



Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

Département des sciences commerciales

## **Polycopié pédagogique**

Titre

# **Management stratégique**

Cours destiné aux étudiants de licence en sciences commerciales  
Niveau : troisième année LMD  
Spécialité : Marketing,

**Dr. AIT BARA Hani**  
Maître de conférences B

Année : 2021/2022

## Sommaire

<b>Introduction générale</b>	01
<b>Chapitre 01. Introduction à la stratégie</b>	03
1. Le champ du management stratégique	03
2. Approche de la stratégie	10
3. La décision dans l'organisation	16
<b>Chapitre 02. Le diagnostic stratégique</b>	23
1. Méthode et outils du diagnostic stratégique	23
2. Le diagnostic stratégique interne	34
3. Le diagnostic stratégique externe	41
<b>Chapitre 03. Les choix stratégiques</b>	48
1. Généralités sur les choix stratégiques	48
2. Les différents choix stratégiques	50
<b>Chapitre 04. Le déploiement stratégique</b>	69
1. Aperçu du déploiement de la stratégie	69
2. Phases du déploiement de la stratégie	76
3. Contraintes et pièges de la mise en œuvre de la stratégie	79
<b>Conclusion générale</b>	84
<b>Bibliographie</b>	86
<b>Annexes</b>	88

## **Avant-propos**

Actuellement, le management stratégique est devenu l'une des matières les plus importantes dans les écoles et les universités du monde entier. C'est sans aucun doute le summum de toutes les universités et son étude représente l'un des plus grands engagements et défis pour les entrepreneurs, hommes d'affaires, administrateurs et dirigeants d'entreprises. L'importance du management stratégique réside dans la prévision de l'avenir et dans l'acceptation du changement inexorable constant.

### ***Objectifs du cours***

L'objectif de ce cours est d'amener les étudiants à se familiariser avec les concepts de base du management stratégique et à se sensibiliser aux principes fondamentaux théoriques dans le domaine de la stratégie. Cela leur permet de comprendre et d'analyser le fonctionnement de l'organisation via l'utilisation d'outils traditionnels relatifs aux modèles stratégiques mais aussi à l'aide de nouveaux concepts managériaux destinés à familiariser l'étudiant avec les enjeux du contexte actuel du monde des affaires.

L'autre objectif de ce cours est de faire comprendre aux étudiants l'extrême diversité et la complexité des problèmes auxquels font face les dirigeants : des problèmes de marchés (compréhension des besoins des clients, des actions des concurrents), des problèmes opérationnels (faire fonctionner les entreprises), des problèmes de direction et de leadership, des problèmes de pouvoir et de motivation du personnel qui influent de manière inattendue sur le fonctionnement de l'entreprise.

Une méthodologie complémentaire adoptée qui consiste à ramener l'étudiant à travailler en groupe pour faire des recherches thématiques avec la possibilité d'exposer son travail, lui permet d'acquérir les compétences notamment :

- Initiation à la maîtrise et à la compréhension des outils d'analyse stratégique à travers l'étude de certains modèles et options stratégiques.
- Capacité d'analyse et de synthèse des travaux de recherche portant sur une thématique précise du domaine stratégique ;
- Comprendre, d'analyser et d'évaluer les décisions stratégiques des entreprises et être capable d'effectuer un diagnostic stratégique et de proposer des recommandations sur les choix stratégiques ;

- Aptitude à la prise de parole suite à la communication devant un public avec la participation aux débats lui permettant de réfléchir à des éléments de réponses et d'argumenter ses propos ;
- Maîtrise des concepts fondamentaux concernant le champ disciplinaire étudié avec l'aptitude de présenter en parallèle des études de cas ou des exemples illustratifs ;
- Capacités de rédaction de documents de synthèse (rapport) avec des capacités relationnelles, des aptitudes à travailler en groupe, des capacités de prendre des initiatives créatrices.

