paris, 1991,190p

⁴ www.sciencesdegestion.com

Nous avons alors choisi ce thème pour montrer que la performance ne dépend pas uniquement de ses dirigeants ou ses propriétaires mais de son environnement interne et externe, ainsi que ses choix stratégiques.

L'**intérêt du thème** porte surtout à l'intérêt des dirigeants d'entreprise afin de faciliter leurs choix sur les stratégies à mettre en œuvre face à la turbulence de l'environnement et pour maintenir une certaine performance.

Nos **objectifs** consistent à obtenir une performance, de permettre d'établir une analyse de l'environnement de l'entreprise et de faire un meilleur diagnostic de cette entreprise pour mettre en œuvre des stratégies efficaces et efficaces.

Le choix de ce thème, nous a amené à appliquer une certaine méthodologie.

Nous nous sommes limitées à visiter une seule entreprise car il nous permet déjà d'apprécier la performance de l'entreprise en fonction de ses environnements et ses choix stratégiques.

Nous avons choisi la compagnie d'assurance ARO. Voici les diverses raisons qui nous ont poussées à ce choix :

-cette compagnie d'assurance a pour objet de garantir la vie humaine ainsi que leurs patrimoines avec sérénité. Ses services se livrent donc à garantir les accidents survenus aux tierces personnes.

-elle se trouve dans un des secteurs que nous pouvons dire que les malgaches commencent à s'intéresser actuellement.

-la connaissance d'auparavant de deux nouvelles compagnies d'assurances étrangères introduites dans notre pays depuis l'année 2006.

La concurrence au sein d'un groupe de firmes ayant adopté le même type de stratégie va se faire la base d'éléments essentiellement tactique comme la qualité des produits, les conditions de financement, la nature de service, les coûts. En revanche, la concurrence entre les groupes va être fondée sur les actions stratégiques que chacune d'elle va entreprendre telles que l'élargissement de la gamme de produit, le changement de canal de distribution, la modification des caractéristiques techniques⁵.

Les mouvements entrepris par cette compagnie d'assurance sont donc essentiels à sa pérennité, à la croissance et à la conservation des avantages concurrentiels.

⁵ Le Roy F., La concurrence : entre affrontement et connivence, Vital Roux, France, 2002, 209p

Nous avons établi un modèle de questionnaire dont les questions posées concernent son niveau de performance et de la façon d'élaboration des stratégies. Ces questions sont au nombre de dix neuf dont cinq des questions fermées et quatorze des questions ouvertes.

Nous avons pris le choix de questions qualifiées fermées c'est-à-dire des questionnaires qui invitent à choisir entre plusieurs réponses ou remplir par « oui » ou « non ». Ces questions nous a permis de gagner plus de temps dans notre étude, ainsi pour éviter de trop bousculer les responsables dans l'organisation de son travail. Pourtant, un questionnaire fermé n'est pas toujours facile à établir car il nous est impossible de prévoir toutes les réponses possibles. Pour avoir des informations plus claires, nous avons établi un autre type de questionnaire qualifié ouvert.

Ainsi, l'enquêté a tendance à s'en remettre à la liste des questions et ne fourniront en général aucun autre renseignement. Nous avons alors sollicité des entretus avec un responsable de cette compagnie. Notre but est de connaître des informations sur la performance de la compagnie compte tenu des stratégies qu'elles ont adopté ainsi que la turbulence de l'environnement afin d'atteindre nos objectifs et de vérifier nos hypothèses.

La consultation du site-web de cette compagnie nous a beaucoup aidée.

Notre limite est que certaines informations ne peuvent pas être claires et incompréhensibles ou totalement cachées.

Soulignons que la grande partie de notre recherche est basée sur les idées avancées par des auteurs dans plusieurs ouvrages relatant le domaine de la performance, de la stratégie et de l'environnement de l'entreprise. A partir de ces idées, nous avons pu élaborer la partie théorique de notre travail.

D'après Milan Kubr et Joseph Prokopenko (1991), la performance globale d'une entreprise n'est pas déterminée seulement sur la compétence, le travail et l'efficacité de ses cadres. Ainsi, d'excellents résultats peuvent être obtenus avec un management de qualité médiocre, tout au moins dans l'immédiat, si le climat économique est particulièrement propice aux affaires⁶.

La méthode d'évaluation de la performance vise par conséquent à peser tous les facteurs afin d'identifier la contribution de chaque responsable. Ces méthodes d'évaluation mettent l'accent sur les événements et les difficultés qui affectent la stratégie et les performances de l'entreprise, ses relations avec l'environnement, sa culture, ses systèmes et les méthodes de gestion et le style de management.

Les enquêtes sur le climat de l'entreprise ont pour objet de déterminer l'attitude et les réactions des individus vis-à-vis de sa culture, de ses valeurs et de ses normes ainsi que d'autres aspects de l'état de

⁶ Kubr M. & Prokopenko J., Les besoins de formation au management, Genève, 1991

santé de celle-ci. Les perceptions qu'ils en ont influencent les performances de l'équipe de direction et leurs propres motivations, par voie de conséquence, elles affectent également l'efficacité de l'entreprise.

Cette étude théorique nous permet d'apprécier les points de vue de ces acteurs par rapport au thème choisi.

Pour mieux comprendre la situation, nous allons, dans un premier temps, procéder à l'analyse séparée (diagnostic) de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Puis, dans un second temps, se basant sur nos recherches théoriques, nous essaierons de mesurer le niveau de performance de l'entreprise.

Dans la première partie de notre travail, nous allons voir les principales théories de tous les mots clés de notre thème : l'environnement, la stratégie et la performance pour pouvoir vérifier nos hypothèses de travail et de les comparer en pratique dans la compagnie d'assurance ARO.

Et dans la seconde partie, nous passerons à l'aspect pratique où nous appliquerons un des modèles proposés en ces théories et nous répondrons à nos sous questions afin de pouvoir maintenir ou chercher la performance au sein d'une entreprise.

Par la commodité du travail, nous avons scindé le plan de notre recherche en deux parties distinctes :

- La première partie intitulée « **Aspect théorique de l'environnement, du choix stratégique et de la performance de l'entreprise** ».
- La deuxième partie « **La méthodologie de recherche, les résultats et analyses** ».

Nous allons alors expliquer dans cette première partie la théorie sur la performance pour mieux comprendre les réponses à nos sous questions dans la seconde partie. Ainsi, cela nous permettra de démontrer l'importance des deux facteurs clés de notre recherche : environnement et choix stratégique sur la performance, sujet de notre thème.

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Toutes entreprises ont une ambition : la recherche de la performance. Nous allons ici analyser théoriquement en premier lieu les facteurs de performance : l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise. Il nous convient tout d'abord de savoir et d'analyser séparément ces facteurs en vue d'obtenir un bon résultat d'où la performance de l'entreprise.

Dans cette première partie, nous allons améliorer notre connaissance en se basant sur des théories évoquées de certains auteurs. Elle sera alors scindée en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons aborder notre premier facteur de performance : l'environnement d'entreprise. Il comportera deux sections dans lesquelles nous poserons les questions : « qu'est-ce-que l'environnement ? » et « quels sont les composants de l'environnement d'entreprise ? ». Nous essayerons également de faire une analyse de cet environnement par le diagnostic stratégique. Ce diagnostic est essentiel à l'entreprise afin de pouvoir formuler les stratégies compétitives, sources de performance.

Dans le second chapitre, nous allons nous consacrer sur les choix stratégiques. Nous développerons ainsi les idées des auteurs sur ces stratégies et comment nous pourrions les déployer et les formuler. Nous présenterons aussi les options stratégiques que les entreprises doivent suivre ou choisir pour arriver à un niveau de performance.

Enfin, nous aboutissons nos théories sur la performance de l'entreprise. Dans la première section, nous entamerons la gestion de cette performance où nous trouverons les indicateurs et les facteurs clés de performance. Dans la deuxième section, nous discuterons de la liaison de la performance avec les objectifs stratégiques, et l'utilité du tableau de bord prospectif : outil d'évaluation et de mesure de performance.

Nous allons alors présenter de manière générale ce qu'est l'environnement et son impact au niveau de la performance de l'entreprise.

CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Les entreprises ou les organisations sont des systèmes ouverts en équilibre dynamique avec leurs environnements. A ce titre, l'ensemble des éléments qui la composent agit en interaction et concourt à asseoir sa finalité. Cette dernière peut être perçue comme la satisfaction des besoins des consommateurs tout en assurant la pérennité de l'entreprise. La performance de l'entreprise dépend de la performance de ses membres et plus particulièrement de ses dirigeants. Ainsi, les décisions qu'ils doivent prendre sont en fonction des informations en circulation dans l'entreprise. En effet, les informations qui sont utilisées dans les entreprises sont celles qui proviennent de cet environnement.

Il sera difficile voire même impossible au dirigeant d'une entreprise de prendre donc une décision sans connaître avec certitude cet environnement.

Notre premier chapitre sera divisé en deux sections :

- En premier lieu, nous essayerons de connaître les avis de quelques auteurs sur cet environnement et ses composants.
- En second lieu, nous porterons un regard sur le diagnostic stratégique : un des facteurs permettant de comprendre d'une part les capacités de l'entreprise, et d'autre part, ses faiblesses afin d'évaluer et mesurer la performance de l'entreprise. Ainsi, ce diagnostic se fera de deux modes différents : de son intérieur et de ses vues extérieures.

SECTION 1 : NOTION DE L'ENVIRONNEMENT

Au cours de nos recherches, nous avons retenu plusieurs définitions du mot : « environnement d'entreprise » auprès de quelques ouvrages.

L'environnement est l'ensemble d'éléments qui entourent une organisation. Il est constitué de facteurs qui sont en relation avec l'entreprise sans pour être directement impliqués dans son fonctionnement interne⁷.

Certains le définissent comme un ensemble de facteurs socio-économiques qui influent sur la vie de l'entreprise comme l'Etat, la concurrence, la législation sociale, financière, les groupes de pressions, lobbies, les syndicats, les associations des consommateurs,...⁸

⁷ J.M. Auriac & L. Lacour, Les mots clés de la gestion, Techniplus, 1991, 205p

D'autres auteurs ont un point de vue plus lointain, ils le décrivent comme un ensemble de phénomènes politiques, économiques, démographiques, juridiques et règlementaires, culturels et technologiques qui peuvent avoir une influence sur la survie de l'entreprise auxquels l'entreprise doit s'adapter si elle veut rester dans la compétition⁹.

Un autre auteur n'en parle que de l'environnement interne qui représente l'ensemble des hypothèses référant aux règles de collecte d'informations, aux règles de décisions, aux procédures d'apprentissage et aux théories psychologiques et psychosociales qui concernent de façon fondamentale le processus de décision.

Ainsi, l'environnement fournit aux acteurs-décideurs des opportunités et des atouts à partir desquels ceux-ci élaborent des stratégies d'interactions qui conduisent à des processus de prises de décisions.

La connaissance de l'environnement de l'entreprise repose sur deux interrogations que nous allons répartir en cette section :

- Qu'est-ce-que l'environnement d'entreprise ?
- Quels sont les composants de cet environnement ?

1.1 Qu'est-ce-que l'environnement d'entreprise ?

C'est l'ensemble des agents économiques qui sont en relation directe (micro-environnement) ou indirecte (macro-environnement) avec elle. On parle aussi quelque fois de meso-environnement.

1.1.1 Le micro-environnement

C'est une branche de l'économie politique qui analyse le comportement des unités individuelles considérées comme libres à propos des opérations de productions, de consommations, d'investissements et d'épargnes¹⁰.

⁸ A. Martinet & A. Silem, Lexique de Gestion, Dalloz, Paris, 2000, 453p

⁹ M. Morsain, Dictionnaire du management stratégique, Bélin, 2000, 217p

¹⁰ A.Silem & J. Albertini, Lexique Eco, Dalloz, Paris, 1995, 574p

1.1.2 Le macro-environnement

C'est l'ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité. L'entreprise subit le macro-environnement, elle ne peut pas l'influencer.

Il est constitué par l'ensemble des phénomènes environnementaux externes de l'entreprise à savoir :

-l'environnement économique

-l'environnement technologique

-l'environnement relatif au contexte général constitué par les caractéristiques d'ensemble d'une catégorie d'agents (ménages, administration,...), d'agréats économiques généraux (PIB, PNB, exportation, investissement des ménages)¹¹.

1.1.3 Le méso-environnement

C'est l'ensemble des acteurs qui, par leurs décisions, sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur, une branche, une filière. L'entreprise peut influencer les branches d'activités par le lobbying.

C'est une démarche intermédiaire entre le macro et le micro ayant pour secteur d'activité : l'agriculture, l'industrie, le service; et les branches d'activités : la santé, l'éducation, la sidérurgie, le transport, la chimie,...¹²

Ainsi, l'impact des changements de cet environnement sur l'entreprise nécessite plus de connaissance de celui-ci.

1.2 Quels sont les composants de l'environnement de l'entreprise ?

L'environnement des entreprises et de leurs centres d'activités stratégiques est complexe et comporte un nombre élevé d'éléments de nature très diverses.

¹¹ G. Triolaire, L'entreprise et son environnement économique, Sirey, 1988

¹² A.Silem & J. Albertini, Lexique Eco, Dalloz, Paris, 1995, 574p

Nous pouvons distinguer entre autres deux grandes composantes :

- *L'environnement de proximité* qui est propre aux activités de l'entreprise. Il comprend les acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en relation et les contraintes spécifiques auxquelles elle est soumise.
- *L'environnement général* qui apparaît plus lointain pour deux raisons :
 - Il est commun à un grand nombre d'entreprise exerçant des activités différentes.
 - Il comprend la situation et l'évolution de l'économie nationale et mondiale, le progrès technique, mais aussi tout ce qui concerne les domaines politiques et sociaux.

C. A. Razafimbahiny (2002)¹³ cite plusieurs types d'environnement :

- *L'environnement naturel* : le développement des sites où s'installe l'entreprise est en étroite relation avec celui de l'entreprise elle-même, qui peut profiter ou subir des conditions climatiques, infrastructurelles ou autres de la région.

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine,...) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise, de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âge de la population n'est pas neutre d'un point de vue économique).

- *L'environnement politique* : une stabilité politique permet au dirigeant d'une entreprise d'appliquer avec efficacité les techniques de management pour faire du profit, et par conséquent, participer au développement du pays.
- *L'environnement socio-culturel* : les traditions, us et coutumes modifient les pratiques dans divers domaines de la gestion d'entreprise (ressources humaines, commercial, marketing,...) dans les deux sens : positif et négatif.

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensées (développement de la consommation éthique par exemple). Certains secteurs économiques sont très dépendants des effets de mode que parcourt la société.

13 C.A.Razafimbahiny, Principe de gestion, Edition Cécot, Antananarivo, 2002, 30p.

- *L'environnement juridique* : les formalités et les procédures administratives jouent un rôle très important dans les actions de l'entreprise, tout pour elle-même que pour les personnes impliquées pour et par ses opérations.

Ces facteurs juridiques et institutionnels constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles de jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrées, conditionnées l'activité des entreprises. (Par exemple : déréglementation du marché des télécommunications).

- *L'environnement technologique* : le pays dépend encore beaucoup des pays industrialisés en technologie ou en techniciens. L'entreprise doit tenir compte de ces inconvénients dans ses opérations sur le produit et/ou la gestion.

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveau produit ou de nouveau service...).

- *L'environnement économique* : le système économique adopté par le pays, en l'occurrence l'économie de marché (libéralisme), a créé une concurrence qui affecte toutes les entreprises à divers niveau et de diverses façons.

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change,...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

- *L'environnement international* : la mondialisation sous toutes ses formes, bonnes ou mauvaises, n'épargne plus aucun pays et par voie de conséquence les entreprises qui doivent s'y adapter pour suivre le courant.

Nous pouvons parler des facteurs concurrentiels. Ils concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (évolution de prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de l'entreprise.

De façon traditionnelle, d'autres auteurs proposent une grande diversité de variables d'environnement, elles-mêmes en interrelation ¹⁴:

- économique : prix, marché, conjoncture, taux d'intérêt
- juridique : législation et réglementaire
- sociologique et culturelle : style de vie, conception du travail,...
- technologique : évolution des techniques de production
- démographique
- politique

D'après ce que nous avons vu, il existe une interdépendance croissante entre une entreprise et son environnement économique.

1.2.1 L'environnement économique

Il existe une interdépendance croissante entre une entreprise et son environnement économique. Aussi, l'entreprise est-elle obligée, pour se situer, de connaître la situation économique : de son secteur, de la région où elle produit, du pays où elle s'est implantée, des pays où elle exporte ou d'où elle importe.

L'environnement économique englobe :

-les marchés et les clients

Le marché est l'ensemble des individus et organisations qui achètent ou pourraient acheter un produit ou un service. Il a des exigences et les produits doivent être fiables et compétitifs, en ce qui concerne la qualité et le prix.

-la concurrence

La concurrence se définit par la situation d'un grand nombre d'offreurs en face d'un grand nombre de demandeurs.

Selon Porter¹⁵, les cinq forces de la concurrence sont :

*la menace de l'entrée de nouveaux concurrents,

¹⁴ J.M.Auriac & L.Lacour, Les mots clés de gestion, Technipus, 1991,205p

¹⁵ [methods porter competitive advantage fr.html](#)

*la position de forces des fournisseurs,

*la position de forces des clients,

*la menace d'arrivée des produits de substitutions,

*la rivalité entre les entreprises du secteur.

-les produits : ceux que les consommateurs attendent de l'entreprise.

-le choix marketing et l'action commerciale : les stratégies adoptées par l'entreprise pour attirer et retenir ces clients afin de maintenir la position de l'entreprise sur le marché.

Le diagnostic de cet environnement économique permet de porter un regard objectif sur l'environnement de l'entreprise qui facilitera le cas échéant une stratégie économique différente afin de retrouver la rentabilité. Parfois, il faut savoir se donner des limites, changer sa stratégie, s'arrêter, élaguer ses produits, ne pas prolonger des actions qui coûtent de plus en plus chères... Il peut donc s'agir des choix difficiles dont dépend la survie de l'entité économique.

Résumé

L'environnement d'entreprise est un ensemble des agents économiques qui sont en interrelation. Nous avons cité plusieurs formes de composants de l'environnement tels que l'environnement économique, culturel, social, juridique, politique, démographique, concurrentiel. Nous avons mis en exergue principalement l'environnement économique car celui-ci a une interdépendance croissante avec l'entreprise. Il englobe le marché, la clientèle, la concurrence, les produits, les choix et l'action marketing ou commerciales.

Cette section nous a permis donc d'améliorer notre connaissance sur l'environnement de l'entreprise. Et l'environnement économique mérite d'être diagnostiqué au sein de l'entreprise, c'est ainsi que nous continuerons notre travail sur « le diagnostic stratégique ».

SECTION 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe de la capacité stratégique de l'organisation c'est-à-dire ses ressources et ses compétences, des attentes et

influences des parties prenantes. Cette capacité stratégique concerne les ressources distinctives et difficilement imitables de l'organisation ainsi que ses forces et faiblesses.

Les questions que soulève l'analyse de ces trois éléments sont essentielles à la définition de la stratégie future.

Pour l'environnement, il consiste à la lecture des événements passés, présent et futur, et à la recherche des menaces et opportunités.

Pour le gouvernement de l'entreprise, trois questions sont à poser :

-quelles sont les attentes ?

-qui a le pouvoir ?

-quelle est la place des questions éthiques et cultures de l'entreprise ?

Dans le commerce, le diagnostic sert à mesurer des risques. Il se divise en deux parties :

-le diagnostic technique qui consiste à évaluer le risque lié à la technologie (exemple : la maîtrise de la technologie) et le risque lié à l'environnement technologique (exemple : la capacité des fournisseurs à suivre l'évolution de l'entreprise).

-le diagnostic économique et commercial qui met en valeur le risque sur les atouts ou les faiblesses de l'entreprise (exemple : la synergie) et les attraits ou les contraintes du marché (exemple : l'intensité concurrentielle).

Le diagnostic stratégique repose sur **deux approches** complémentaires :

-le diagnostic interne,

-le diagnostic externe.

1.1 Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celle de ces domaines d'activités stratégiques, de comparer ses forces et faiblesses à celles de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise¹⁶.

¹⁶ D.Soulié & D.Roux, Gestion, Edition d'Organisation, Paris, 2000.

Il définit le potentiel stratégique de l'entreprise c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour définir les orientations stratégiques. Son rôle est de mettre évidence le savoir-faire, le métier et les compétences de l'entreprise. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

Pour réaliser un diagnostic stratégique interne, il existe trois démarches :

- L'analyse fonctionnelle,
- L'analyse des facteurs clés de succès,
- La chaîne de valeur.

1.1.1 L'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et les faiblesses et les comparer aux concurrents. En pratique, l'entreprise doit dresser la liste de ses points forts et ses points faibles.

Prenons quelques exemples de fonctions :

-commercial : politique marketing, politique de segmentation de marché, politique de ciblage, le positionnement, l'étude du mix (prix, produit, distribution, communication),...

-production : étude du mode de production, la capacité de production, la productivité, le délai de fabrication,...

-approvisionnement : délai d'approvisionnement, délai de paiement accordé par le fournisseur, liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.

-gestion des ressources humaines : niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.

-comptabilité : étude du système d'information générale, comptabilité analytique.

-financier : mode de financement, niveau d'endettement, étude de solvabilité.

Recherche et développement : budgets et ressources consacrés à la recherche, masse salariale, publications et brevets.

1.1.2 L'analyse des facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité pour surpasser sa concurrence¹⁷. Ici, ces facteurs clés de succès sont imposés par l'environnement. Il faut donc faire l'analyse interne de l'entreprise au regard de l'environnement.

Ils sont les quelques axes de changements majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'organisation, à ses objectifs « idéaux ». Ils focalisent donc sur les changements que l'entreprise doit engager. Ils ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant, ou à l'issue d'une discussion décousue entre plusieurs cadres de l'entreprise.

Les facteurs clés constituent des déterminants essentiels de l'atteinte des objectifs que la structure s'est assignée. L'identification de ces facteurs clés de succès se fait donc à partir d'une démarche pragmatique et s'appuie sur l'expérience du dirigeant qui est le mieux à même de contribuer efficacement à la mise en évidence des paramètres des clés de performance. Nous regardons le facteur clé de succès et nous observons si l'entreprise étudiée maîtrise ou non ses facteurs clés de succès (d'hier, d'aujourd'hui et de demain).

En effet, ils sont choisis avec soin en fonction de la situation et à l'issue d'une analyse très fine.

La réflexion sur les facteurs clés invite une mise à plat des relations de cause à effet entre les paramètres conditionnant la performance de la structure et la performance des réalisations. Une fois ces facteurs clés de succès identifiés, la mise en place des indicateurs peut débuter.

Par exemple : Les facteurs clés de succès au niveau du marketing :

- compétence, expérience et orientation marketing élevées,
- bonne connaissance du marché,
- effort marketing bien ciblé (publicité, promotion, force de vente),
- interaction avec les clients (test client, implication client)...

17 P. Iribarne, Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Dunod, Paris, 2003, 239p.

1.1.3 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil développé par M. Porter¹⁸.

L'objectif de cette analyse est de dégager un avantage concurrentiel c'est-à-dire distinguer l'activité qui génère plus d'activité.

L'idée est que l'entreprise est un ensemble imbriqué et c'est seulement parce que les activités sont interdépendantes qu'il y a création de valeur. La stratégie consiste alors à investir et à développer cet avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur est un outil d'analyse permettant d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que la firme doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment. Il y a trois grandes catégories d'activités dans une chaîne de valeur : les activités de soutien, les activités primaires liées à la production et les activités primaires liées à la vente et au contact client. Le niveau de détail de la décomposition en activités élémentaires doit être guidé par l'importance des activités élémentaires pour l'avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités clés de la firme, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en terme de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents¹⁹.

Finalement, le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur permet à l'entreprise de connaître :

- la stratégie à adopter pour réussir sur un secteur donné,
- la chaîne de valeur idéale pour réussir cette stratégie,
- le positionnement de la chaîne de valeur des concurrents et de l'entreprise par rapport à celle-ci,
- les forces et faiblesses afin de mieux orienter les décisions stratégiques de l'entreprise.

Selon M. Porter(1980), l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui lui permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

¹⁸ Methods porter competitive advantage fr.html

¹⁹ Yan Le Hunchec, CNAM, UV : « Organisation et système d'information », 2000/2001.

Nous pouvons classer ces avantages concurrentiels en deux grandes parties : les avantages par les coûts et les avantages par la différenciation. Une stratégie doit viser uniquement un des deux types d'avantages pour un segment de marché considéré, sous peine de s'enliser dans la voie médiane.

Par l' « *avantage par les coûts* », il doit être entendu tout ce qui permet à l'entreprise d'obtenir des coûts de réalisation des activités de la chaîne de valeur inférieurs à ceux des concurrents ou tout ce qui permet d'obtenir une chaîne de valeur optimisée par rapport à celle des concurrents sur le secteur ou segment convoité. La stratégie adoptée vise alors à offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence.

Par l' « *avantage par la différenciation* », il doit être entendu tout ce qui permet à l'entreprise d'offrir au segment de marché convoité une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcoût limité et adapté à la création de valeur de l'offre pour le client. La stratégie adoptée mène alors à une solution optimum en terme de performance pour le client. Cet optimum peut se traduire en performance pure nettement supérieure ou en coût de mise en œuvre moindre pour le client.

Porter nous prévient : un avantage concurrentiel doit coller aux facteurs de succès du secteur. Un avantage concurrentiel ne peut donc être formulé qu'en faisant référence à un secteur ou segment et n'est à priori pas transposable à d'autres²⁰.

La chaîne de valeur permet notamment d'évaluer la performance de l'entreprise relativement à chaque élément de la chaîne et, si cette performance est médiocre par rapport à celle d'autres entreprises, d'envisager son externalisation²¹.

La chaîne de valeur peut être étendue à un secteur d'activité économique. Nous pourrions ainsi décomposer cette chaîne de valeur par exemple dans une industrie de musique :

- artistes,
- édition,
- Production,
- fabrication,

²⁰ F. Hubert, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DESS Contrôle de Gestion, 1998/1999.

²¹ Playmondroit.free.fr

-marketing,

-Distribution,

-Détail,

-consommateur.

Elle est un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de l'entreprise pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir afin de réduire ses coûts pour ainsi dégager un certain niveau de marge. Nous distinguons les activités principales qui sont le cœur même de l'entreprise et qui sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client, et les activités de soutien qui permettent de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités principales²².

L'objectif de toute entreprise est de rechercher au sein du secteur d'activité une stratégie afin de se placer dans les meilleures conditions face aux forces concurrentielles qui influent le secteur.

La chaîne de valeur est un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel ou pour découvrir les moyens d'en acquérir un et de le conserver.

L'analyse de cette chaîne de valeur consiste à décomposer l'entreprise en activité stratégiquement importante pour comprendre leur impact sur le comportement des coûts et de la différenciation.

1.2 Le diagnostic externe

Le diagnostic externe, c'est l'étude de l'environnement de l'entreprise. Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des événements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'entreprise.

En effet, les événements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

L'environnement de l'entreprise possède de multiples facettes et peut être abordé selon différents filtres. Nous discernons les environnements économiques, démographiques, sociologiques, culturels, juridiques, technologiques,... Sur un plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe autour de quatre rubriques :

²² erwan.neau.free.fr

- la demande,
- l'offre,
- l'intensité concurrentielle,
- la concurrence.

L'examen de ces rubriques conduit à collecter l'information et à se poser de nombreuses questions. Les outils du diagnostic externe sont souvent présentés sous la forme de grilles ou de « check-lists ». Il convient cependant, dans la démarche de ne jamais perdre de vue l'objectif final et d'adapter l'analyse aux spécificités du secteur étudié.

Résumé

Le diagnostic stratégique définit les forces et les faiblesses de l'entreprise et analyse les caractéristiques de son environnement. Le diagnostic stratégique vise alors à connaître la situation de l'entreprise, à la fois face à ses concurrents mais aussi dans ses compétences internes.

Ce diagnostic stratégique est formé :

-d'une part, du diagnostic interne qui met en valeur les compétences stratégiques, analyse les processus de création de valeur et les forces et les faiblesses de l'entreprise.

-et d'autre part, du diagnostic externe dont l'objectif est d'évaluer les menaces et les opportunités de l'environnement, de positionner l'entreprise face à ses concurrents.

La réalisation de ces deux approches est donc essentielle pour arriver à bien évaluer et mesurer la performance d'une organisation.

Les firmes étant toutes multi productrices, une étape préalable nécessaire consiste à établir avec précision ce que sont leurs activités, ce qui conduit aussi à déterminer quelles sont les frontières de leur environnement.

Les événements qui surgissent dans l'environnement conduisent fréquemment à l'abandon ou à la révision du choix stratégique pourtant fermement souhaités par les dirigeants, ou au moins une partie d'entre eux.

CHAPITRE II : LE CHOIX STRATEGIQUE

L'entreprise survit en essayant de satisfaire, au coup par coup, aux contraintes qu'elle rencontre. Pour le réaliser, il doit faire un choix stratégique.

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures ainsi que les orientations et les modalités de développement c'est-à-dire l'introduction des stratégies relationnelles et de mode de croissances. Ces choix s'effectuent au niveau du Domaine d'Activité Stratégique ou DAS et au niveau de l'entreprise.

Ce chapitre comportera alors deux sections bien distinctes :

- La première développera la notion de la stratégie. Plusieurs définitions évoquées par quelques auteurs y seront. Ainsi, une question se pose toujours : « comment déployer une stratégie et à quoi consiste-t-elle ? ».
- La seconde parlera des options stratégiques. Nous y trouverons les choix stratégiques que doivent effectuer les dirigeants face à la dimension de l'entreprise. Nous aborderons ainsi les avantages et les inconvénients de ses stratégies ou plans d'actions.

SECTION 1 : NOTION DE LA STRATEGIE

La stratégie est actuellement un mot employé au sein des entreprises telles qu'elles soient. Il en convient, néanmoins, de développer une vision globale afin de mieux cerner l'importance du choix stratégique que doit faire les dirigeants de l'entreprise, ou plus exactement les décisions que devront prendre ces derniers.

Plusieurs définitions nous sont alors offertes mais précisons que celles-ci ne suffisent pas. Ces stratégies méritent d'être mises en œuvre pour que l'entreprise arrive à survivre dans son environnement.

1.1 Définitions

La stratégie est l'un des ensembles de critères de décisions qui guident le comportement d'une organisation. Il met l'accent sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement sur ses marchés²³.

23 I.Ansoff, Stratégie de développement de l'entreprise, Edition d'Organisation, 1989, 287p

La stratégie est aussi considérée comme un ensemble de décisions fondamentales de l'entreprise. Elle peut être décomposée en stratégie financière, commerciale, de production, du Personnel, de l'Etat,...mais quelques soient les distinctions réalisées pour des motifs de commodités concrètes, il reste que chacune de celles-ci n'a de sens que reliée aux autres stratégies²⁴.

R. A. Thietart (1980) la définit comme un ensemble de choix, de priorités, d'engagement pris en vue d'atteindre certain nombre d'objectif. Plus précisément, elle est l'ensemble des décisions et actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but²⁵.

La stratégie est aussi exposée comme un ensemble de décisions visant à orienter de façon déterminante pour le long terme les activités et les structures de l'entreprise en relation avec l'environnement.

Les stratégies apparaissent comme les façons de mettre en œuvre la politique générale de l'entreprise. Nous la définirons comme une combinaison de priorité qui nécessite une allocation de ressources multiples dans un environnement donné.

La stratégie est un des facteurs clés influant sur la performance à part la vision, la mission, les ressources humaines, la structure, les processus et les systèmes de l'entreprise car elle permet de :

- Créer de la valeur pour les actions,
- Assurer une rentabilité durable des activités,
- Garantir la pérennité de l'organisation,
- Préserver l'emploi du Personnel et des dirigeants,
- Conduire le développement et de soutenir la croissance,
- Anticiper les mutations de l'environnement afin d'y adapter l'entreprise.

24 J.Bremond & A. Geledan, Dictionnaire des théories et mécanismes économiques, Hatier, 1984, 475p

25 R.A.Thietart, Le management, Presse Universitaire de France, 1980, France, 127p

1.2 Le déploiement stratégique

Le déploiement stratégique consiste à :

- Mettre la stratégie en pratique,
- Accentuer le rôle de l'organisation c'est-à-dire la structure, le processus et la coordination ; les leviers stratégiques concernant les hommes, les informations, la finance et la technologie, et la gestion du changement²⁶.

L'intégration de méthodes de gestion de performance comme : le profit économique, les cartes de pointage équilibrées et la veille économique peuvent aider les entreprises à déployer une stratégie efficace et à générer un avantage stratégique²⁷.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises comprennent et ciblent des segments de clients spécifiques et leurs offrent des produits ou des services adaptés et rentables. Pour être concurrentielles, les entreprises doivent gérer et réduire les coûts opérationnels afin d'améliorer leur efficacité. La veille économique permet de gérer les informations économiques et de transformer ces informations en connaissances, donnant ainsi aux dirigeants les moyens de prendre des décisions commerciales adaptées au bon moment, et de déployer leurs stratégies efficacement. En règle générale, des informations sont recueillies sur les besoins des clients, leurs processus décisionnels, la concurrence, l'état du secteur ainsi que sur la situation économique, technologique et culturelle. Nous constatons que si certaines entreprises utilisent avec succès la veille économique, d'autres ont implémenté des systèmes qui fonctionnent comme de simples outils de reporting opérationnel, sans relation avec la stratégie d'entreprise.

Si nous essayons de déterminer les stratégies possibles en fonction de la triple finalité (profit, sécurité et croissance/développement), nous pouvons distinguer une combinaison stratégique : « option stratégique ».

²⁶ Atom.univ-paris1.fr/documents/chapitre1-strat.ppt

²⁷ www.axonglobal.com/strategydeployment

Résumé

La stratégie de l'entreprise constitue un ensemble de décisions permettant de réaliser les activités ou plus précisément les objectifs fixés. Elle contribue à la survie de l'entreprise sur son environnement. C'est également un facteur clés ayant une influence sur la performance d'une entreprise.

Pour déployer ou mettre en œuvre une stratégie, les entreprises doivent comprendre sa structure interne ainsi que son environnement. Elles doivent particulièrement gérer avec précaution les informations sur son marché.

SECTION 2 : OPTIONS STRATEGIQUES

L'entreprise ne peut adopter n'importe quelle stratégie, elle est conditionnée en premier lieu par sa dimension et par le niveau ou le degré d'organisation qui doit ou devrait correspondre à cette dimension.

Les entreprises ont la possibilité de choisir de manière par non exclusive entre diverses modalités d'action. La décision est donc prise en fonction notamment de la situation de marché et de l'état de la concurrence.

Elle conduit souvent à la mise en place des structures internes adaptées.

Nous pouvons ainsi le représenter dans le tableau ci-après :

Dimensions	Options stratégiques
Petite	Spécialisation
Moyenne	Diversification : horizontale-concentration
Grande	Verticale-intégration
Très grande	Diversification concentrique

1.1 La spécialisation

Elle consiste pour l'entreprise d'approfondir ses activités autour des produits qu'elle réalise, ceux-ci correspondent à la demande. L'entreprise se spécialise alors afin d'élargir sa demande.

Les objectifs stratégiques sont moins variés. Il est donc plus facile de les définir et de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Les besoins en information sont réduits, ce qui permet une connaissance approfondie de l'environnement immédiat de l'entreprise.

La spécialisation peut s'accompagner d'une standardisation de l'offre. Elle permet d'une part, de définir des procédures de production standard dont les coûts de conception et de mise au point peuvent être amortis sur une production importante et générer ainsi des économies d'échelle.

Les limites de la politique de spécialisation sont les contre-parties de ses avantages :

- la vulnérabilité de l'entreprise en réduisant sa seule source de revenus,
- la spécialisation des hommes et des ressources, et les modalités d'organisation interne qui en résultent peuvent créer des rigidités qui rendent difficiles.
- les systèmes d'informations ne sont pas conçus pour scruter l'environnement et y déceler les opportunités de changement²⁸.

La stratégie de spécialisation conduit à mettre l'accent sur la rentabilité plus que sur la croissance.

1.2 La diversification

La diversification est une politique de multiproduction dans laquelle les produits diffèrent par au moins deux de leurs caractéristiques.

Les principaux avantages de la diversification réussie tiennent dans les possibilités de croissance qu'elle offre, et dans la réduction de vulnérabilité de l'entreprise à la concurrence et aux fluctuations conjoncturelles sur chacun des marchés où elle intervient.

28 D.Soulié & D.Roux, Gestion, Edition d'Organisation, Pcris, 2000.

Il y a diversification pour une entreprise lorsqu'elle se lance dans les activités nouvelles. Le marché n'est pas forcément nouveau pour certaines activités.

Les motivations de base d'une stratégie de diversification se présentent sous deux formes :

- Limiter ou répartir les risques de l'activité liés au vieillissement d'un produit et aux compensations,
- La recherche de compensations saisonnières.

1.2.1 Diversification par le produit

Il s'agit de lancer des produits nouveaux sur les marchés actuels de l'entreprise. Il existe deux tactiques de diversification par le produit :

- Changer les caractéristiques du produit existant pour aborder d'autres segments de l'entreprise. (exemple : la ménagerie classique et la ménagerie scénique).
- Aborder un produit nouveau.

Les avantages de cette stratégie sont:

- La gamme de produit est élargie ainsi que les débouchés,
- Nous pouvons réaliser des gains de synergie (commerciaux, industriels,...).

Concernant ses inconvénients ou risques :

- L'organisation peut entraver une grande complexité,
- Il est nécessaire de financer des stocks importants,
- Certains produits peuvent concurrencer d'autres produits à l'intérieur même de la gamme.