Ainsi, les principales questions qui encadrent ce présent cours sont les suivantes :

- C'est quoi le management stratégique ? Quels sont ses objectifs et ses finalités ?
- Qu'est-ce qu'un manager? Et quelles sont ses motivations ?
- Quels sont les types de décisions et leurs caractéristiques ?
- C'est quoi le diagnostic stratégique ? quels sont ses, objectifs, ses finalités et ses outils ?
- Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?
- C'est quoi un choix stratégique ? Et quelles sont les alternatives stratégiques ?
- Qu'est-ce que la mise en œuvre de la stratégie ?
- Quelles sont les étapes clés du processus de mise en œuvre ?
- Comment un plan stratégique est-il mis en œuvre ?

### ***Public visé***

Ce polycopié de cours a pour vocation pédagogique, il est dispensé aux étudiants du niveau troisième année licence, option ; Marketing. Quoique, son contenu est, également, adapté aux autres niveaux similaires domiciliés au niveau du département des sciences de gestion.

### ***Prérequis***

Afin de suivre les enseignements contenus dans ce cours, il est souhaitable que l'étudiant ait déjà des connaissances acquises en matière de management et la gestion d'entreprise.

### ***Mode d'évaluation***

Le contenu du module management stratégique est dispensé sous forme de cours, avec séances de travaux dirigés. Par conséquent, l'appréciation des connaissances acquises par les apprenants à la fin de leur formation repose deux évaluations ; une évaluation continue et un examen final.

## Introduction générale

**Tout projet donnant une finalité à l'avenir contribue à sa création  
Jacques ATTALI (Histoire du temps)**

Le management stratégique est l'utilisation planifiée des ressources d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Le management stratégique nécessite une évaluation continue des processus et des procédures au sein d'une organisation et des facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Le management stratégique consiste à identifier et à décrire les stratégies que les managers peuvent mettre en œuvre afin d'obtenir de meilleures performances et un avantage concurrentiel pour leur organisation<sup>1</sup>. Ainsi, les entreprises de toutes tailles et de toutes les industries peuvent bénéficier de la pratique du management stratégique.

Cette discipline couvre les activités consistant à fixer des objectifs pour l'entreprise, à surveiller les actions des concurrents, à réévaluer la structure interne de l'organisation, à évaluer les stratégies actuelles et à affirmer la mise en œuvre de ses stratégies dans toute l'entreprise. C'est une combinaison de planification stratégique et de réflexion stratégique. La planification stratégique est la reconnaissance d'objectifs réalisables. La réflexion stratégique est la capacité d'identifier les besoins de l'organisation pour atteindre les objectifs indiqués par la planification stratégique.

En effet, dans un marché où les lieux de travail sont continuellement perturbés par l'innovation technologique, le management stratégique peut être la clé d'un résultat net et consistant. Les dirigeants d'entreprise ayant une bonne compréhension des produits ou services de leur propre organisation et une vision approfondie de ce que leurs principaux concurrents feront, peuvent prévoir et planifier des décisions opportunes. Cela signifie également qu'ils peuvent se préparer aux opportunités futures et aux risques éventuels.

En outre, développer une vision stratégique nécessite une compréhension des tendances mondiales, du paysage concurrentiel et des attentes des parties prenantes. Une fois qu'une entreprise sait quelle est sa mission, les bonnes ressources peuvent être allouées pour réaliser ce plan. Grâce à la prise de décisions stratégiques et à l'engagement envers la planification stratégique, les organisations peuvent renforcer leur position concurrentielle à

---

<sup>1</sup> Une organisation est dite avoir un avantage concurrentiel si sa rentabilité est supérieure à la rentabilité moyenne de toutes les entreprises de son secteur.

long terme. Outre les gains financiers, le management stratégique peut également stimuler la motivation au travail, à travers la fixation des objectifs efficaces, pour les employés et les impliquer dans des objectifs organisationnels peut améliorer la performance globale.

Toutefois, il ne suffit pas d'élaborer et d'exécuter un plan du management stratégique. Les entreprises qui mesurent et examinent en permanence les résultats de leur approche stratégique sont plus susceptibles de réussir et de voir leurs performances financières s'améliorer. Les entreprises qui évaluent en permanence, si elles fonctionnent conformément à leur plan directeur, peuvent réagir aux forces du marché en évolution rapide. Ainsi, les managers peuvent faire avancer l'entreprise sur la voie stratégique qui lui a été tracée.