1.2.2 Diversification par le marché

Il s'agit de promouvoir les produits existant de l'entreprise sur des marchés nouveaux par l'expansion géographique ou en utilisant d'autres canaux de distribution.

Pour ses avantages :

- Elle permet à l'entreprise d'échapper à l'étroitesse de ses marchés traditionnels,
- Elle lui permet également d'échapper à certains aléas conjoncturels,
- Elle permet de réaliser des effets de synergie et une économie d'échelle.

Pour ses inconvénients :

- Il peut avoir un risque inhérent à toute politique de diversification (faire des études de diversification),
- Nous pouvons constater un problème sur la maîtrise des risques de réseaux de distribution,
- Les frais commerciaux peuvent s'accroître,
- Il peut avoir un risque de change.

1.2.3 Diversification totale

Il s'agit de lancer des produits nouveaux sur des marchés nouveaux. C'est une combinaison des deux diversifications précédentes.

Par exemple : YAMAHA : moto, synthétiseur, ...

Les avantages de celle-ci sont :

- Le portefeuille d'activité est équilibré et permet de compenser certains risques d'autres activités,
- La gamme de produits et les débouchés sont élargis,
- Nous pouvons réaliser des gains de synergie,
- L'entreprise peut s'échapper de l'étroitesse de ses marchés traditionnels,
- L'entreprise peut s'échapper également des aléas saisonniers ou conjoncturels.

Les risques de cette stratégie par contre sont :

- La gestion devient forcément plus complexe,

- Le volume des investissements est relativement important,
- Les synergies peuvent être limitées ainsi que les gains de productivités.

Nous pouvons aussi proposer *différentes formes de stratégies de diversification* :

- La diversification de placement : l'entreprise, qui dégager des excédents de liquidités, les place en investissant dans la création ou le rachat d'autre entreprise.
- La diversification de redéploiement : il s'agit de rechercher des activités afin d'assurer la reconversion de l'entreprise car son métier arrive à maturité.
- La diversification de confortement : elle permet un renforcement des activités de l'entreprise en lui adjoignant un ou plusieurs activités complémentaires.
- La diversification de survie : elle est nécessaire pour toutes les entreprises dont le métier de base n'a pas d'avenir et dont les ressources financières sont limitées.

Pour réussir ces stratégies de diversification, *certaines conditions* nous sont posées :

- Faire des études préalables de qualité (commerciales, financières, de production),
- S'assurer de la compatibilité de la diversification avec la culture traditionnelle de l'entreprise,
- Mener une analyse approfondie des savoir-faire de l'entreprise pour s'assurer qu'elle maîtrisera rapidement les nouvelles technologies à utiliser et qu'elle atteindra rapidement un niveau de qualité satisfaisant.

1.3 L'intégration verticale

Il s'agit pour une entreprise d'étendre son activité en aval ou / et en amont de son activité d'origine.

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à acquérir d'autres produits qui appartiennent à une même filière.

C'est une stratégie qui est assez utilisée par les entreprises pour contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients. Elle permet de maîtriser les coûts.

Concernant ces avantages :

- Financiers :
 - Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs ou des distributeurs,
 - Baisse des coûts de transactions : coûts de liaison, coordination, de contrôle,
 - Réduction des stocks intermédiaires : réduction des coûts de stockage de produits intermédiaires.
- Technologiques :
 - Réduction du nombre des opérations techniques accomplies,
 - Meilleur contrôle de la qualité,
 - Acquisition des technologies de l'amont et de l'aval.
- Commerciaux :
 - L'appropriation de marché en intégrant de nouvelles activités,
 - Garantie des approvisionnements ou des débouchés,
 - Meilleure adaptabilité de l'entreprise au marché.
- Autres avantages stratégiques :
 - Meilleure adéquation de l'offre à la demande,
 - Accroissement du pouvoir de l'entreprise sur les marchés,
 - Elévation des barrières à l'entrée des secteurs,
 - Possibilité de jouer sur les prix de cession interne.

Concernant les risques, nous pouvons constater :

- L'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes ; le seuil de rentabilité est plus élevé,
- Il existe un risque de manque de clarté dans les orientations stratégiques du point de vue des partenaires.

Résumé

Faire un choix entre les stratégies à mettre en œuvre dans une entreprise est assez difficile car la stratégie doit être en cohérence avec sa dimension. Nous avons alors énuméré trois grands types de stratégies.

La spécialisation est importante pour les entreprises qui veulent approfondir ses activités sur les produits qu'elles mettent déjà entre les mains de ses clients.

La diversification est une stratégie par laquelle l'entreprise offre des produits nouveaux pour ses clients, ou des produits déjà existant sur des marchés. Pour une diversification totale, l'entreprise offre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux.

L'intégration verticale quant à elle consiste à étendre ses activités dans une même filière.

Nous avons également énuméré les avantages et les risques rencontrés dans la pratique de ces stratégies.

La stratégie est un des facteurs clés influant sur la performance de l'entreprise.

Mais qu'entendons-nous vraiment par la performance de l'entreprise ?

CHAPITRE III : LA PERFORMANCE : FRUIT DE L'ADEQUATION DE L'ENVIRONNEMENT ET LES CHOIX STRATEGIQUES

Le terme « Performance » est largement employé dans la vie d'une entreprise quelque soit sa nature, sa taille, sa culture,...

Chaque dirigeant a un point de vue de ce qu'est la performance. Ainsi, plusieurs auteurs la décrivent dans leurs ouvrages selon leurs expériences et leurs analyses. C'est ce que nous allons alors aborder dans ce dernier chapitre.

Les dirigeants d'une entreprise ont pour objet d'atteindre les objectifs fixés. Un de leurs objectifs est que l'entreprise soit performante. Ces objectifs sont liés à l'environnement de l'entreprise comme par exemple : satisfaire les besoins de la clientèle, maintenir une bonne position sur le marché. Ainsi, les stratégies que doivent adoptées les entreprises, doivent être orientées vers l'atteinte de ces objectifs. Une nouvelle stratégie s'avère nécessaire quand les objectifs d'une organisation changent sous la pression des nouvelles contraintes de l'environnement.

Deux questions se posent alors : « qu'est-ce-que la performance ? » et « comment gérer la performance ? ».

La performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs et des plans ou de programmes que s'est donnée une organisation²⁹.

Dans un dictionnaire de management de projet, la performance est un critère qualitatif que l'utilisateur c'est-à-dire la personne ou l'entité pour qui le produit est conçu et qui exploite au moins une des fonctions du produit au cours de son cycle de vie, attend d'une production ou d'un ouvrage (construction résultant de la mise en œuvre de technique et de procédés complexes)³⁰.

29 A.Silem & A. Ch Martinet, Lexique de gestion, Dalloz, Paris, 2000.

30 AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR, Paris, 1996.

Claire GAUZENTE(2000) a un point de vue sur la performance comme suit ³¹:

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectif	Rationnel économique Relation humaine	Economique et financier Humain
Capacité d'acquisition de ressources	Systématique Contingence	Adaptation à l'environnement Efficience Complémentarité des sous-systèmes
Satisfaction des groupes variés	Politique	Autant de dimension que d'autres conçus

D'après Drucker (1992), les performances et les résultats sont définis par l'optimisation de la capacité de l'entreprise à créer des richesses³².

La performance est aussi le résultat de différents facteurs. La performance est fondée sur le couple valeur-coût. Nous pouvons la définir comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer ce couple, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur³³.

La valeur et le coût sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur mais d'optimiser le rapport entre les deux. Néanmoins, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio ou le solde valeur-coût.

Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en vente. Alors, pour contribuer à l'amélioration de ce couple, il faut d'abord la traduire en éléments d'appréciations plus tangibles ou en objectifs stratégiques plus concrets c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits

31 C.Gauzente, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, Finance, Contrôle et Stratégie, 2000.

32 P.Drucker, Je vous donne rendez-vous demain, Maxima, Boulogne, 1992, 407p.

33 www.essec.fr/entreprises-diversité

et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne... et d'en concevoir les évolutions futures.

SECTION 1 : GESTION DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE FACE A SON ENVIRONNEMENT ET SES CHOIX STRATEGIQUES

Une bonne gestion de la performance est un autre moyen de créer de la valeur au sein de l'entreprise et faire vivre le couple valeur-coût.

La mise en place d'une gestion de la performance consiste à ³⁴:

- Demander aux directions de proposer des mesures par secteur de performance aux différents niveaux hiérarchiques,
- Valider le tout avec la haute direction afin de s'assurer de l'homogénéité, la bonne direction des normes choisies,
- Faire un tableau de mesure de performance où nous incluons ces mesures des grilles de coaching, puis faire suivre aux directeurs concernés les mesures retenues.

Le coaching est une discussion entre le directeur ou le dirigeant et les employés ou les subordonnés. Pendant ce coaching, les éléments de base de la discussion sont la qualité du produit ou du service, la satisfaction de la clientèle ainsi que celle de l'employé.

D'après J.P.Mercier (2003), ce coaching est une des meilleures façons d'améliorer la performance. Cette dernière peut être située en trois niveaux :

- Amélioration de la satisfaction des employés,
- Amélioration de la satisfaction des clients,
- Amélioration de la qualité.

Il est à noter en effet que la connaissance des besoins ou de la satisfaction des clients et de la qualité de services ou de produits offerts par l'entreprise dépend de sa connaissance de l'environnement. La satisfaction des employés nous permet de constater l'amélioration de leurs productivités.

34 J.P.Mercier, Mesurer et développer les performances, Quebecor, 2003.

Cette gestion de la performance dans l'entreprise permet la mise en place d'indicateurs de performance dans les différents départements de l'entreprise.

1.1 Les indicateurs de performance

Un service, un département et un processus seront qualifiés de performants, si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs et gérer au mieux la performance, il devra identifier ses indicateurs de performance.

Un indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer les résultats³⁵.

Il n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualificatif, un signe binaire, une représentation graphique,...

Cet indicateur est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'information sur :

- La raison d'être de l'entreprise,
- La désignation d'un acteur chargé de le produire,
- La désignation d'un acteur responsable de son niveau et censé maîtriser les leviers d'actions correspondants,
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur,
- La définition technique : formule de calcul, source nécessaire à sa production,
- Les modes de segmentation et de zooming,
- Les modes de suivi,
- Le mode de présentation.

Ainsi, ces indicateurs permettent de :

- Traduire la mission de l'entreprise et ses priorités en objectifs mesurables pour tous les membres de l'organisation. Ils traduisent donc le véritable objectif de l'entreprise par rapport à l'image qu'elle veut donner d'elle.

³⁵ www.performancezoom.com/performance-entreprise.php

- Piloter l'entreprise et le changement en ayant en tout temps un portrait de l'entreprise.
- Donner l'heure juste à chaque département et employé de l'entreprise : priorité et objectif, performance par rapport à objectif, alignement par rapport à entreprise, performance par rapport à concurrence.
- Motiver le personnel en lui présentant le résultat de ses actions.
- Mettre en place une politique de bonification liée aux performances des départements et employés en fonction de leur alignement avec les priorités de l'entreprise.

Les indicateurs de performance sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Mais il arrive également que la performance ne soit appréciée que par une seule variable du type chiffre d'affaire, de part de marché³⁶.

Nous pouvons lister les principaux indicateurs de performance suivant sept fonctions de l'entreprise :
(Voir Annexe 1)

- Fonction finance
- Fonction personnelle
- Fonction marketing
- Fonction de production
- Fonction achat et stockage
- Fonction de recherche et développement
- Fonction de relation publique.

Ces indicateurs de performance peuvent montrer que les résultats demandés ont été atteints. Toutefois, ils ne permettront pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la trajectoire. Or, il vaut mieux agir sur les causes que sur les faits : nous ne gérons pas des connaissances, nous gérons des activités qui génèrent des coûts.

³⁶ Martinet A. & Silem A., *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, 2000, 453p.

1.2 Les facteurs clés de performance

Ces facteurs sont ceux qui influent directement ou indirectement sur la performance de l'entreprise. Nous allons citer et définir les six facteurs :

- La mission,
- La vision,
- La stratégie,
- Les ressources humaines,
- La structure,
- Le processus et le système³⁷.

La **mission** se définit comme un ensemble d'activités regroupées et placées de façon permanente sous l'autorité d'une ou de plusieurs personnes. Elle décrit ce qu'une personne doit réaliser au poste où elle est, autrement dite les activités et les responsabilités que l'entreprise attend d'elle³⁸.

La mission identifie la raison d'être de l'entreprise. Elle établit sa vocation. Elle doit être conçue clairement pour être comprise par tous.

Une mission bien identifiée répond aux critères suivant :

- Elle définit ce qui est attendu par « le client »,
- Elle décrit correctement « le résultat global attendu »,
- Elle recouvre l'ensemble des activités,
- Elle est résumée en une ou quelques phrases.

La mission est sensiblement différente de notion de tâches ou d'actions à accomplir. Elle explicite en termes de résultats à atteindre les services qu'elle devra rendre à l'entreprise, la nature des contributions, des résultats produits aux clients internes ou externes.

³⁷ J.P Mercier, Mesurer et développer les performances, Quebecor, 2003.

³⁸ P.Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, 2003.

Trois éléments doivent donc se retrouver dans la définition de la mission :

- La clientèle qui sera identifiée de façon à ce que tout le monde puisse en prendre connaissance.
- Les produits ou prestations qui seront nommés par groupe, par famille, par catégorie et non au détail.
- Les modalités qui donneront la dimension qualitative de la satisfaction client.

La **vision** complète la mission en définissant ce que l'entreprise veut devenir. Il s'agit de définir les buts à atteindre, les finalités qui dépassent les objectifs à court terme et qui mobilisent les énergies pour le long terme.

Définir la vision d'une entreprise revient à définir son système de finalités. Elle est ainsi le « quoi » ou le « qu'est-ce qu'on veut faire ? » du haut niveau de l'organisation. Pour conduire à une action, la vision doit en fait définir un futur désiré et accessible, capable de mobiliser les individus. Elle doit représenter un challenge tangible pour tous les acteurs de l'entreprise, des finalités à atteindre, des changements à entreprendre.

La vision doit être spécifique à l'entreprise c'est-à-dire être le vecteur d'éléments de différenciation et de singularité.

Soulignons également qu'une vision qui ignorait les attentes à long terme des clients est vouée à l'échec. Elle doit être communiquée à tous les acteurs de l'entreprise c'est-à-dire les clients, le personnel, les actionnaires, les partenaires et la société. Elle doit être exprimée avec des termes concrets et il faut éviter les expressions qui relèvent du jargon stratégique.

Précisons qu'elle n'est pas faite pour la laisser dans un bocal, la vision s'use d'autant plus vite que l'on ne s'en sert pas³⁹.

La **stratégie** est l'ensemble des critères de décisions qui guident le comportement d'une organisation⁴⁰.

Elle doit répondre à plusieurs caractéristiques :

- Elle indique les orientations générales qui permettront à l'entreprise d'améliorer sa position.

³⁹ P.Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, 2003.

⁴⁰ I.Ansoff, Stratégie de développement de l'entreprise, Edition d'Organisation, 1991.

- Elle permettra de limiter ses explorations aux secteurs qu'elle aura déterminé puis de rejeter les possibilités en contradictions avec elle.
- Elle devient inutile chaque fois que la dynamique historique d'une organisation la mène où elle veut aller c'est-à-dire que le processus d'exploration est déjà orienté vers les secteurs préférés.
- La formulation de la stratégie va se fonder sur des informations incertaines, incomplètes et très générales concernant les types d'alternatives.
- Une stratégie réussie demande de faire appel au feedback.
- La stratégie et les objectifs servent tous deux à sélectionner les projets, nous pouvons les croire similaires.

Pourtant, ils sont bien distincts, car rappelons que les objectifs sont les buts que l'entreprise s'est fixée alors que la stratégie est le moyen d'y parvenir.

- La stratégie et les objectifs sont interchangeables, à la fois dans le temps et selon les niveaux hiérarchiques. Ainsi, certains critères de performance peuvent être un objectif à un moment donné et une stratégie à un autre, prenons par exemple le cas de la part de marché.

Nous pouvons aussi définir la stratégie comme l'art de se construire des avantages durablement rentables, d'utiliser le temps pour se constituer des atouts, des priorités. La stratégie est au service des finalités de l'entreprise⁴¹.

Les **ressources humaines** sont formées par le Personnel de l'entreprise. Elles constituent la première ressource dont l'entreprise dispose pour atteindre les objectifs.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience.

Elle couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail et les conditions de travail.

⁴¹ C.Selmer, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 2003, 289p.

Au niveau de l'administration générale, nous cherchons à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels nous agissons habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation-gestion des groupes.

En raison même de sa difficulté, l'évaluation de la performance ressources humaines est un enjeu particulier en gestion des ressources humaines. Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines. Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont à l'évidence provoquée une profonde remise en cause de la gestion des ressources humaines.

L'objectif de cette gestion des ressources humaines est de mettre l'accent sur la rationalisation du potentiel humain de l'entreprise en créant et entretenant un climat favorable au service de l'homme pour atteindre les objectifs de l'entreprise⁴².

La **structure** se définit comme la répartition d'activités entre service et liaison qui permettent d'assurer la coordination de l'entreprise. Elle permet donc d'atteindre les objectifs. Elle se traduit par l'organigramme qui est l'image reflétant la répartition de pouvoir et de responsabilité au sein de l'entreprise. La structure doit alors être définie en fonction des objectifs.

Nous pouvons alors distinguer trois types de structures :

- La *structure linéaire ou hiérarchique* c'est-à-dire unité de commandement. Il existe une simplicité d'organisation donc aucune ambiguïté mais nous pouvons parfois rencontrer un abus de pouvoir. Il se peut également qu'il y a un problème de communication.
- La *structure fonctionnelle* c'est-à-dire plusieurs chefs au commandement. Ces chefs doivent avoir une certaine compétence, et leurs autorités doivent être liées à la spécialisation. Par conséquent, il se peut qu'il y un manque de discipline, de responsabilité. Les décisions de ces responsables peuvent être contradictoires.
- La *structure hiérarchico-fonctionnelle* (staff and line) : c'est la conciliation de ces deux types de structures. L'avantage de celle-ci c'est qu'il y a une unité de commandement et une amélioration de l'efficacité des chefs. L'inconvénient, en revanche, c'est que les ordres et les conseils ne sont pas plus clairs. Il est difficile pour les spécialistes de se contenter de donner des conseils.

⁴² C.A.Razafimbahiny, Principe de gestion d'entreprise, Edition CECOR, Antananarivo, 2002, 30p.

Pour mettre en place cette structure, il faut donc connaître les activités nécessaires dans l'entreprise. Il faut définir les conditions en vue de réaliser chaque activité. La condition la plus importante est de supprimer les activités super flux c'est-à-dire non rentables et non indispensables à l'entreprise.

Les processus et les systèmes

Un processus est l'ensemble des tâches et activités concourant à un résultat donné (produit ou service) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé.

Dans la chaîne des clients/fournisseurs internes de l'entreprise, les processus représentent donc la somme des interfaces (entrées/sorties) contribuant à la réalisation des produits/services destinés au final client externe⁴³.