De plus, le management stratégique est une pratique qui a plus d'avantages que d'échappatoires. C'est pour cela que chaque organisation doit la mettre en œuvre dans ses pratiques de gestion. Les entreprises qui pratiquent cette discipline dans le cadre de leurs activités reçoivent des avantages parce que le management stratégique donne un avantage concurrentiel, aide à atteindre les objectifs, permet une croissance durable, unifie l'organisation et améliore la conscience managériale,

### ***Structure du cours***

En vue d'examiner et d'approfondir les différents aspects du management stratégique, nous avons structuré ce cours en quatre chapitres. *Le premier chapitre* est consacré à quelques rappels théoriques concernant le management stratégique. Il est scindé en trois sections, dont la première est consacrée à sa définition ainsi qu'à ses objectifs, la seconde à l'approche de la stratégie et la dernière aux différentes décisions dans l'entreprise. Quant au *second chapitre*, il est présenté en trois sections, est consacré à l'examen des outils de la stratégie et les diagnostics interne et externe de l'organisation.

*Le troisième chapitre* aborde les différents choix stratégiques. Il est scindé en deux sections. Dans la première, nous avons présenté des généralités sur les choix stratégiques, et la deuxième section est consacrée aux alternatives stratégiques qui s'offrent à l'organisation. Enfin le *dernier chapitre* traite le processus de la mise en œuvre ou l'exécution de la stratégie et les problèmes rencontrés lors du déploiement de la stratégie.

## **Chapitre 01. Introduction à la stratégie**

### ***Introduction***

Une stratégie est un plan d'action conçu pour atteindre un objectif spécifique ou un ensemble d'objectifs dans un délai défini, tout en opérant dans un cadre organisationnel. Quant au management stratégique, il est défini comme le processus de renforcement des capacités qui permettent à une organisation de créer de la valeur pour les clients, les actionnaires et la société, tout en opérant sur des marchés concurrentiels. Ainsi, le management stratégique est le processus d'élaboration et de mise en œuvre de plans pour atteindre des buts et des objectifs, et la stratégie est une façon pour une organisation de dire comment elle crée une valeur unique et attire ainsi la clientèle qui est sa pierre angulaire.

Le présent chapitre est consacré à quelques rappels théoriques concernant les notions du management et de la stratégie. Ainsi, dans un premier temps, il tente d'expliquer le rôle du management stratégique dans la gestion des organisations en mettant en avant son impact sur l'évolution des entreprises dans un environnement concurrentiel. Ensuite, dans un second lieu, il revient sur les types de décisions et l'importance du processus décisionnel dans la pérennité de l'organisation.

### ***1. Le champ du management stratégique***

Le management stratégique consiste à identifier et à décrire les stratégies que les managers peuvent mettre en œuvre afin d'obtenir une meilleure performance et un avantage concurrentiel pour leur organisation. En effet, une organisation est réputée avoir un avantage concurrentiel si sa rentabilité est supérieure à la rentabilité moyenne de l'ensemble des entreprises de son secteur.

De plus, le management stratégique s'applique à la fois aux petites et aux grandes organisations, car même les plus petites organisations sont confrontées à la concurrence et, en formulant et en mettant en œuvre des stratégies appropriées, elles peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable. En outre, le management stratégique nécessite de fixer des objectifs pour l'entreprise, d'analyser les actions des concurrents, d'examiner la structure interne de l'organisation, d'évaluer les stratégies actuelles et de confirmer que les stratégies sont mises en œuvre à l'échelle de l'entreprise.

Enfin, la relation entre le management et la stratégie est bien entendu plus forte, au point que les termes sont souvent confondus. Le management trouve son origine dans la fonction d'administration générale de l'entreprise, telle que décrite par Henri Fayol, et développée par nombre d'auteurs américains dont Peter Drucker. Mais l'on peut reprocher à cette assimilation de cantonner la stratégie à l'aspect interne à l'entreprise, de mise en œuvre d'une stratégie déterminée de l'extérieur.

### ***1.1. Le concept de management***

Le management stratégique peut être défini comme un ensemble de décisions et d'actes qu'un manager entreprend et qui décide du résultat de la performance de l'entreprise. Et pour prendre les meilleures décisions, le manager doit avoir une connaissance et une analyse approfondies de l'environnement organisationnel et concurrentiel. Ainsi, « *le management stratégique est le processus de renforcement des capacités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour les clients, les actionnaires et la société tout en opérant sur des marchés concurrentiels* » (Nag, Hambrick, & Chen, 2007). Il « *implique l'analyse des environnements internes et externes des entreprises pour maximiser l'utilisation des ressources par rapport aux objectifs* » (Bracker, 1980).

Donc, le management stratégique est l'exploitation planifiée des ressources d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il nécessite une évaluation continue des processus et des procédures au sein d'une organisation et des facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise. « *Le management stratégique implique la formulation et la mise en œuvre des principaux objectifs et initiatives prises par les gestionnaires d'une organisation au nom des parties prenantes, sur la base d'une prise en compte des ressources et d'une évaluation des environnements internes et externes dans lesquels l'organisation opère* » (Nag, Hambrick, & Chen, 2007). De cette définition découle que le management stratégique fournit une orientation globale à une entreprise et implique de spécifier ses objectifs, d'élaborer des politiques et des plans pour les atteindre, puis d'allouer des ressources pour mettre en œuvre les plans.

### ***1.2. Management stratégique et management opérationnel***

Le management opérationnel concerne les activités quotidiennes nécessaires à la production de biens et de services, tandis que la gestion stratégique se concentre sur les activités nécessaires pour assurer un positionnement concurrentiel. Les deux types de



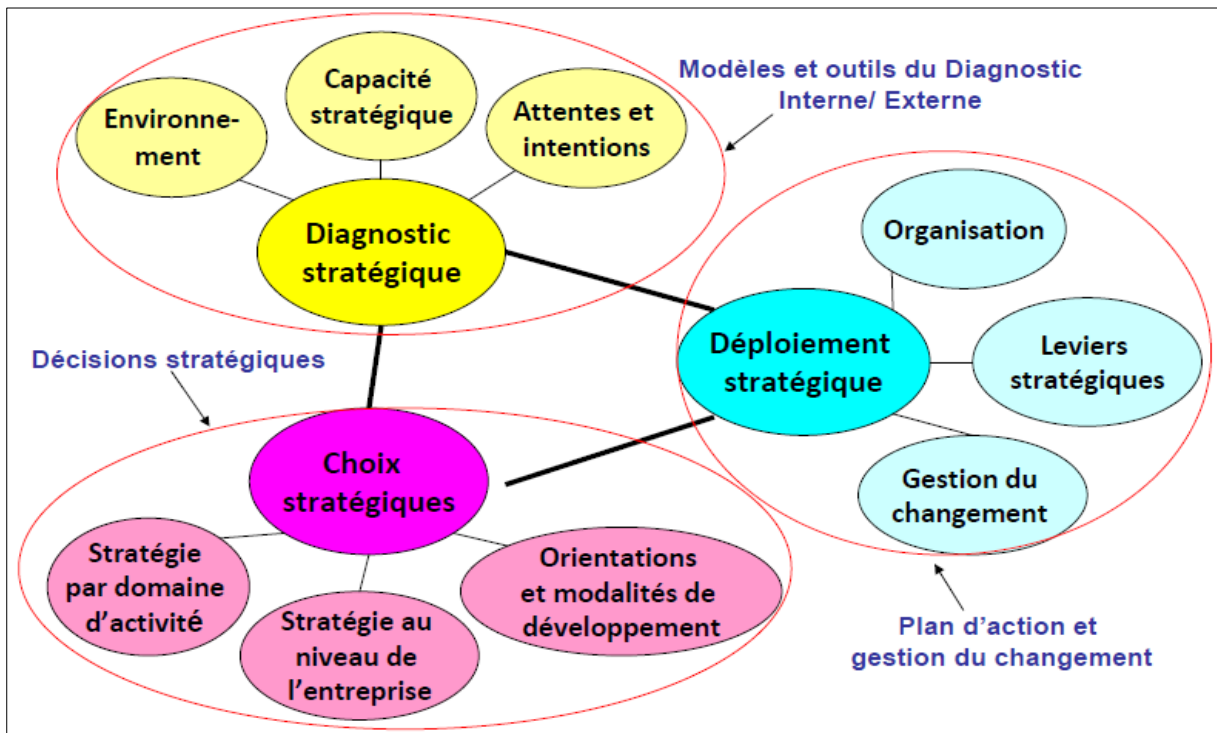
pensée apportent une contribution nécessaire au succès de l'organisation. Les compétences en gestion opérationnelle et en gestion stratégique sont pertinentes pour les secteurs public et privé, y compris la fabrication, les hôpitaux, les compagnies aériennes, les sociétés pharmaceutiques, les écoles, les agences gouvernementales et les institutions à but non lucratif.