Un processus est une suite d'activité qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (input), produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client externe d'abord, puis interne. L'input est généralement commandé par le client, et l'output est la livraison au client. Le client est donc à la fois consommateur de ressource et producteur de prestation. La priorité n'est plus d'accorder au savoir-faire commun l'enchaînement des activités, mais au résultat commun.

Afin de maximiser la performance d'un individu ou d'une fonction prise isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes de l'organisation. Cette coordination sera rendue possible avec l'analyse et la gestion des processus.

Le processus, principe de liaison fondé sur les outputs ou sorties de l'entreprise, fournit une approche de la coordination particulièrement pertinente pour la performance en développant une capacité de travail plus flexible, plus orientée vers les équipes, et fondée à la fois sur la coordination et la communication⁴⁴.

Les processus peuvent être plus ou moins efficaces, longs, courts, simples et complexes.

Pour établir ce processus, il faut impérativement :

- Délimiter ce processus, c'est-à-dire préciser sa finalité, son client, ses enjeux et son résultat final.

⁴³ M.Cattan, N.Idrissi & P.Knockaert, Maîtriser le processus de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001, 287p.

⁴⁴ C.Selmer, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 2003, 289p.

- Décrire les activités en analysant les sources diverses dans l'entreprise et en procédant par interview ou enquêtes sur terrain, les acteurs internes et externes à l'entreprise, et les outils comme le système d'information.

Comme typologie de processus, les entreprises étrangères possèdent, en général, trois grandes catégories de processus métier incluant l'innovation, la production et le service après vente, et quatre catégories de processus support concernant les ressources matérielles, l'approvisionnement, les ressources humaines, les ressources financières et les ressources informationnelles.

L'analyse et l'amélioration de ce type de processus relèvent des décisions stratégiques.

Concernant les systèmes dans l'entreprise, ils sont constitués souvent par :

- Le système d'information,
- Le système de contrôle,
- Le système de recrutement,
- Le système de formation,...

Résumé

La performance est la manière de créer de la valeur dans l'entreprise, la gestion de la performance est un moyen d'y parvenir. Cependant, nous avons exposé dans cette section des indicateurs de performance car ils contribuent à obtenir des informations sur les finalités et les moyens utilisés dans les entreprises. Ils facilitent ainsi la traduction des objectifs et des missions de l'entreprise.

Nous avons aussi cité et développé les facteurs clés de performance tels que la mission de l'entreprise, sa vision, sa stratégie, ses ressources humaines, sa structure, son processus et ses systèmes. Ces facteurs qui sont au cœur de l'entreprise, peuvent avoir des influences directes ou non sur sa performance.

SECTION 2 : EVALUATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE

Mettre au point un système de mesure de performance consiste à :

- Fixer des échéances,
- Engager des actions,
- Hiérarchiser les actions c'est-à-dire que ces dernières doivent être effectuées en fonction des échéances à respecter,
- Définir un calendrier afin d'évaluer la durée de chaque action.

Pourquoi faire une évaluation ?

L'évaluation nous donne la possibilité de résumer les performances passées et nous permet d'aider à fixer un niveau de performance. Elle nous donne également l'opportunité de communiquer pour être sûr que les employés et le dirigeant ou le manager soient sur la même longueur d'onde.

Le processus d'évaluation comprend cinq étapes :

- fixer les objectifs et critères d'évaluation,
- donner régulièrement un feedback précis,
- préparer une évaluation de performance écrite,
- rencontrer personnellement les employés pour discuter de ce qu'ils pensent,
- fixer des nouveaux objectifs et critères d'évaluation.

En ce qui concerne la mesure de performance, elle peut se faire de trois manières :

- Verticale c'est-à-dire au niveau de départements, de superviseurs et des employés,
- Horizontale c'est-à-dire au niveau des départements seulement,
- Globale c'est-à-dire au sein de l'entreprise entière.

Il faut insister pour que ces mesures de performance soient :

- Pertinentes
- Mesurables

- Simples à mesurer.

C.Selmer (2003) présente différentes mesures de performance⁴⁵ :

- Indicateurs d'efficacité et d'efficience

La performance peut se concevoir comme étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique. Même si la performance est mentale (calcul mental), elle devra se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance auront à être concrets et non pas abstraits et flous, par exemple : prospecter vingt nouveaux mais non pas augmenter le chiffre d'affaire. La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité.

Efficience et efficacité recouvrent deux aspects distincts de la performance, car nous ne pouvons parfaitement se révéler efficace sans être efficient et inversement.

- Indicateurs d'impact

La performance consiste à la transformation des réalisations en impact en introduisant des réactions de l'environnement.

Après avoir effectué une enquête auprès des dirigeants d'entreprise, l'auteur Rambhujun (1984) a dégagé vingt huit critères d'évaluations de la performance des entreprises classés selon quatre axes⁴⁶ :

- Les facteurs liés à la gestion : la flexibilité, la rentabilité, la croissance, la capacité d'adaptation, la recherche de nouveaux produits, le choix du créneau, la diversification, la réduction des coûts, les études et les prévisions.
- Les facteurs liés à la vente : la publicité, la promotion et la politique commerciale.
- Les facteurs liés au contact avec la clientèle : l'image de marque, la qualité perçue et le service après vente.
- Les facteurs liés à la production : la productivité, la politique d'achat, le stockage, la technologie, les délais et la qualité.
- Les facteurs liés aux compétences : la formation du personnel, le savoir faire, l'animation, l'ambiance, la motivation et la responsabilisation.

⁴⁵ C.Selmer, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 2003, 289p.

⁴⁶ N.Rambhujun, Entreprise, gestion et compétitivité, Economica, 1984, 59p

Bouliane, Guindon et Morin(1996) recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Par conséquent, le modèle proposé est fondé sur quatre dimensions⁴⁷ :

Dimensions et critères pour la mesure de la performance selon les auteurs au-dessus :

Pérennité de l'organisation

- qualité du produit,
- rentabilité financière,
- compétitivité

Efficiences et économie

- économie des ressources,
- productivité

Valeur des ressources humaines

- mobilisation des employés,
- climat de travail,
- rendement des employés,
- développement des employés,

Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes

- satisfaction des bailleurs de fonds,
- satisfaction de la clientèle,
- satisfaction des organismes régulateurs,
- satisfaction de la communauté.

⁴⁷ E. Morin, Les indicateurs de performance, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin, 1996.

A ces quatre dimensions, sont affectés des indicateurs de mesures de performance tels que présentés dans le tableau ci-dessous⁴⁸.

Performance économique	Performance commerciale	Performance productive	Performance sociale
Profitabilité Rentabilité Capacité d'auto-financement Respect de budget	Chiffre d'affaire Volume de vente Part de marché	Taux d'utilisation d'outil de production Productivité de travail qualité Respect des délais Taux de panne de machines	Taux de grève Climat social Absentéisme Taux de rotation personnel Accident de travail

Ainsi, l'établissement d'un diagnostic stratégique est un outil indispensable pour arriver à une évaluation et mesure de la performance d'une telle ou telle entreprise. En effet, le résultat du diagnostic peut être illustré à travers le tableau suivant :

Forces	Faiblesses
Quels sont les points forts de notre organisation ?	Quels sont les points faibles de notre organisation ?

Opportunités	Menaces
Quelles sont les opportunités du marché ?	Quelles sont les menaces du marché ?

Cette analyse met en évidence l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée, ce qui conduit l'organisation à déterminer sa stratégie.

⁴⁸ I.Francfort, F.Osty, R.Sainsaulieu & M.Uhalde, Les mondes sociaux de l'entreprise, Brouwer, 1998.

1.1 Objectifs stratégiques

Tout d'abord, mais « **qu'est-ce qu'un objectif ?** ».

Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté⁴⁹.

Il se définit par :

- Une performance c'est-à-dire le résultat à atteindre,
- Les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance,
- Le niveau de performance jugé acceptable.

Des états ou des résultats souhaités sont des objectifs. Les buts sont des objectifs qui sont planifiés pour être atteints pendant la période de référence. Les objectifs sont de deux sortes :

- Objectifs de style,
- Objectifs de performance.

Les objectifs de style peuvent être formulés en utilisant des scénarios qui sont des descriptions qualificatives de ce que la société pourrait être à une période déterminée. Ceci permet au management d'arriver à un accord sur le genre d'activité à laquelle il aimerait prendre part, et la façon par laquelle il aimerait y parvenir.

Les objectifs de performance demandent une définition opérationnelle, c'est-à-dire une définition des moyens par lesquels un progrès dans la connaissance de tels objectifs peut être mesuré. Les conflits potentiels entre des objectifs de performance peuvent être résolus en transformant la mesure qui leur est habituellement applicable en une échelle commune, généralement monétaire. L'analyse de la performance effective rend souvent de telles transformations possibles. Les objectifs qui ont été ainsi transformés peuvent être combinés en un objectif plus général.

Plus général est le niveau des formulations, moins les planificateurs sont à même de négliger les conséquences significatives des décisions.

Les objectifs ont donc une liaison directe avec la performance. La formalisation d'objectif est primordiale dans une organisation que ce soit une entreprise privée, une entreprise publique ou

⁴⁹ C.Selmer, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 2003, 289p.

une administration. Il est fort utile que celui qui fixe l'objectif rédige une définition précise de chaque objectif. Si la définition est claire, l'objectif sera parfaitement perçu.

Au préalable, nous devons répondre à trois questions :

- Quels sont les objectifs à atteindre ?
- Quels seront les moyens les plus appropriés pour les atteindre ?
- Comment seront-nous que nous avons effectivement atteint nos objectifs ?

Ainsi, pour formuler correctement un objectif, nous procéderons à une analyse en se demandant : Pour qui ? Pour quoi ? Pour quand ?

Concernant les objectifs stratégiques, il s'agit de poser la question : « quelle est l'avenir que l'entreprise se choisit ? ». La réponse à cette question nous permet de les définir. Ils constituent une des finalités de l'entreprise.

C'est à partir de ces objectifs stratégiques que nous tenterons de définir les règles d'action concrète dans les diverses activités de l'entreprise.

En effet, les objectifs stratégiques de l'entreprise peuvent être différents si elle est en pleine croissance et à la recherche de nouveaux marchés, ou au contraire si elle se focalise sur son « core business » en vendant des activités annexes⁵⁰.

Afin d'obtenir des performances optimales, une entreprise doit harmoniser ses actions et ses objectifs stratégiques. Sans les outils permettant de concevoir une stratégie, de la communiquer et de suivre une application au sein de l'entreprise, un décalage peut exister entre la volonté de l'exécutif et les activités quotidiennes des collaborateurs. Pour atteindre les objectifs fixés, les entreprises ont besoin d'une solution qui guide et améliore le processus de prise de décision, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Soulignons qu'à chaque changement de stratégie, une organisation devra vérifier les implications sur son modèle de gestion.

Avant de s'attarder sur ce choix de modèle de la gestion de performance, l'entreprise devra s'interroger sur les enjeux et s'assurer de la parfaite adéquation entre ses objectifs stratégiques et son mode de gestion de performance.

⁵⁰ P.Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2003, 239p.

Nous pouvons citer à titre d'enjeux au niveau de l'entreprise :

- L'enjeu financier avec les performances financières,
- L'enjeu marketing avec les performances liées aux clients comme la part de marché, la satisfaction de la clientèle,
- L'enjeu technique avec les performances liées aux produits, aux prestations et à l'organisation des activités,
- L'enjeu ressources humaines avec les performances liées à la motivation et aux compétences du personnel.

Par conséquent, nous avons une autre méthode proposée par R.Kaplan et Norton (2001) pour faciliter la mesure de performance de l'entreprise : « le Tableau de Bord Prospectif »⁵¹.

1.2 Le Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard) comme mesure de performance

Déçus par l'inadéquation des systèmes traditionnels de mesure de performance, certains managers ont abandonné des indicateurs financiers classiques comme le rendement des capitaux propres ou les bénéfices par action pour le tableau de bord.

Les tableaux de bord sont au cœur du pilotage de la performance globale quel que soit le statut des entreprises. Ils participent en permanence au renouveau du contrôle de gestion face à la complexité du monde contemporain.

Et, loin de représenter un but en soi, les tableaux de bord prendront réellement toutes leurs valeurs en association avec ces nouvelles pratiques de management.

Ils constitueront alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre de changement.

Robert Kaplan et David Norton (2001) ont inventé le « tableau de bord prospectif » (Balanced Business Scorecard) un nouveau outil de mesure de performance qui permet aux entreprises d'évaluer leurs résultats financiers ou non financiers, et qui prend en compte des domaines aussi peu

⁵¹ R.Kaplan & D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation, 2001, Paris, 423p

« concrets » qu'essentiels tels que la satisfaction des clients, la qualité et le cycle de vie des produits ou encore l'efficacité du processus de développement des nouveaux produits⁵².

En 1993, le système de tableau de bord fut largement utilisé comme un moyen pour les entreprises d'élaborer et de mettre en œuvre leurs stratégies.

Historiquement, les méthodes de mesures de performances se tenaient aux résultats financiers et à vérifier que les objectifs avaient été atteints. Mais elles ne pouvaient guère que fournir un instantané des performances passées et non un véritable indicateur des moyens qu'il faudrait mettre en œuvre pour espérer continuer à obtenir des bons résultats à l'avenir⁵³.

Les principes de base du tableau de bord prospectif sont simples. La méthode consiste à analyser une entreprise sous quatre angles pour obtenir des réponses à quatre questions clés :

- Du point de vue du client (comment nos clients nous voient-ils ?)
- Du point de vue interne (dans quels processus et quelles compétences devons-nous être excellents ?)
- Du point de vue de l'innovation et de l'apprentissage (pouvons-nous continuer à nous améliorer et à être excellents ?)
- Du point de vue financier (comment nos actionnaires nous perçoivent-ils ?).

L'intérêt de cette méthode est de rendre possible les traductions de la mission et de la stratégie d'un centre de profit en objectifs et en mesures tangibles.

Le tableau de bord est un système de mesure de performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leur affaire. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, processus interne et aptitude de l'organisation à apprendre.

C'est un outil d'aide à la décision et à la prévision. Un ensemble d'indicateurs et informations sont conçues pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation.

⁵² R.Kaplan & D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation, 2001, Paris, 423p

⁵³ C.Kennedy, Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Maxima, 2003, Paris, 360p.

Les tableaux de bord permettent d'obtenir une vue globale des informations qui concernent les performances métiers de l'ensemble d'une entreprise. En règle général, ils sont créés pour les directeurs et cadres qui ont besoin de disposer d'une vue globale sur les performances métiers et qui attachent une grande importance au fait de pouvoir visualiser, quand ils le souhaitent, des clichés visuels intuitifs leur présentant les données financières et opérationnelles stratégiques⁵⁴.

Le tableau de bord prospectif combine donc des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, prend en compte les attentes des différentes parties prenantes et situe l'évaluation de la performance dans la perspective de la stratégie choisie.

Mettre en place un tableau de bord prospectif s'agit de collecter, de gérer, distribuer et analyser les informations clés de l'entreprise à travers toute sa chaîne de valeur pour permettre un pilotage intégré de la performance. Celui-ci s'appuie sur la sélection d'indicateurs et la mise en cohérence des processus de management par rapport aux objectifs stratégiques.

La construction d'un tableau de bord prospectif répond donc à une démarche volontariste et constitue un véritable outil de pilotage stratégique. Synthétique, il permet d'évaluer la stratégie de l'entreprise à travers une sélection d'indicateurs pertinents.

Pour les administrations, le tableau de bord prospectif est un outil permettant de traduire les missions et la stratégie en un ensemble d'objectifs concrets et d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage (management stratégique). Il précise et communique le projet de l'administration à l'ensemble des agents, en proposant un modèle de performance commun et une démarche générale qui permettent d'articuler les efforts et les résultats individuels avec les objectifs généraux.

Le tableau de bord prospectif permet de⁵⁵ :

- Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs : le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts parfois complexes sous une forme plus précise qui favorise le consensus au sein de la structure.
- Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble. L'accent est mis sur l'identification des relations de cause à effet dans un

⁵⁴ P.Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2003, 239p

⁵⁵ C.Selmer, Concevoir le tableau de bord : outil de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris, 2003, 289p.

raisonnement dynamique qui permet aux acteurs, disséminés dans la structure, de comprendre le fonctionnement de l'ensemble et l'influence de leur action sur celles des autres individus et sur la structure entière.

- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques : la comparaison des niveaux de performances attendues et des réalisations met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques veulent combler.
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : l'accent est mis sur la notion de bouclage du système. Dans un premier temps, les dirigeants doivent s'assurer que la stratégie a été exécutée comme prévu et, dans un second temps, ils doivent réexaminer leurs hypothèses afin de s'assurer que la théorie qui guidait leur action reste pertinente au regard des réalisations, des observations et de l'expérience acquise par la structure.

L'élaboration des tableaux de bord prospectifs repose sur les dirigeants puisqu'ils sont porteurs de la vision de la structure qu'ils dirigent et sont donc les mieux à même de traduire cette vision en stratégie. Ainsi, la définition des facteurs clés de succès que nous avons déjà expliqué auparavant est un des éléments les plus décisifs dans la démarche de construction de tableau de bord prospectif.

Néanmoins, cet outil requiert une motivation et une mobilisation de tout le personnel dont l'adhésion à la stratégie de l'organisation est essentielle pour l'amélioration des processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Précisons que le tableau de bord prospectif n'est pas fait par ou pour les dirigeants. Il doit permettre de communiquer sur la stratégie de la structure et de montrer comment, à chaque niveau, chaque unité, chaque structure ou service peut mener à bien cette stratégie.

C'est un outil qui permet de bien préciser les objectifs stratégiques de la structure et qui sert de la base à la mise en place d'un nouveau système de management.

Dans la mesure où la vision doit être porteuse des valeurs de la structure, elle ne peut en aucun cas être imposée. Elle réclame un consensus au sein de chacune des unités ou entités qui composent la structure. Dans le même ordre d'idée, la traduction de la mission en objectifs communs ou en perspectives communes implique une coopération entre toutes les unités qui composent la structure.

Résumé

Elaborer un système de mesure de performance consiste en premier lieu à faire connaître les objectifs stratégiques d'une entreprise car l'évaluation de la performance dans une entreprise nous permet de déterminer les performances passées et de nous aider à fixer un autre niveau de performance. Les objectifs stratégiques sont les réponses données à la question : « quelle est l'avenir que l'entreprise choisit ? ». Il permet aussi de définir si les actions prévues et les objectifs attendus sont effectués à terme c'est-à-dire dans le délai fixé.

Comme mesure de performance, nous avons pris en particulier le tableau de bord prospectif. C'est une méthode proposée par R.Kaplan et Norton. Ce tableau de bord prospectif est un outil conduisant à préciser les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il permet également à collecter et analyser les informations clés de l'entreprise. Il consiste alors à aider les dirigeants de l'entreprise à prendre les décisions afin d'atteindre les finalités.

Cette mesure de performance peut être effectuée à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Chaque auteur a son propre point de vue sur ce qu'est l'environnement, la stratégie et la performance. Notre recherche théorique nous a montré l'importance de l'environnement et de la stratégie sur la performance de l'entreprise. Ainsi, il y a une liaison étroite entre ces deux facteurs.

Notre premier chapitre la justifie, nous avons parlé de l'environnement et nous avons pu constater dans la deuxième section que faire un diagnostic stratégique c'est-à-dire comprendre les capacités stratégiques internes et externes de l'entreprise conduit à la mise en œuvre ou à la révision de la stratégie ou des stratégies dans l'entreprise. Le changement de l'entourage ou de l'organisation de l'entreprise c'est-à-dire son environnement a un impact majeur sur les stratégies adoptées.

De même, dans le second chapitre, les choix stratégiques que doivent prendre l'entreprise dépendent de son environnement. Selon les définitions apportées à la stratégie, étant une décision et action élaborée en vue d'atteindre un but, elle est aussi un critère permettant de mesurer les performances de l'entreprise dans un environnement stable ou turbulent.

Le mot « performance » tourne autour des objectifs de l'entreprise car elle consiste à l'atteinte de ces derniers. Elle contribue également à améliorer le couple « valeur-coût ». Afin de mieux mesurer cette performance, il nous est aussi important d'établir un tableau de bord prospectif.

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Une étude sur terrain nous intéresse vivement afin d'améliorer notre connaissance. Ainsi, une recherche n'est jamais suffisante sans que les parties théoriques et les parties pratiques soient réalisées.

De ce fait, la deuxième partie de notre travail sera donc consacrée à ce cadre pratique. Cette partie comportera trois chapitres bien distincts.

Afin d'obtenir des informations sur les cas d'entreprise, nous avons établi une certaine méthodologie.

Notre premier chapitre décrira les techniques et les méthodes employées durant notre recherche. Ce chapitre montrera une présentation générale de l'entreprise choisie soit la Compagnie d'assurance ARO. Nous répondrons alors à deux questions : « pourquoi nous avons pris le choix de cette institution ? » et « comment nous avons obtenu des informations auprès de cette compagnie d'assurance ? ».

Le second chapitre développera les résultats obtenus sur les enquêtes et interviews. Nous aborderons les relations de l'environnement et les stratégies adoptées au sein de la compagnie, et son point de vue sur la performance.

Enfin, le dernier chapitre consistera à analyser et vérifier nos problématiques, nos objectifs et nos hypothèses par rapport à nos cadres théoriques de la première partie.

Abordons tout d'abord la méthodologie que nous avons suivie pour l'obtention des informations dans cette compagnie d'assurance ARO.

CHAPITRE I : METHODOLOGIE

Au cours de notre travail, nous avons choisi la Compagnie d'assurance ARO comme entreprise à visiter et à enquêter. Une compagnie que nous pouvons dire avoir une certaine performance sur le marché dans notre pays.

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La compagnie d'assurance ARO ou Assurances Réassurances Omnibranches est une entreprise qualifiée de Société Anonyme (SA). Elle est régie par le code d'assurance.

Ce nom ARO désigne un symbole, un message, une stratégie, et est adoptée en 1976. Mais avant, c'est-à-dire de 1935 à 1975, elle a été dénommée « Préservatrice Madagascar ».

A la suite d'un concours organisé au sein du personnel, ce nom est un message parce que à l'égard de la clientèle, nœud central de toutes les réflexions et des actions de la compagnie, ce substantif à la fois significatif en extension et en profondeur (ARO signifie protection, défense, tout ce qui sert à protéger) fonctionnel et mnémonique, affirme la mission spécifique de la compagnie et le label de la qualité qu'elle se proposait de véhiculer.

ARO est une société à gestion privée. L'Etat Malagasy est l'actionnaire majoritaire : soit 73,35%, la société nationale de participation : 6,59%, le Personnel : 5,51%, la société de Gestion et de Recouvrement : 2,93%, et les autres porteurs : 11,52%.

Comme partenaires, ARO travaille avec des réassureurs renommés internationales tels que :

- AFRICA-RE
- MUNICH-RE
- BEST-RE
- CCR-Paris
- PARTNER-RE
- Axa Corporate Solutions
- CICA-RE,...

Elle travaille aussi avec des courtiers internationaux comme :

- JB BODA
- AON
- OAAGC.

1.1 Caractéristiques de la compagnie d'assurance ARO

La compagnie d'assurance ARO est une institution financière caractérisée par deux activités indissociables : celle d'assureur et celle de financier.

- Assureur et réassureur

Elle pratique :

- les assurances terrestres (automobiles, incendies,...)
- les assurances de transport (corps de navire,...)
- les assurances liées à l'aviation (corps des aéronefs,...)
- les assurances agricoles (mortalité de bétail,...).

Elle intervient à deux niveaux :

- en acceptation directe, elle réassure l'assureur direct.
- en rétrocession, elle réassure le réassureur.

- Investisseur financier

- La politique financière de ARO, l'affectation et la gestion de ses provisions techniques traduisant la politique financière d'une société d'assurance et le placement approprié et judicieux de ces ressources, contribue à l'amélioration des résultats nets.

Ces placements sont répartis sur plusieurs postes :

- Placement en numéraire auprès des organismes financiers traditionnels (bon de trésor, bon de caisse, dépôt à terme,...)

- Prêts hypothécaires
- Investissements immobiliers (construction d'immeuble, achat de terrain, achat d'immeuble,...)
- Les prises de participation financière.

➤ FIARO (Financière d'Investissement ARO) intervient sur deux plans :

- Le plan capital-risque c'est-à-dire dans des projets ayant une perspective de très forte élevée et susceptibles d'apporter le maximum de profit. Ce financement concerne en général des jeunes entreprises.
- Le capital-développement c'est-à-dire dans le financement des entreprises déjà mûres qui voudraient développer certaines de leurs activités.

Il est à noter que FIARO n'investit que pour les projets dont elle a au préalable apprécié la fiabilité et la viabilité.

ARO offre une large gamme de produits d'assurance vie ou non vie. Ce sont :

- ✓ Assurance famille,
- ✓ Assurance habitation (des biens particuliers),
- ✓ Assurance santé,
- ✓ Assurance automobile,
- ✓ Assurance patrimoine d'entreprise,
- ✓ Assurance construction (bâtiments et travaux publics),
- ✓ Assurance aviation,
- ✓ Assurance navire,
- ✓ Assurance retraite,
- ✓ Assurance agricole.

Passons maintenant à la structure de cette compagnie d'assurance.

1.2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle d'une entreprise est représentée graphiquement par son organigramme.

Par définition, un organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique la structure de l'entreprise c'est-à-dire les fonctions, la répartition de service, les personnes responsables de ces fonctions, la hiérarchie et la liaison entre les responsables.

En ce qui concerne ces organes d'Administration et de Direction, ils sont formés par :

- Le conseil d'administration qui est composé de neuf (9) membres,
- La direction générale qui est assurée par deux personnes : le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint chargé de l'Exploitation,
- Et de deux (2) commissaires aux comptes.

« Organigramme » (**Voir annexe 2**)

Résumé

La société d'assurance ARO que nous avons visitée est une société anonyme et régit par le code d'assurance.

Cette compagnie travaille avec plusieurs réassureurs renommés internationaux et des courtiers étrangers.

Etant une institution financière, ARO est caractérisée par deux activités : assureurs et financiers (exemple : FIARO). Ainsi, dans la réalisation de ses activités, elle offre plusieurs produits ou plus précisément services pour satisfaire ses clients (assurance famille, assurance santé,...).

Dans sa structure organisationnelle, comme toute autre entreprise, elle est dirigée par son Directeur Général qui se charge plus particulièrement de la direction financière et du personnel, de la clientèle, du contentieux et recours, de l'administration du réseau d'agence, et de deux départements : moyens généraux et système d'information ; et de son Directeur Adjoint chargé de l'exploitation qui se préoccupe de la direction IRD reliée au département vie et assurance de personnes, et du département réassurances acceptations.

SECTION 2 : CHOIX DE L'ENTREPRISE

Pendant notre étude pré-enquête, plusieurs idées sont passées sur le choix de l'entreprise à enquêter car la visite que nous devons faire est importante dans la réalisation de notre recherche. Ainsi, l'entreprise à visiter doit présenter un certain lien avec notre thème. Notre choix est alors porté sur cette compagnie d'assurance ARO.

Une grande entreprise telle que nous avons visitée est intéressante en matière de la gestion de performance. Une entreprise reconnue et dont nous croyons leader en matière de positionnement sur le marché.

Mais, pourquoi choisir la compagnie d'assurance « ARO » ?

Qui ne peut dire qu'elle n'a pas une importance sur le marché en matière d'assurance actuellement ? Nous pouvons expliquer également qu'elle se fonce à mettre entre les mains de ses clients, voire même à attirer d'autres clients, de nouveaux produits particulièrement intéressants. ARO a été créée en 1976, donc son existence et ses expériences vécues sur le marché d'assurance à Madagascar sont très essentielles.

Nous avons pris le choix d'une entreprise dont l'activité concerne les prestations des services car nous croyons que c'est plutôt plus facile et intéressante dans le milieu de la recherche de performance dans ces entreprises. Ainsi, actuellement, la plupart des entreprises répandues à Madagascar sont des entreprises de services.

Choisir une entreprise dont le secteur d'activité se trouve dans le domaine de l'assurance car même dans le monde entier, la sécurité joue un rôle important.

Même les étrangers s'y intéressent actuellement dans notre pays (deux compagnies d'assurances étrangères introduites l'année précédente).

Ainsi, en matière d'assurance, nous rencontrons beaucoup d'insécurité dans l'île. Si nous prenons un exemple concret ; les journaux quotidiens montrent des nouvelles embarrassantes et inquiétantes.

Dans la vie économique d'un pays, son peuple ne peut vivre et produire avec succès par manque de sérénité. Aucun développement ne peut être assuré sans vivre dans l'assurance totale.

Il est aussi important de savoir que la compagnie ARO a eu une bonne notation en 2006.

Pour la première fois dans son histoire, ARO a obtenu la notation AA de l'agence sud africaine, Global Credit Rating (GCR). Cette notation traduit une capacité de règlement de sinistres très élevée, et à ce jour la meilleure notation jamais attribuée à une société africaine d'assurance et réassurance (exclusion faite de l'Afrique du sud). Cette notation d'excellence positionne ARO parmi les sociétés les plus solides sur le continent africain.

En fait, les recherches dans une telle entreprise sont vraiment intéressantes.

En effet, nous n'avons pas visité que cette entreprise car notre temps a été malheureusement limité. Pourtant, nous espérons que nous pouvons déjà répondre à nos hypothèses, à nos questions après les recherches et les enquêtes effectuées auprès de cette entreprise.

Résumé

Même si le choix sur l'entreprise à enquêter s'avère difficile au départ. Notre choix s'est porté sur la compagnie d'assurance ARO. Vu l'existence et les expériences depuis plusieurs années, elle est reconnue et a eu une bonne notation l'année précédente.

De même, la sécurité est actuellement recherchée dans l'île. Afin de satisfaire les besoins du peuple Malagasy et de l'Etat qui se fonce au développement durable, faire une recherche dans la compagnie d'assurance est une de notre privilège.

SECTION 3 : LES METHODES UTILISEES

Dans cette dernière section de notre premier chapitre, nous allons enfin aborder nos techniques et méthodes utilisées durant notre enquête auprès de cette compagnie d'assurance ARO.

Notre enquête est faite en *trois étapes* :

- Premièrement, nous avons établi une liste des questions destinées au responsable en avance.
- Deuxièmement, nous avons déplacé sur terrain pour effectuer des interviews auprès de responsable.

- Et enfin, nous avons analysé toutes les réponses aux questionnaires afin de déduire les résultats.

Le questionnaire de l'enquête portait sur l'importance de la stratégie et l'environnement à la recherche de la performance.

Ce questionnaire se divise en deux :

- Des questions qui visent à déterminer si l'assurance connaît vraiment son environnement externe et interne.
- Des questions permettant d'évaluer la performance de la compagnie face à son choix stratégique.

Deux types de questions nous sont élaborés : des questions fermées et des questions ouvertes. Ces questions sont complémentaires et sont donc tous indispensables pour notre enquête.

Les questions fermées sont des questions sur lesquelles le responsable n'a qu'à répondre par « oui » ou par « non ». Nous avons également mis des choix et par lesquels, il peut souligner ou encadrer la réponse qui correspond à la vraie réponse parmi ces choix. Ces questions permettent de gagner plus de temps, elles sont aussi faciles à traiter et la solution est simple pour l'enquêté. Ses inconvénients, par contre, c'est que le choix est parfois limité. C'est pourquoi, nous avons également rédigé des questions ouvertes avec lesquelles l'enquêté est libre de répondre aux questions. La réponse peut être spontanée et extensive, nous pouvons alors constater une riche information.

Néanmoins, nous pouvons obtenir des réponses inexploitablement ou superficielles. Il peut avoir un risque de déformation pendant le résumé de réponses pour une raison d'incompréhension. C'est ainsi que nous nous sommes déplacé sur terrain pour interviewer le responsable. Il faut préciser que nous devons baser notre étude sur des informations fiables. Il se peut que le sujet de discussion dépasse ce que nous avons prévu dans nos questionnaires.

Nous avons alors interviewé un responsable : Monsieur Richard Andrianandrasana, Adjoint au Directeur d'agence Antsahavola chargé de l'administration.

A part ces questions et ces interviews, nous avons consulté le site-web de cette assurance pour avoir plus d'information.

Soulignons que le calendrier a été important pour notre champ d'étude car il nous permet de qualifier le résultat de notre recherche et de l'importance de notre sujet aux yeux de l'entreprise concernée. Ces questions ont été répondues par le responsable de 17 octobre 2007 au 19 octobre 2007 soit trois (3) jours.

Notre limite c'est que certaines informations nous sont et peuvent être totalement cachées et/ou incertaines. Des questions ne sont répondues à ce que nous attendons ou espérons.

L'adéquation entre la maîtrise de l'environnement et l'adoption d'une stratégie meilleure conduit-elle à l'atteinte d'une performance dans l'entreprise ?

L'analyse des réponses à ces interrogations montre que la réponse exacte à cette question.

Résumé

Trois étapes nous sont alors élaborées pendant la réalisation de notre enquête chez ARO :

- la formulation et délivrance des questionnaires afin de connaître l'importance de la stratégie et de l'environnement aux yeux de la compagnie, ainsi que les indicateurs et les mesures de performance et la performance proprement dite dans l'entreprise.
- le déplacement sur terrain pour effectuer des interviews auprès de responsable et de quelques employés.
- l'analyse des réponses de ces questionnaires en vue d'obtenir un résultat donné.

Soulignons que nous avons posé deux types de questions qualifiées fermées et ouvertes.

La personne interviewée est le Directeur adjoint de l'agence Antsahavola.

D'après cette méthodologie, nous devons développer et expliquer les résultats de l'enquête réalisée. Voyons maintenant dans le second chapitre : « Résultats obtenus ».

CHAPITRE II : RESULTATS OBTENUS

Un résultat n'a de significatif que dans un contexte donné et par rapport à un effectif significatif.

Avant de présenter les résultats de l'enquête effectuée au sein de la compagnie ARO, il est essentiel de montrer tout d'abord les questions posées auprès de la personne enquêtée.

Les questions que nous avons posées sont au nombre de dix neuf (19) dont cinq (5) fermées et quatorze (14) ouvertes. Rappelons que le responsable sujet de l'enquête est le Directeur Adjoint chargé de l'administration de l'Agence Antsahavola. En précisant, quatre (4) de nos questions concernent l'environnement de la compagnie et quatre (4) également sur la stratégie et les plans d'actions adoptés dans cette entreprise. Deux (2) questions posées sur le diagnostic stratégique, et trois (3) questions sur la performance, de même pour ses objectifs nous sont élaborées pour notre enquête. Une seule question est posée afin de connaître sa taille, une question pour savoir si elle connaît vraiment ses forces et ses faiblesses et une autre sur l'application de la technologie dans cette compagnie.

Nos questions se tournent autour de l'entreprise pour savoir de près sa taille, sa structure organisationnelle car d'après les théories que nous avons vues, les options stratégiques de l'entreprise dépendent de sa dimension. Nous avons également demandé ses objectifs qui sont liés en général par les stratégies.

Nous avons aussi posé des questions sur les stratégies ou les plans d'actions adoptés dans l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs. Car notre étude consiste à démontrer que la stratégie est un facteur de performance d'une entreprise, il nous est alors indispensable de savoir si le personnel de la compagnie ARO connaît ses stratégies. Pour affirmer que la stratégie est bien connue par tous dans l'entreprise, nous avons posé la question : « comment ? ».

En effet, notre thème présente une liaison directe de l'environnement avec la stratégie, nous avons alors demandé si ARO a une meilleure connaissance de son environnement ou plus précisément de ses concurrents, si elle établissait un diagnostic stratégique périodiquement. Pour avoir plus d'information sur ce diagnostic, nous avons questionné sur les forces et faiblesses de l'entreprise, et ainsi demandé les contraintes de la compagnie dans la poursuite de ses finalités. La démarche que suit la compagnie d'assurance ARO dans la réalisation de ce diagnostic nous a aussi intéressée pour la comparer avec celle de notre théorie.

Ainsi, notre sujet est principalement « la performance », une définition de ce mot par la compagnie est vivement primordiale. Afin de relier notre cadre théorique au cas pratique, nous avons demandé les indicateurs de performance et les outils de mesures de performance utilisées dans la compagnie et ainsi de préciser leur rôle et leur utilité.

Selon notre thème, « la connaissance de l'environnement d'entreprise et le choix stratégique : facteurs de performance de l'entreprise », l'enquête, que nous avons effectuée, nous a pu constater un résultat donné que nous allons maintenant répartir dans deux sections :

- La relation de l'environnement et le choix stratégique,
- La performance selon cette compagnie d'assurance ARO.

SECTION 1 : LA RELATION « ENVIRONNEMENT –STRATEGIE »

Rappelons que nous avons demandé si la compagnie connaît vraiment ses concurrents, sa position sur le marché et les différentes démarches pour y arriver. Nous avons également interrogé les objectifs de celle-ci et pour ce faire, les stratégies qu'elle met en œuvre.

Suite à nos questions posées sur l'environnement et la stratégie dans l'entreprise, nous avons obtenu les résultats suivants.

La compagnie d'assurance ARO est une société anonyme d'une grande envergure sise dans plusieurs régions de l'île. D'après notre enquête, elle a actuellement *quatre concurrents*, à savoir :

- Ny Havana
- Colina
- AGF (Assurance Générale de France)
- MaMA.

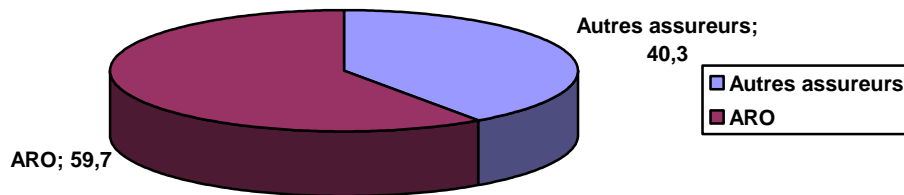
Si par définition, la concurrence est considérée comme la situation d'un grand nombre d'offreurs en face d'un grand nombre de demandeurs⁵⁶. Ici, la compagnie ARO est prise au sens comme un des plus grands offreurs de service en matière d'assurance dans notre pays.