### ***1.2.1. Le management stratégique***

Le management stratégique est le niveau le plus élevé du management qui donne l'orientation générale de l'entreprise. Il se définit comme « *une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires* » (Koenig. 2004, p. 516). Ainsi, il est l'ensemble de décision et d'actions ayant pour résultat la formulation et exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'organisation.

En d'autres termes, le management stratégique est un processus qui travaille à créer une voie vers où l'entreprise devrait aller à l'avenir. Il aide l'organisation à trouver de nouvelles façons d'être compétitive. Grâce à une bonne planification stratégique, les entreprises seront finalement plus compétitives à long terme. Ainsi, le conseil d'administration doit toujours imaginer à quoi ressemblera le futur espace concurrentiel, qui sera très probablement très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Certaines responsabilités qui relèvent de la gestion stratégique comprennent :

- ❖ Encadrer, analyser et expliquer des problèmes commerciaux complexes dans un contexte local, national et mondial ;
- ❖ Évaluer et analyser les données, ainsi que développer et présenter des recommandations fondées sur des faits de manière claire et logique ;
- ❖ Mener des analyses SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) pour évaluer la santé globale d'une organisation, tirer parti des opportunités du marché et contrer les menaces concurrentielles ;
- ❖ Interagir et collaborer avec les clients, les cadres supérieurs et d'autres rôles à différents niveaux d'une organisation.

**Figure 01. Composantes du management stratégique**

Source : Fait par nos soins

Les types de management stratégique ont changé au fil du temps. La discipline moderne du management stratégique trouve ses racines dans les années 1950 et 1960. Des penseurs éminents dans le domaine incluent Peter Drucker, parfois appelé le père fondateur des études de gestion. Parmi ses contributions figurait l'idée fondamentale que le but d'une entreprise est de créer un client et que ce que le client veut détermine ce qu'est une entreprise. Le travail principal de la direction consiste à mobiliser les ressources et à permettre aux employés de répondre efficacement aux besoins et aux préférences en constante évolution des clients.

### 1.2.2. Management opérationnel

La mise en œuvre des opérations définies par le management stratégique repose sur des décisions et des actions qui constituent le cœur du management opérationnel. Il s'agit donc de piloter l'entreprise afin d'atteindre des objectifs. Ainsi, les principaux acteurs du management opérationnel sont les responsables fonctionnels de la production, des ressources humaines, du marketing et de la finance<sup>2</sup>. Donc, il s'agit de décisions prises au niveau du personnel d'encadrement, et qui consiste en la mise en application des décisions