Les réponses obtenues sur l'environnement de cette compagnie d'assurance nous ont montré qu'elle possède des informations sur son marché c'est-à-dire des informations concernant sa part de marché (soit 59,70%), son positionnement (leader sur le marché), les services offerts par ses concurrents et les

⁵⁶ C.Duplat, L'entreprise face à son environnement économique, Edition d'Organisation, Paris, 1984, 229p.

positions de ces derniers, le mouvement ou le changement de l'environnement (deux nouveaux concurrents étrangers sur le marché en 2006).

La compagnie d'assurance ARO est alors placée leader sur son marché, sa part de marché peut être représentée graphiquement comme suit : (en pourcentage)



Ainsi, autour des interrogations sur le diagnostic stratégique, la compagnie ARO a répondu qu'elle l'établit afin de connaître les opportunités et les menaces de l'environnement, et de faire une étude sur les forces et les faiblesses de la compagnie elle-même tous les ans. Ce diagnostic lui fournit des informations sur l'évolution de l'environnement qui lui conduira de mettre en œuvre une nouvelle stratégie.

Faire un diagnostic stratégique consiste pour cette compagnie ARO à adopter une démarche :

- Déterminer les forces et les faiblesses de la compagnie et faire une comparaison avec les concurrents,
- Faire une analyse interne au regard de l'environnement et évaluer les ressources internes dans l'atteinte des objectifs,
- Dégager « le plus de la compagnie » c'est-à-dire l'avantage concurrentiel.

Pour la réalisation de ce diagnostic et pour tout traitement des données au sein de cette compagnie, elle utilise une technologie moderne comme l'informatique. L'informatique est un outil si essentiel et important à ses yeux. Elle a précisé que pour obtenir une meilleure mesure de performance, le secteur informatique joue un rôle primordial. Les systèmes d'informations et les réseaux jouent désormais un rôle essentiel dans l'adaptabilité de la compagnie à son environnement (pression concurrentiel, nouvelles exigences des actionnaires, nouvelles réglementation,...).

Une entreprise qui ne planifie pas son avenir, planifie son échec. Les mutations de l'environnement en matière d'économie et de réglementation, l'évolution des organisations et des systèmes d'information sont au cœur des réflexions stratégiques. L'adaptation des entreprises à ces changements implique le lancement de nombreux projets, vecteurs de ces évolutions stratégiques.

Ainsi, les principales contraintes de la compagnie ARO sont reliées au libre marché d'où l'inexistence de taux syndicale, et également un risque sur les placements de capitaux aux réassureurs.

La concentration des efforts à connaître le potentiel de marché dans lequel la compagnie évolue contribue à la définition des stratégies qui vont lui permettre d'en tirer le maximum.

Concernant les questions sur les stratégies adoptées dans la compagnie, actuellement, la compagnie ARO met en place quelques stratégies qui sont liées principalement à l'environnement car elle veut garder sa place de leader sur le marché. Les stratégies adoptées par cette compagnie consistent en effet à visiter et fidéliser la clientèle, à faire une visite de risque systématique, et de réactualiser les produits et les tarifs.

Prenons alors le cas de cette dernière stratégie, la connaissance des produits ou des services offerts par les concurrents et le fait de savoir les tarifs fixés par ceux-ci a permis à ARO de préciser les siens. La connaissance de ses concurrents ou de son environnement lui aidera à proposer de nouveaux produits ou d'innover, de faire une extension, et d'augmenter ou de réduire les prix en fonction toujours des services offerts.

Qu'y a-t-il de plus frustrant que de ne pas atteindre ces objectifs ?

Ainsi, la stratégie est aussi un mouvement d'ensemble opéré par l'entreprise en vue d'atteindre un objectif fixé à l'avance⁵⁷.

Les stratégies de la compagnie ARO sont liées à ses objectifs qui sont :

- D'accroître les recettes et de réduire les charges c'est-à-dire augmenter le chiffre d'affaire,
- D'indemniser bien et vite les assurés sinistrés,
- D'éviter les déperditions des clients.

Il est étonnant de voir que des éléments aussi importants que la stratégie de l'entreprise soit si peu communiquée. Chez cette compagnie, tout le personnel est au courant de la stratégie adoptée c'est-à-

⁵⁷ E.Vernette, L'essentiel du marketing : marketing fondamental, Edition d'Organisation, Paris, 1998.

dire que tout le monde au sein de la compagnie connaît les stratégies. Pourtant, pour les autres entreprises, les objectifs doivent être secrets pour éviter de donner des informations à la concurrence.

Pour arriver à celle-ci, elle a adopté quelques démarches :

- Elle procède, en premier lieu, par une réunion générale où tout le personnel cadre est invité à assister.
- En second lieu, réaliser une convention commerciale c'est-à-dire rapporter les résultats obtenus pour chaque produit et dans chaque branche.
- Troisièmement, établir une réunion des concertations c'est-à-dire faire une évaluation totale et proposer une action corrective en cas de non atteint d'objectif.
- Enfin, les responsables de la direction rapportent les résultats et les décisions prises au sein de chaque département. Et les chefs de département doivent informer les services.

Mais en matière de changement de cette stratégie, due à la turbulence de l'environnement par exemple, il appartient à la direction générale et son staff avec aval de conseil d'administration de prendre les décisions.

L'adaptation à l'environnement est pour une organisation un signe de bonne santé : c'est d'ailleurs qu'est apparue la flexibilité, et c'est de la même manière que l'on doit interpréter celle de la qualité. La qualité est un instrument de gestion utilisé pour mettre en œuvre les choix stratégiques des entreprises, pour permettre une différenciation de l'offre et une maîtrise des coûts. Une des qualités acquises dans l'entreprise est cette performance.

Résumé

L'enquête que nous avons effectuée auprès de la compagnie d'assurance ARO nous a permis de constater un résultat mettant en relation l'environnement et la stratégie de l'entreprise. Face à ses quatre concurrents dont deux étrangers, cette compagnie adopte une certaine stratégie afin de maintenir sa place de leader sur le marché comme l'augmentation du chiffre d'affaire, la fidélisation de la clientèle. Ces stratégies sont connues par tout le personnel par l'intervention des différentes réunions réalisées au niveau du personnel cadre jusqu'au responsable de chaque service. Mais il est à préciser qu'avant d'adopter ces plans d'actions ou ses stratégies, la compagnie essaye de connaître au mieux son environnement que ce soit interne ou externe d'où l'établissement du diagnostic stratégique tous les ans. Il est aussi important de savoir que pour tout traitement de données, la compagnie ARO utilise l'informatique comme un moyen primordial pour mesurer la performance.

Nous allons maintenant aborder la performance et l'importance de l'évaluation de cette performance d'après l'entreprise enquêtée.

SECTION 2 : LA PERFORMANCE SELON LA COMPAGNIE « ARO »

D'après les interviews effectuées avec le responsable au sein de la compagnie, être performant pour la compagnie ARO, c'est de garder la place de leader sur le marché, avoir un chiffre d'affaire plus élevé par rapport aux années précédentes, réussir une réduction des arriérés, maîtriser une bonne gestion des ratios de l'entreprise.

Selon la compagnie ARO, la performance est marquée par l'obtention pour la première fois de la notation AA (excellent) de la société sud africaine Global Credit Rating en 2006. C'est une récompense des trente années de cette performance et les efforts pour la mise à la disposition des produits et services d'assurances et de réassurances de qualité.

Historiquement, la compagnie ARO a réalisé de véritables performances sur le plan des résultats en dépit de la conjoncture économique. Nous pouvons noter entre autres :

- L'augmentation notable du chiffre d'affaire soit en 1979 : 3 288 470 133 Fmg et 5 ans après, ce chiffre s'avoisinait les 6 000 000 000 Fmg c'est-à-dire une croissance de 78,66%.
- Le bas niveau de taux d'arriérés à la fin de l'année 1984 : 284 665 817 Fmg soit 4,8% du chiffre d'affaire et à moins de 20 jours de productions.

Et en 2006, son chiffre d'affaire s'élevait à 37 056 000 000 Ar avec un capital social de 7 013 300 000 Ar. En 1995, c'est-à-dire pendant la célébration de son 20 ème anniversaire, ARO l'a marquée par plusieurs constructions.

En 2005 également, elle fait preuve de sa solidité financière et conforte sa place de leader sur le secteur d'assurance. Elle avait construit un immeuble à Antalaha. De sa création jusqu'à nos jours, cette compagnie cherche à élargir c'est-à-dire à faire des expansions, à se développer et à rester la meilleure sur notre île.

Durant nos enquêtes, nous avons demandé ce que sont les forces et les faiblesses de cette compagnie. Une expérience dans le secteur et être dominante sur le marché constituent ses forces. Ces dernières nous permettent de le définir aussi importante et performante. Une fiche signalétique du mois de juin 2006 a montré cette expérience. Elle dicta que ARO a trente et un ans d'existence et soixante et onze ans d'expérience.

Durant ces existences et expériences, la compagnie ARO a mis en place actuellement vingt huit agences dans tout Madagascar, et elle dispose quatre cent dix huit employés en ensemble.

Ces faiblesses, par contre, sont un faible investissement sur les médias c'est-à-dire elle ne fait pas beaucoup de publicité sur les médias. Elle est aussi trop fière mais cette qualité est ici considérée comme sa faiblesse qui est la source de cette faible publicité.

Comme outils de mesure de performance, elle emploie des reportings. Cette compagnie considère ce reporting comme un rapport permettant de suivre les objectifs au niveau de la direction, des agences et des chargés de clientèle, et de vérifier la mise en œuvre des plans d'actions.

Exemples :

- Réaliser huit contrats pour un montant de 2 000 000 Ar en deux mois.
- Effectuer une visite de quatre clients par mois.

Ce reporting constitue un véritable portail financier. Il permet le partage de données en temps réel dans un environnement parfaitement sécurisé et il est accessible à l'ensemble des acteurs de l'entreprise en charge d'alimenter, de produire, de contrôler, d'analyser ou de présenter les informations financières du groupe (direction financière, contrôleur de gestion, consolideur, comptable,...). Par définition, un reporting est la présentation périodique de rapports sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats⁵⁸.

⁵⁸ fr.wikipedia.org

Le terme désigne également une technique informatique de préparation de ces rapports, consistant à extraire des données pour les présenter dans un rapport humainement lisible (affichage ou imprimable).

En effet, les directions financières doivent disposer en temps réel de tous les indicateurs clés reflétant les performances de l'entreprise afin de prendre très rapidement les bonnes décisions. Ainsi, comme indicateurs de performance, ARO utilise : le taux d'augmentation du chiffre d'affaire, le taux des arriérés, les différents ratios (ratio du personnel,...).

Ainsi, le rapport annuel 2006 de la compagnie nous a permis d'obtenir des résultats. Le résultat global d'exploitation a connu une hausse de 92,4%. Cette hausse s'explique par :

- L'augmentation significative du chiffre d'affaire,
- Un bon résultat de placement,
- Un bon résultat en acceptation,
- Une maîtrise des charges.

Le résultat net de l'exercice après la passation de la dotation aux réserves de garantie réglementaire et de l'IBS s'est augmenté de 25%. Les commissaires aux comptes de l'assurance ont montré que le compte des pertes et profits de cet exercice ont dégagé un résultat net bénéficiaire.

Résumé

Si ARO a défini en avance ses objectifs mettant en relation son environnement et ses stratégies dans la section précédente, ici, elle prend en compte principalement sa performance. Cette performance est liée à ses deux facteurs. En parlant de la performance de la compagnie, il est à noter qu'elle a eu une excellente notation de Global Credit Rating l'année 2006. Sur un point de vue historique et durant ses existences et expériences, la compagnie ne cesse de s'accroître dans l'île : plusieurs agences sont mis en place et divers produits nouveaux sont présentés sur son marché. Pour mesurer cette performance, cette compagnie ARO emploie actuellement le reporting. Elle utilise également un autre support de données dans lequel elle avance les résultats (bénéfices ou pertes) de la compagnie. Ce rapport constitue les rapports annuels. Concernant les indicateurs de performance, ils sont dépendants des objectifs de l'entreprise.

Il nous est aussi primordial d'analyser ces résultats par rapport aux investigations théoriques effectuées dans la première partie de notre travail.

CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS

Ce dernier chapitre nous permet de déterminer si les théories que nous avons vues et nos cas pratique sont comparables.

Dans ce troisième chapitre, nous justifions la véracité de nos hypothèses et de répondre nos objectifs. Il est tout d'abord essentiel de présenter ces hypothèses de travail.

- La *première hypothèse* concerne la relation étroite entre l'environnement d'une entreprise et ses stratégies.
- Notre *deuxième hypothèse* montre l'importance de l'établissement d'une évaluation de la performance.

Rappelons que nos *objectifs* consistent à attirer les dirigeants d'entreprise à améliorer l'évaluation de la performance, et à faciliter la réalisation du choix stratégique dans une entreprise dans n'importe quel environnement.

Nous pouvons ainsi présenter des *modèles* afin de montrer les moyens pour connaître au mieux l'environnement d'entreprise, établir un choix stratégique et faciliter l'évaluation dans l'entreprise.

Notre cadre d'analyse comportera alors deux sections :

- La première consistera à vérifier notre première hypothèse sur les points de vues de quelques auteurs et dans la pratique, au sein de la compagnie d'assurance enquêtée : ARO.
- La seconde discutera de notre deuxième hypothèse concernant l'évaluation de la performance dans une entreprise.

SECTION 1 : VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE

Il nous convient tout d'abord de donner les opinions de quelques auteurs sur la relation de ces facteurs de performance de l'entreprise : la stratégie et l'environnement d'entreprise.

1.1 Point de vue de l'auteur

La stratégie est définie comme l'art de construire des avantages durablement rentables, d'utiliser le temps pour constituer des atouts, des priorités. La stratégie est au service des finalités de l'entreprise. Elle permettra de ce fait d'anticiper les mutations de l'environnement afin d'y adapter l'entreprise⁵⁹.

D'après Ansoff (1991), la stratégie est l'un des ensembles de critères de décision qui guident le comportement d'une entreprise. Elle constitue des règles qui régissent les rapports de l'entreprise avec l'environnement extérieur⁶⁰.

Ainsi, les changements rapides et discontinus dans l'environnement de l'entreprise sont un des cas possibles de la formulation de la stratégie dans une entreprise. Ils peuvent être provoqués par une saturation des marchés traditionnels, des découvertes technologiques dans et hors de l'entreprise, ou la soudaine arrivée en masse de nouveaux entrants.

Les clés d'une stratégie brillante sont l'imagination, l'ambition et l'exactitude de la vision des dirigeants mais celle de son succès réside de la prise en compte du contexte, du marché et de l'environnement, des capacités technologiques, productives et commerciales de l'entreprise et les compétences présentes et potentielles du personnel et du management.

Faire de la stratégie signifie plutôt piloter un processus stratégique continu et itératif, en veillant à aménager des moments de réflexion et de définition des orientations voulues, mais avec un souci égal du chemin incertain par lequel ces réflexions et ces orientations se concrétisent dans l'action de l'entreprise. L'environnement est une contrainte nouvelle pour les entreprises que la réglementation rendra prochainement incontournable. Mais loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement peut être l'occasion de rechercher un avantage concurrentiel durable à moyen et long terme, dans la mesure où sa prise en compte accroît la fiabilité des processus industriels et la valeur des produits et services livrés à la clientèle. Cette note fait le point sur le lien entre la stratégie et environnement, ainsi que sur les éléments à prendre en considération pour la création d'une fonction environnement.

Les événements qui surgissent dans l'environnement conduisent fréquemment à l'abandon ou à la révision du choix stratégique souhaité par les dirigeants ou à une partie d'entre eux⁶¹.

⁵⁹ C.Selmer, Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris, 2003, 289p.

⁶⁰ I.Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1991.

⁶¹ Stratégor, Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise, Interédition, Paris, 1993, 615p.

Nous pouvons dire alors que d'après certains auteurs, notre première hypothèse mettant en relation l'environnement et la stratégie est *réelle*.

1.2 Cas de la compagnie ARO

D'après les résultats que nous venons d'exposer dans le chapitre précédent, la compagnie ARO adopte une certaine stratégie pour arriver à ses finalités. Rappelons que ses principales stratégies consistent à éviter la déperdition des clients déjà existants et à lancer de nouveaux produits sur des marchés également nouveaux. Ces stratégies consistent à équilibrer le portefeuille d'activité comme le responsable disait : « les petites affaires et les grandes affaires ».

Ainsi, la compagnie ARO offre actuellement un nouveau produit appelé : rente éducation qui est proposée en général pour les parents travaillant dans le secteur informel et qui veulent prévoir une bonne éducation pour leurs enfants c'est-à-dire prévoir une bourse universitaire pour les enfants alors qu'ils sont encore petits.

Vu la connaissance de son environnement, par exemple : l'introduction de deux nouveaux concurrents sur le marché, et d'après la description de la stratégie mise en œuvre dans cette compagnie, nous pouvons dire qu'elle adopte une stratégie de diversification totale.

L'entreprise ne cherche pas à avoir un avantage par les prix mais plutôt avoir un avantage sur les acheteurs ou les clients : elle veut s'adresser à tous les clients potentiels du secteur en s'appuyant sur différents aspects du produit : caractéristiques propres, design, fiabilité, service après vente,... Il s'agit d'une ou plusieurs caractéristiques du produit qui lui confèrent un caractère d'unicité : cela vise à donner au produit un aspect unique de manière à ce que le client soit attaché à acheter ce produit plutôt qu'un autre.

Par définition, la diversification repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines d'activités. Cette stratégie consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents. Elle correspond à l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité stratégique (nouveaux produits, nouveaux marchés).

Pour cette diversification totale, il s'agit alors de lancer des produits nouveaux sur des nouveaux marchés (combinaison de deux diversifications : par produit et par marché).

Quels sont donc les intérêts que nous pouvons retirer de cette stratégie de diversification totale ?

- Elle permet de nouvelles sources d'innovation, de saisir de nouvelles opportunités. Elle permet alors d'acquérir et de maîtriser de nouvelles technologies et de nouveaux métiers.
- Elle facilite l'utilisation de ses compétences dans d'autres domaines d'activités et la recherche de nouvelles compétences.
- Elle permet également la réalisation d'une économie d'apprentissage et la flexibilité stratégique.
- Elle diminue le risque qui est réparti, et assure une rentabilité comme une croissance future par exemple : élargissement des gammes de produits et des débouchés. Elle permet alors d'avoir une portefeuille d'activités équilibrée permettant de compenser certains risques d'autres activités, de dégager des synergies au niveau de service ou de dégager des marges relativement confortables.
- Elle peut couvrir les parts de marchés les plus grandes possibles c'est-à-dire permettre à l'entreprise d'échapper à l'étroitesse de ses marchés traditionnels.

Pourtant cette stratégie présente aussi des limites :

- Nous pouvons constater des risques d'incertitude et de complexité croissante de l'environnement et des technologies.
- Le choix d'un mauvais secteur peut amener un risque d'échec de la nouvelle activité.
- La stratégie peut conduire à la diminution de la rentabilité de l'entreprise et la dispersion des compétences.
- La gestion devient forcément plus complexe et la position concurrentielle sera difficile à maintenir. Il peut avoir un risque d'un écart trop important entre les prix de l'entreprise et ceux de la concurrence ou un risque d'imitation de la part des concurrents.
- Le volume des investissements est relativement important donc coûts élevés.
- Les besoins des clients changent de temps en temps alors que la synergie et les gains de productivités sont limités.

Pour réussir, cette stratégie doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents, elle doit être défendable.

Résumé

Pour être compétitive sur le marché, la compagnie ARO adopte une stratégie de diversification totale qui consiste à mettre sur des marchés nouveaux de produits nouveaux.

L'intérêt de cette stratégie porte surtout pour ARO à dégager une synergie dans l'entreprise. Elle conduit également à équilibrer les portefeuilles d'activités et facilite la tenue de sa part de marché ou son positionnement.

Néanmoins, les limites de cette stratégie concernent pour la compagnie le risque de prendre un mauvais choix sur les nouveaux produits à lancer à cause du changement brusque du désir des clients. Elle peut constater également un risque d'écart de prix rencontré sur le marché.

D'après les opinions des auteurs et le choix de la stratégie adopté par cette compagnie ARO, nous pouvons dire que la stratégie et l'environnement sont vraiment des facteurs inséparables.

Dans l'ensemble, l'enquête montre que la performance d'une entreprise a une dépendance stricte sur les stratégies mises en œuvre et ses environnements.

SECTION 2 : VERIFICATION DE LA DEUXIEME HYPOTHESE

Si la première hypothèse de notre a été vérifiée et affirmée, voyons ensuite ce que pensent les auteurs de notre seconde hypothèse de travail. Après, nous allons également la vérifier sur notre recherche pratique au sein d'entreprise. Rappelons que notre deuxième hypothèse met l'accent sur l'évaluation de la performance dans une entreprise.

1.1 Point de vue de l'auteur

D'après B.Nelson et P. Economy (2004), faire une évaluation de la performance est essentielle dans une entreprise car elle permet de résumer les performances passées et de fixer un autre niveau de performance. Elle donne également l'opportunité de communiquer pour assurer l'entente entre les employés et les dirigeants pour le bien de l'entreprise⁶².

R.Kaplan et D.Norton (1993) ont inventé le « tableau de bord prospectif » (balanced business scored) comme un outil de mesure de performance permettant aux entreprises d'évaluer les résultats financiers ou non financiers⁶³.

Un enseignant un management sur internet propose que le diagnostic stratégique peut être vu comme une des meilleures méthodes d'évaluation de la performance. Ce diagnostic permet de connaître les capacités et les compétences d'une entreprise sur le marché et dans son organisation interne.

L'évaluation de la performance est donc *un outil indispensable* dans toute entreprise aussi pour les dirigeants, l'entreprise que pour tout le personnel.

1.2 Cas de la compagnie d'assurance ARO

D'après les résultats de nos questionnaires, cette compagnie réalise chaque année un diagnostic stratégique. Ce diagnostic est théoriquement et pratiquement une des méthodes de l'évaluation de la performance. La compagnie ARO établit ce diagnostic en guise d'évaluation de son passée afin de présenter des actions correctives en cas d'un mauvais résultat.

Ainsi, le diagnostic stratégique consiste à connaître et comprendre la situation de l'entreprise, à la fois face à ses concurrents mais aussi ses compétences internes.

Selon la théorie que nous venons de voir dans la première partie, un diagnostic stratégique peut être subdivisé en deux parties :

- La partie externe de l'entreprise constituée par son environnement externe qui parle de plus près sur les concurrents et les variables économiques.
- La partie interne s'intéressant sur les moyens mis en œuvre par l'entreprise.

1.1.1 Analyse de l'environnement

⁶² P.Economy & B.Nelson, Le management pour les nuls, First Edition, 2004, 306p.

⁶³ R. Kaplan & D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation, 2001, 423p.

L'environnement est un ensemble gravitant autour ou dans l'entreprise. Il est qualifié d'interne lorsqu'il concerne les éléments sous contrôle de l'entreprise (savoir-faire, finance, hommes) et d'externe pour les éléments situés autour de l'entreprise (technologie, économie, législation, culture), la concurrence et les consommateurs complètent l'environnement externe.

Nous allons ici mettre l'accent sur son environnement économique et ses concurrents.

La compagnie ARO prend en compte plusieurs facteurs du contexte économique pour pouvoir préserver sa place de leader et ses acquis sur le marché.

Le taux de croissance économique est estimé à 4,7% en 2006. Cette croissance a été essentiellement soutenue par un niveau élevé des investissements estimés à 21,8% du Produit Intérieur Brut dont 11,0% au secteur public et 10,8% au secteur privé. Les autorités monétaires ont décidé de réduire le taux directeur de la Banque Centrale de 16,0% à 12,0% au mois d'août suite au retour à la stabilité macro-économique. Après avoir atteint plus de 24% au mois de juin, le taux de rendement moyen des BTA a diminué progressivement pour se situer en dessous de 20% en fin d'année.

L'Ariary affiche une volatilité réduite à partir du mois de juillet après une dépréciation de 7,4% par rapport à l'euro et 1,3% par rapport au dollar. La monnaie nationale s'est même appréciée de 6,75% par rapport au dollar entre le 01 janvier 2006 et le 31 décembre 2006.

Depuis janvier 2006, le taux d'Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers (IRCM) est passé de 20% à 15%. Le taux d'inflation est estimé à 10,8% à la fin de l'année pour une prévision de plus de 11,4% en glissement annuel.

Le prix du baril de pétrole brut sur le marché international atteint un niveau record d'un peu moins de 80\$ au mois d'août et pour redescendre en dessous de 60\$ au mois de septembre. Depuis le mois d'août à la fin de l'année, le prix à la pompe de l'essence tourisme a baissé de 13,4% et celui du gasoil de 6,7%. L'année 2006 a été une fois de plus une année fructueuse pour cette compagnie aussi bien en terme d'accroissement du chiffre d'affaire (+19%) que d'amélioration du résultat (+26%) et ceci malgré l'entrée de deux nouvelles entreprises étrangères sur le marché et de tous les contraintes économiques.

L'amélioration des revenus des placements financiers (+34%) conforte davantage la solidité financière de la compagnie avec des fonds propres représentant plus de cinq fois la marge minimum réglementaire de solvabilité.

En ce qui concerne la concurrence de la compagnie ARO, elle est composée de quatre sociétés d'assurance dont deux étrangères et une mutuelle d'assurance automobile.

La croissance du marché Malagasy des assurances atteignait 20% en 2006. Le montant des affaires directes de ces entreprises sur le marché est estimé à 73,8 milliards Ariary en 2006.

La part de marché occupée par cette compagnie ARO est 59,70% et pour les autres assureurs 40,30%.

A part ces contraintes économiques et ce renforcement de la concurrence, il nous ait aussi important de faire une analyse interne de cette compagnie.

1.1.2 Analyse des ressources

Une entreprise est un système formé de plusieurs ressources : ressources humaines, matérielles et financières.

Deux ressources nous intéressent le mieux, celles qui participent directement à la performance : l'homme et la finance.

Répartis sur les vingt huit agences de l'île, le personnel de la compagnie ARO est composé de quatre cent dix huit (418) personnes. La performance d'une entreprise est fonction de la performance de ses membres dicta un directeur au sein de cette compagnie. Ainsi, le rapport annuel de l'année 2006 nous informe que le Président du Conseil d'Administration tient à adresser une vive reconnaissance du personnel qui a participé pour la pratique des actions commerciales et techniques de la compagnie.

Plusieurs formations internes et externes sont offertes au personnel dans le but de renforcer ses compétences et ses productivités.

La finance, quant à elle, au sein de cette compagnie comprend plusieurs rubriques :

- Le chiffre d'affaire

Les primes brutes réalisées en 2006 s'élèvent à une quarantaine de milliard soit une progression de 10,9% contre 18,1% en 2005.

Sur le plan réseau commercial, les parts de chiffres d'affaires des points de ventes directs et des agences générales se situent respectivement à 73,3% et 26,7% contre 69,5% et 30,5% en 2005.

Le chiffre d'affaire par branche peut être réparti comme suit :

- ✓ IRD : 44%
- ✓ Aviation : 15%
- ✓ Maritime : 5%
- ✓ Vie : 14%
- ✓ Automobile : 20%
- ✓ Acceptation : 2%

Le rapport du sinistre sur primes acquises s'est amélioré : 51,4% contre 54,8% en 2005. Le résultat technique de cette compagnie s'est amélioré de 25%.

- Les résultats

- Résultat d'exploitation : ce résultat global d'exploitation a connu une hausse de 92,4%.
- Résultat net : ce résultat s'est amélioré de 26%.

- Les provisions techniques

Les provisions techniques (risque en cours et sinistres à payer) s'élèvent au 31 décembre 2006 à 90 milliard d'Ar environ contre 79 milliard Ar en 2005 soit une progression de 15%.

- Le placement

Les produits de placement nets ont augmenté de 34,3%.

Le rendement net ramené aux réserves techniques s'élève à 21,34% en 2006 contre 17,97% en 2005.

- La réassurance

- Cessions : le taux de cession (primes cédées/primes totales) a connu une légère hausse en 2006 : 38,9% contre 37,5% en 2005.
- Acceptation : nos réalisations en acceptation (locales et étrangères) de 2006 affichent une baisse de 39% par rapport à 2005.

Toutefois la maîtrise de la qualité des affaires souscrites apporte une hausse 254% par rapport à 2005.

- Les ratios et charges

Le total des charges (commission, frais généraux hors frais financiers, dotations aux amortissements et provisions) passe d'une variation de plus 13,7% contre plus 20,7% en 2005.

Le ratio des charges qui reste en deçà de la norme de 28% reconnue dans le secteur des assurances passe de 27,2% en 2005 à 25,5% en 2006.

- Les fonds propres

En constante progression, les fonds propres affichent une hausse de 10,6% par rapport à 2005.

- La marge de solvabilité

La marge de solvabilité globale passe de 37,2 milliards Ar en 2005 à 40,3 milliards Ar en 2006. Le montant minimal nécessaire tel que défini par le code des assurances est évalué à 7,1 milliards Ar.

- Les ratios prudentiels

Les ratios prudentiels demeurent à des niveaux très respectables.

Le ratio résultat net/primes acquises s'est stabilisé à des niveaux de 15% et le ratio réserve technique/primes brutes est également resté stable.

D'après ces analyses de l'environnement ou de ressources ou sous un autre terme « le diagnostic stratégique », nous pouvons dire que faire une évaluation de la performance n'est pas une tâche facile, mais, pour la compagnie ARO, elle est vraiment *essentielle* pour assurer un meilleur avenir.

Résumé

Pour conclure, d'après la définition du diagnostic stratégique, faire un diagnostic consiste à analyser l'environnement et les ressources de l'entreprise.

En ce qui concerne l'environnement, nous avons mis en exergue l'environnement économique car il a une étroite liaison avec l'entourage externe de l'entreprise. Nous avons constaté également que la concurrence s'est renforcée.

Sur les ressources de l'entreprise, nous avons pris deux variables essentiels permettant d'obtenir une meilleure performance : le facteur humain et le facteur financier. Le facteur humain car nous avons vu que la performance de la compagnie dépend de la performance de ses membres. La finance en vue d'affirmer que la performance est reliée au mouvement du chiffre d'affaire et des résultats nets obtenus. Il est nécessaire de préciser que plusieurs rubriques sont analysées dans ce facteur financier.

L'analyse de l'environnement et des ressources internes de cette compagnie nous a pu démontrer l'importance d'une évaluation de la performance.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La méthodologie que nous avons entamée nous a conduit à obtenir des résultats. La présentation de l'entreprise enquêtée c'est-à-dire la compagnie d'assurance ARO nous a amené à poser des questions sur son environnement, ses stratégies adoptées et son cadre de performance.

En matière de l'environnement, ARO établit chaque année un diagnostic stratégique afin de connaître ses stades de réalisation des objectifs et ainsi de prévoir les stratégies qu'elle doit entreprendre.

Sur les stratégies adoptées, face à sa dimension, sa place sur le marché et les mouvements de ce dernier, la compagnie ARO utilise actuellement une stratégie de diversification totale par laquelle elle attire de nouveaux clients et présente de nouveaux produits.

Concernant sa performance, l'analyse des ressources internes de cette compagnie, plus précisément, sa finance, a présenté plusieurs rubriques montrant l'évolution de celle-ci. Mais la plus marquante est l'obtention d'une excellente notation de Global Credit Rating l'année 2006. L'expansion de la société dans toute l'île est aussi importante, c'est ainsi qu'elle se place leader sur le marché à présent.

Vu les résultats obtenus, les analyses que nous avons effectuées ont affirmé les deux hypothèses de départ de notre recherche : l'environnement et la stratégie sont interdépendants et l'évaluation de la performance est essentielle dans l'entreprise. Certains auteurs ont aussi confirmé la véracité de ces hypothèses. Le diagnostic stratégique qui est une des méthodes d'évaluation de la performance à part le tableau de bord prospectif, et la stratégie de diversification sont les modèles que nous pouvons évoquer afin d'atteindre nos objectifs et de répondre aux différentes questions du début.

CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons maintenant au terme de notre étude.

« La connaissance de l'environnement d'entreprise et le choix stratégique : facteurs de performance de l'entreprise » si tel est le thème que nous avons choisi, nous espérons que les travaux de recherche que nous venons d'exposer dans cet ouvrage a pu démontrer effectivement à la recherche de performance pour les entreprises, en l'occurrence la compagnie d'assurance ARO.

D'ailleurs, nous nous excusons de toutes sortes d'éventuelles imperfections sur le fond et la forme de notre travail.

Mais avant d'apporter définitivement un terme à cette recherche, il nous paraît intéressant de rappeler encore ici que l'*objet de notre thème* est en grande partie axé sur ce qui permet pour les entreprises de bien maîtriser l'environnement interne et externe, et ainsi d'adopter des stratégies visant à obtenir une performance.

L'*intérêt de ce thème* porte surtout sur les dirigeants d'entreprise afin de faciliter leurs choix sur les stratégies à mettre en œuvre, et pour maintenir une certaine performance face aux turbulences de l'environnement.

Pour cela, nous avons mis en exergue les *facteurs de performance*, à savoir :

➤ L'environnement de l'entreprise

C'est un ensemble des agents économiques qui sont en interrelation. Nous avons cité comme ses composants : l'environnement économique, culturel, écologique, démographique, social, réglementaire et juridique,... Nous mettons l'accent sur les facteurs économiques car celui-ci a une interdépendance croissante avec l'entreprise. Ils englobent le marché, la clientèle, la concurrence, les produits et les choix et actions marketing.

➤ Les choix stratégiques

Faire un choix entre les stratégies à mettre en œuvre dans une entreprise est assez difficile car la stratégie doit être en cohérence avec sa dimension. Nous avons alors énuméré trois grands types de stratégies : la spécialisation, l'intégration verticale et la diversification.

La spécialisation est aussi importante pour les entreprises qui veulent approfondir ses activités sur les produits qu'elles mettent déjà entre les mains de ses clients. L'intégration verticale consiste à étendre ses activités dans une même filière. La diversification, quant à elle, est une stratégie par laquelle l'entreprise offre des produits nouveaux pour ses clients, ou des produits déjà existants sur des marchés nouveaux.

La stratégie est un des facteurs clés influant sur la performance de l'entreprise.

Nous avons également développé la performance : sujet de notre thème.

La performance est la manière de créer de la valeur dans l'entreprise, la gestion de la performance est un moyen d'y parvenir. Cependant, nous avons exposé des indicateurs de performance car ils contribuent à obtenir des informations sur les finalités et les moyens utilisés dans les entreprises. Nous avons aussi cité et développé les facteurs clés de la performance tels que la mission de l'entreprise, sa vision, sa stratégie, ses ressources humaines, sa structure et son processus et ses systèmes. Ces facteurs, qui sont au cœur de l'entreprise, peuvent avoir des influences directes ou non sur sa performance.

Elaborer un système de mesure de performance consiste à connaître les objectifs stratégiques d'une entreprise car l'évaluation de la performance dans une entreprise nous permet de déterminer les performances passées et de nous aider à fixer un autre niveau de performance. Comme mesure de performance, nous avons pris en particulier le tableau de bord prospectif qui est un outil conduisant à préciser les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il consiste à aider alors les dirigeants à prendre les décisions afin d'atteindre les finalités. Cette mesure de performance peut être effectuée à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Afin de suivre pratiquement les théories avancées, nous avons choisie la compagnie d'assurance ARO comme une entreprise à enquêter. Ce choix est fondé sur son existence et ses expériences pendant plusieurs années. Ainsi, elle est reconnue et a eu une bonne notation l'année précédente de l'agence sud africaine. De même, la sécurité est recherchée dans notre île actuellement.

Face à ses quatre concurrents dont deux étrangers, la compagnie ARO adopte une certaine stratégie, afin de maintenir sa place de leader sur le marché, comme l'augmentation du chiffre d'affaire, la fidélisation de la clientèle. Ses stratégies sont connues par tout le personnel par l'intervention des différentes réunions réalisées au niveau du personnel cadre jusqu'au responsable de chaque service.

Mais il est à préciser qu'avant d'adopter ses plans d'actions ou ses stratégies, la compagnie essaye de connaître au mieux son environnement que ce soit interne ou externe. Elle établit alors un diagnostic

stratégique chaque année. Il est aussi important de savoir que pour tout traitement de données, elle utilise l'informatique comme un moyen primordial pour faciliter la mesure de performance.

L'analyse de l'environnement et des ressources internes de cette entreprise nous a pu démontrer l'importance de la stratégie mise en œuvre pour la recherche d'une performance. La compagnie adopte la stratégie de diversification totale actuellement.

Les *résultats de l'enquête* nous montrent que l'environnement et les stratégies sont interdépendants et favorisent une performance de l'entreprise. L'utilisation d'un tableau de bord prospectif, un reporting pour la compagnie ARO, est essentielle pour une entreprise en vue de mesurer ses performances. Ceci relève de l'établissement d'un diagnostic stratégique périodique dans l'entreprise.

Dans l'ensemble, les *hypothèses sont tous vérifiées et affirmées*. Certains auteurs et l'enquête effectuée montrent que la performance a une dépendance stricte de la relation étroite existante entre l'environnement d'une entreprise et ses stratégies mises en œuvre. Ainsi, l'évaluation de la performance est très importante pour une entreprise car elle permet de corriger les anomalies constatées pendant l'année précédente, de maintenir les plans d'actions déjà adoptées pour garder une certaine performance.

Pour *répondre alors à nos trois questions de départ*, nous pouvons dire que faire un diagnostic stratégique, utiliser un tableau de bord prospectif sont les moyens que nous pouvons espérer pour connaître au mieux les environnements de l'entreprise. L'établissement d'un choix stratégique est en fonction de la connaissance de la dimension de l'entreprise et elle dépend également de l'évolution ou du changement de l'environnement de l'entreprise. Pour qu'une entreprise soit vraiment performante, elle doit arriver à bien gérer ses ressources internes et son environnement et faire un meilleur choix sur les stratégies à mettre en œuvre pour avoir une bonne position sur le marché.

Même si nous avons précisé que la performance de l'entreprise dépend de la performance de ses membres dans le corps de notre travail, nous avons pourtant négligé la performance des dirigeants : de ses qualités, de son style de management,... Mais pour mieux préserver la performance pour le long terme, nous recommanderons les dirigeants d'essayer de changer le comportement d'être trop fier car vu les contraintes économiques, beaucoup de concurrents sont introduits sur le marché soient deux étrangers en 2006. Rappelons que la part de marché est un facteur variable donc elle peut changer d'un moment à l'autre suivant le positionnement de l'entreprise.

Il est à souligner également que le fait de faire une extension ne signifie pas logiquement que les produits offerts par la société sont indispensables ou intéressés dans la région où l'agence est placée. Il faudra en conséquence que l'entreprise ne négligera pas la publicité, il se peut que les services offerts par les concurrents soient plus intéressants que ceux de la compagnie.

Pour clore notre travail, nous tenons à préciser que nous n'avons pas l'intention de prétendre que la recherche effectuée a été parfaite ni que les recommandations proposées soient les meilleures. Nous sommes conscients que d'autres voies de recherches nous restent encore à poursuivre pour le développement de notre pays surtout dans d'autres compagnies d'assurance.

Nous encourageons par conséquent d'autres étudiants chercheurs à s'y pencher.

Nous espérons que le thème choisi et traité servira également de support pour ces autres recherches.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Liste des principaux indicateurs de performance

ANNEXE II : Organigramme

ANNEXE III : Questionnaire

Tableau 73: Liste des principaux indicateurs de performance.

1. FONCTION FINANCE	
1.1 Ratios de liquidité.	— fonds de roulement — acid test
1.2 Ratios d'équilibre	— dettes/actifs totaux — couverture des frais fixes — nombre de fois que l'intérêt est gagné
1.3 Ratios d'activité	— rotation des stocks — période moyenne de collection des comptes à recevoir — rotation des actifs immobilisés — rotation des actifs totaux — profit net/ventes — profit net/lavoir des actionnaires
1.4 Profitabilité profit net/actifs totaux	—
1.5 Calcul du point mort	— frais fixes/(prix de vente moins frais variables)
1.6 Analyse des coûts significatifs à l'état de pertes et profits	— rapport frais fixes/ventes — % des coûts de la main-d'oeuvre — % des coûts de la matière première
2. FONCTION PERSONNEL	
2.1 Rendement	— réalisation des objectifs-tâches — performance homme/semaine
2.2 Moral	— "turnover" et absentéisme — "q" de mesures disciplinaires — "q" d'accidents — nuancés
2.3 Développement	— jours de perfectionnement — humilité — créativité, flexibilité — compétence — "q" de qualité
2.4 Relations patronales-syndicats	—

3. FONCTION MARKETING

- 3.1 Chiffre d'affaires
 - jours d'arrêt/année
 - volume de ventes
 - "n" de commandes
- 3.2 Couples produits-marchés
 - part du marché de chaque produit
 - taux de renouvellement des produits
 - rentabilité de chaque ligne de produits
- 3.3 Satisfaction de la clientèle
 - commentaires favorables vs plaintes
 - retour de marchandises
 - loyauté vs abandon
 - essentialité
 - avantages distinctifs
- 3.4 Services

4. FONCTION DE PRODUCTION

- 4.1 Productivité
 - unités et valeur de la production/homme/heure
 - unités et valeur de la production/machine/heure
 - % de commandes en retard
 - heures d'arrêt/heures travaillées
 - "n" et durée des files d'attente
 - heures supplémentaires/heures normales
 - comparaison du coût avec les standards
 - décomposition du coût machine première, main d'œuvre, frais généraux
 - taux de rejet à l'usage, retour
 - retour de marchandises et réclamations
 - sécurité, hygiène
- 4.2 Synchronisation
- 4.3 Coût unitaire
- 4.4 Qualité
- 4.5 Ambiance

5. FONCTION ACHAT ET STOCKAGE

- 5.1 Approvisionnement
 - degré d'indépendance face aux fournisseurs
 - conditions de crédit, qualité des produits, garantie et délai de livraison
 - % d'escompte et de rabais
 - % de marchandises retournées
 - stocks/actif total
 - rotation des stocks
 - % de désuétude et de dévaluation:
- 5.2 Stockage
- 5.3 Transport et entreposage
 - degré d'utilisation des espaces
 - degré d'utilisation du matériel roulant
 - % de bris, de vol
 - frais de manutention

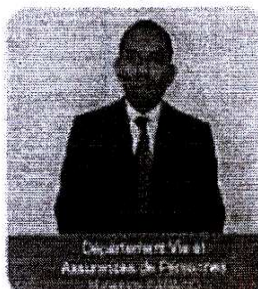
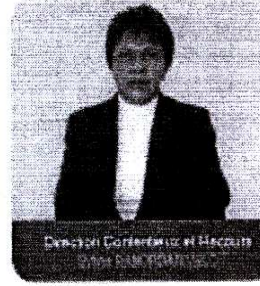
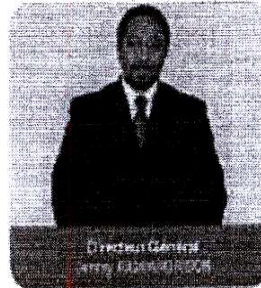
6. FONCTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

- 6.1 Généralités
 - climat propice à l'invention et l'innovation
 - protection des innovations par le brevet
 - rythme d'innovation par rapport aux compétiteurs
 - % et vitesse de transfert des découvertes à la fabrication
- 6.2 Nouveaux produits
 - sensibilisation aux nouveautés
 - perfectionnement des produits actuels
 - diversification
 - fréquence de renouvellement des produits (cycle de vie)
- 6.3 Procédés de fabrication
 - prévision technologique
 - degré de modernisation et d'efficacité

7. FONCTION RELATIONS PUBLIQUES

- 7.1 Relations-actionnaires
 - rendement de l'action
 - stabilité des dividendes
 - atmosphère de travail
 - moral
- 7.2 Relations-employés
- 7.3 Relations-fournisseurs et créanciers
 - respect des engagements (crédibilité)
- 7.4 Relations-distributeurs
 - patronage des produits de la maison
- 7.5 Relations-clients
 - plaintes vs commentaires favorables
 - loyauté envers les produits de la maison
- 7.6 Relations-État
 - respect des lois
- 7.7 Relations-communauté
 - notoriété et prestige
 - réputation

Organigramme



Questionnaire

I/Questions fermées (réponses à encadrer)

1. Possédez-vous une information sur le marché ?

OUI - NON

2. Avez-vous des nouveaux entrants : locaux ?

OUI - NON

3. Utilisez-vous la Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication au sein de votre entreprise ?

OUI - NON

4. Pensez-vous que l'évolution de l'environnement de l'entreprise conduit-elle au changement de la stratégie ?

OUI- NON

5. Etablissez-vous un diagnostic stratégique tous les : 6 mois- 1 an- 3 ans- autres

II/Questions ouvertes

1. Quelle est la taille de votre entreprise ?

2. Quels sont alors vos objectifs ?

3. Quels sont vos principales contraintes dans la réalisation de ces objectifs ?

4. Fixez-vous une date d'échéance qui indique quand ces objectifs doivent être atteints ? si oui sont-ils toujours atteints à terme ?

5. Quels sont les plans d'actions que vous mettez en œuvre pour atteindre les objectifs ?

6. Quelles sont les stratégies mises en œuvre ou adoptées dans la compagnie actuellement ?

7. La stratégie est-elle connue par tous dans la compagnie ? Comment ?

8. A qui appartient la prise de décision en matière de changement de stratégie ?

9. Quelles sont vos forces et vos faiblesses ?

10. Quelle démarche adoptez-vous pour réaliser un diagnostic stratégique ?

11. Qui sont les concurrents ?

12. Pouvez-vous nous définir la performance selon cette compagnie d'assurance ARO ?

13. Quels sont vos indicateurs de performance ?

14. Quels outils utilisez-vous actuellement pour mesurer cette performance ?

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ Ansoff, (I.). Stratégie de développement de l'entreprise, Edition d'Organisation, 1989, 287p.
- ❖ AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR, Paris, 1996,337p.
- ❖ Auriac, (J.M.) & Lacour, (L.). Les mots clés de la gestion, Techniplus, 1991, 205p.
- ❖ Bouchet, (G.). Comment contrôler la rentabilité de votre entreprise (Tome 1 : Gestion et rentabilité de l'exploitation), Entreprise moderne d'Edition, Paris, 1971, 200p.
- ❖ Bremond, (J.) & Geledan, (A.). Dictionnaire des théories et mécanismes économiques, Hatier, 1984,475p.
- ❖ Cattan, (M.), Idrissi,(N.) & Knockaert, (P.). Maîtriser les processus de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2001,287p.
- ❖ Daigne, (J.). Management en période de crise, Edition d'Organisation, Paris, 1991, 190p.
- ❖ Diridollou,(B.) & Gautier (B.). Vocabulaire du management, ESF Editeur, 1991, 126p.
- ❖ Drucker,(P.). Je vous donne rendez-vous demain : la société post-business, Maxima, Boulogne, 1992, 407p.
- ❖ Duplat,(C.A.). L'entreprise face à son environnement économique, Edition d'Organisation, Paris, 1984,229p.
- ❖ Francfort, (I.), Osty, (F.), Sainsaulieu, (R.) et Uhalde, (M.). Les mondes sociaux de l'entreprise, Brouwer, 1998.
- ❖ Gauzente, (C.). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle et Stratégie, Vol 3, N°2, Juin 2000, 145p.
- ❖ Gervais, (M.). Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1998, 522p.
- ❖ Hubert, (F.). L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DESS Contrôle de gestion, 1999.
- ❖ Iribarne, (P.). Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Dunod, Paris, 2003,239p.
- ❖ Kaplan, (R.) & Norton, (D.). Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation, 2001, 423p.
- ❖ Kennedy, (C.). Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Maxima, Paris, 2003, 360p.
- ❖ Kurb, (M.) & Prokopenko, (J.). Les besoins de formation au management, Geneve, 1991,
- ❖ Laflamme, (M.). Le management : approche systémique, Edition Gaetan Morin, 1979, 371p.

- ❖ Le Roy, (F.). La concurrence : entre affrontement et connivence, Vital Roux, France, 2002, 209p.
- ❖ Martinet, (A.) & Silem, (A.). Lexique de gestion, Dalloz, Paris, 2000, 453p.
- ❖ Menuisier, (D.). Les cahiers du management : les quatre axes de la performance, L'expansion, Paris, Mars 2005, N°695, 124p.
- ❖ Mercier, (JP.). Mesurer et développer les performances, Quebecor, 2003.
- ❖ Mintzberg, (H.). Le management : voyage au centre des organisations, Edition d'Organisation, Paris, 2004, 703p.
- ❖ Morin, (E.M.). Les indicateurs de performance, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin, 1996.
- ❖ Morsain, (M.). Dictionnaire du management stratégique, Edition Bélin, 2000, 217p.
- ❖ Paban, (F.). Dicomanagement, Edition d'Organisation, Paris, 1994, 315p.
- ❖ Paucher, (P.). Mesure de performance financière de l'entreprise.
- ❖ Rambhujun, (N.). Entreprise, gestion et compétitivité, Economica, 1984, p59.
- ❖ Razafimbahiny, (C.A.). Principe de gestion, Edition Cecor, Antananarivo, 2002, 30p.
- ❖ Roux, (D.) & Soulié, (D.). Gestion, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- ❖ Russell, (A.). Méthodes de planification dans l'entreprise, Edition d'Organisation, 1973.
- ❖ Strategor, Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise, Interédition, Paris, 1993, 615p.
- ❖ Selmer, (C.). Concevoir le tableau de bord : outil de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris, 2003, 289p.
- ❖ Thiéart, (R.A.). Le management, Presse Universitaire de France, Paris, 1989, 127p.
- ❖ Triolaire, (G.). L'entreprise et son environnement économique, Edition Sirey, Paris, 1988.
- ❖ Vernet, (E.). L'essentiel du marketing : marketing fondamental, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
- ❖ Wemel, (P.). Guide du management, Edition du Seuil, Paris, 1992, 745p.
- ❖ Yan, (L.H.). Organisation et système d'information, CNAM, 2000/2001.

INTERNET

- www.e-rh.org
- www.essec.fr/entreprises-diversité
- www.axonglobal.com/strategydeployment
- www.sciencesdegestion.com
- www.performancezoom.com/performance-entreprise.php
- www.oboulo.com
- www.syllepse.com/fr
- www.stratégique.biz
- www.aro.mg
- atom.univ-paris.fr
- fr.wikipedia.org
- playmendroit.free.fr
- erwan.neau.free.fr
- [chaîne de valeurs.htm](http://chaîne.de.valeurs.htm)
- [methods porter competitive advantage fr. htm](http://methods.porter.competitive.advantage.fr.htm)
- derober.club.fr
- perso.orange.fr
- [supinfo-project.com/fr/2006/management stratégique](http://supinfo-project.com/fr/2006/management.stratégique)
- ac-poitiers.fr
- [bigbozoid.free.fr/cours IUT](http://bigbozoid.free.fr/cours.IUT)
- phyxis.com/diagnostic.htm
- christophe.benaven.free.fr/article

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : ASPECT THEORIQUE DE L'ENVIRONNEMENT, DU CHOIX STRATEGIQUE ET
DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE 06

CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE 07

SECTION 1 : NOTION DE L'ENVIRONNEMENT 07

1.1 Qu'est-ce que l'environnement de l'entreprise ? 08

1.1.1 Le micro-environnement 08

1.1.2 Le macro-environnement 09

1.1.3 Le méso-environnement 09

1.2 Quels sont les composants de l'environnement de l'entreprise ? 09

1.2.1 L'environnement économique 12

SECTION 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE 13

2.1 Le diagnostic interne 14

2.1.1 L'analyse fonctionnelle 15

2.1.2 L'analyse de facteurs clés de succès 16

2.1.3 La chaîne de valeur 17

2.2 Le diagnostic externe 19

CHAPITRE II : LE CHOIX STRATEGIQUE 21

SECTION 1 : NOTION DE LA STRATEGIE 21

1.1 Définition 21

1.2 Le déploiement stratégique 23

SECTION 2 : OPTIONS STRATEGIQUES 24

1.1 <u>La spécialisation</u>	25
1.2 <u>La diversification</u>	25
1.2.1 La diversification par le produit	26
1.2.2 La diversification par le marché	26
1.2.3 La diversification totale	27
1.3 <u>L'intégration verticale</u>	27
 CHAPITRE III : LA PERFORMANCE : FRUIT DE L'ADEQUATION DE L'ENVIRONNEMENT ET LES CHOIX STRATEGIQUES	31
 SECTION 1 : GESTION DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE FACE A SON ENVIRONNEMENT ET SES CHOIX STRATEGIQUES	33
1.1 <u>Les indicateurs de performance</u>	34
1.2 <u>Les facteurs clés de performance</u>	36
 SECTION 2 : EVALUATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE	42
1.1 <u>Objectifs stratégiques</u>	46
1.2 <u>Le Tableau de Bord Prospectif comme mesure de performance</u>	48
 CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	53
 PARTIE II : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE, LES RESULTATS ET ANALYSES	
 INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	54
 CHAPITRE I : LA METHODOLOGIE	55
 SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	55
1.1 <u>Caractéristiques de la compagnie d'assurance « ARO »</u>	57
1.2 <u>Structure organisationnelle</u>	58
 SECTION 2 : CHOIX DE L'ENTREPRISE	58
 SECTION 3 : LES METHODES UTILISEES	60

CHAPITRE II : RESULTATS OBTENUS	63
SECTION 1 : LA RELATION « ENVIRONNEMENT-STRATEGIE »	64
SECTION 2 : LA PERFORMANCE	68
CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS	71
SECTION 1 : VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE	71
1.1 <u>Point de vue de l'auteur</u>	71
1.2 <u>Cas de la compagnie « ARO »</u>	73
SECTION 2 : VERIFICATION DE LA DEUXIEME HYPOTHESE	75
1.1 <u>Point de vue de l'auteur</u>	75
1.2 <u>Cas de la compagnie « ARO »</u>	76
1.2.1 Analyse de l'environnement	76
1.2.2 Analyse des ressources	78
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	82
CONCLUSION GENERALE	83
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLES DES MATIERES	
RESUME ANALYTIQUE	

« CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET LE CHOIX STRATEGIQUE : FACTEURS DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE »

RESUME ANALYTIQUE

L'environnement et le choix stratégique constituent les facteurs de performance d'une entreprise.

L'environnement est formé par les entourages internes et externes de l'entreprise. Nous parlons souvent des concurrents, des clients d'une part, et d'autre part des ressources financières, matériels et du personnel. Nous pouvons distinguer plusieurs composants de cet environnement mais l'environnement économique est essentiel.

La stratégie est définie comme un ensemble de critères de décisions qui visent à la réalisation des différentes activités de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. Concernant les choix stratégiques, nous avons trois stratégies essentielles : la spécialisation, l'intégration verticale et la diversification. Notons que les stratégies adoptées dans une entreprise dépendent de sa dimension et de sa position sur le marché.

La performance est constatée par la réalisation des buts et objectifs de l'entreprise. Pour mesurer cette performance, nous devons utiliser plusieurs indicateurs reliés à chaque fonction de l'entreprise.

Dans la pratique, d'après une enquête que nous avons effectuée auprès de la compagnie d'assurance ARO. L'approche par questionnaire et l'interview, nous a permis d'obtenir des informations répondant à nos objectifs et vérifiant nos hypothèses de travail.

Cette visite d'entreprise nous a alors montré l'existence de la relation étroite entre l'environnement et les stratégies adoptées dans l'entreprise. Ces deux facteurs sont indissociables, les mouvements de l'environnement conduisent à la révision ou particulièrement au changement des stratégies. Ainsi, la formulation d'une stratégie dans une entreprise est en fonction des informations obtenues dans ces environnements internes et externes. De ce fait, l'entreprise doit réaliser chaque année un diagnostic stratégique lui permettant de connaître ses forces et ses faiblesses, et d'analyser les caractéristiques de ses environnements. Ce diagnostic est aussi une des méthodes d'évaluation de la performance à part l'utilisation du tableau de bord prospectif. En matière de stratégie, la compagnie d'assurance ARO adopte une stratégie de diversification.

Notre recherche nous a montré que la stratégie et l'environnement sont interdépendantes, et que l'évaluation de la performance est très primordiale dans l'entreprise. Nos deux hypothèses sont alors affirmées.