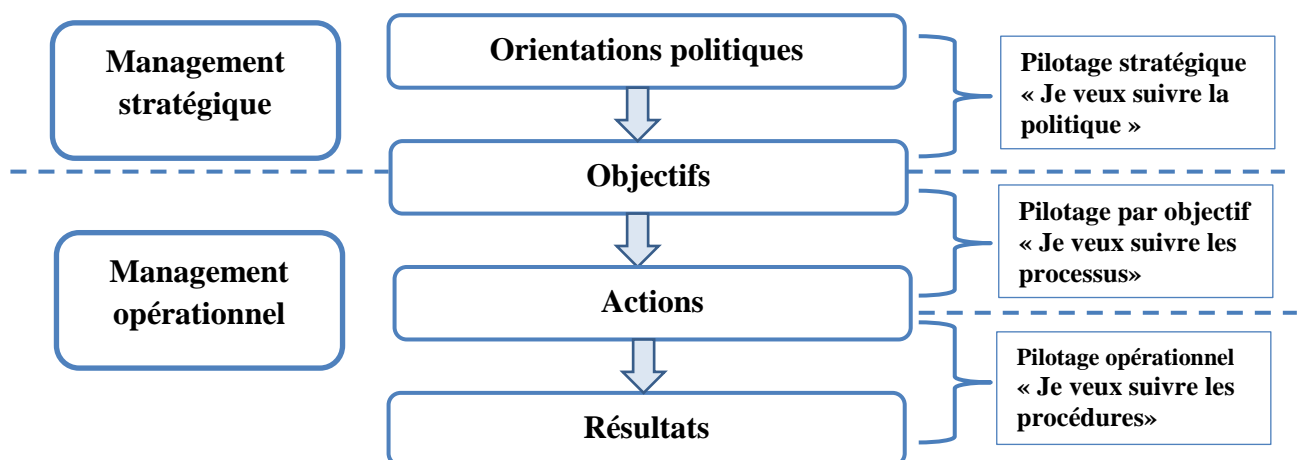
<sup>2</sup> Dans les petites entreprises, le management stratégique et le management opérationnel sont souvent assurés par les mêmes personnes et leur cohérence ne pose donc pas de problème. Mais plus la structure de l'entreprise devient complexe, plus les risques de fracture entre les objectifs du dirigeant et l'action des managers de terrain sont grands.

du management stratégique. Leurs pilotages s'inscrivent dans un cadre temporel allant de quelques jours à trois ans. Les actions sont le plus souvent réversibles et n'engagent pas toute l'entreprise. Le management opérationnel repose sur 3 dimensions principales :

- ❖ **La dimension organisationnelle** : il s'agit d'allouer/affecter de façon optimale les ressources. Il faut favoriser la flexibilité de l'entreprise et coordonner les actions.
- ❖ **La dimension technique** : il s'agit de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et maîtriser l'information.
- ❖ **La dimension humaine** : il s'agit de motiver les salariés, gérer les relations humaines, les formations et prévenir les conflits.

### 1.2.3. Similitudes et différences

Le management stratégique et le management opérationnel nécessitent des connaissances de base différentes. Les programmes postsecondaires en management opérationnel peuvent inclure des cours spécifiquement adaptés aux opérations quotidiennes, telles que la gestion de la logistique, la gestion de la production et des opérations et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les programmes du management stratégique sont susceptibles d'inclure une proportion plus élevée de théories générales telles que l'économie, le management stratégique, la mise en œuvre stratégique, la stratégie concurrentielle, la théorie des jeux, les fusions et acquisitions et l'économie managériale. Les fonctions du management stratégique déterminent l'orientation ; les fonctions du management opérationnel réalisent le plan stratégique au niveau du terrain. Les managers opérationnels doivent encore maîtriser les considérations stratégiques, tandis que les managers stratégiques doivent comprendre ce qui se passe au niveau opérationnel.



### **1.3. Objectifs stratégiques**

**Toute la vie est dans le verbe "voir"  
Pierre Teilhard de Chardin**

L'élément clé de tout énoncé de stratégie est de définir les objectifs à long terme de l'organisation. On sait que la stratégie est généralement un moyen de réalisation des objectifs organisationnels. Les objectifs mettent l'accent sur l'état d'être là alors que la stratégie met l'accent sur le processus pour y parvenir. La stratégie comprend à la fois la fixation d'objectifs et le support à utiliser pour réaliser ces objectifs. Ainsi, la stratégie est un terme plus large qui croit en la manière de déployer les ressources afin d'atteindre les objectifs.

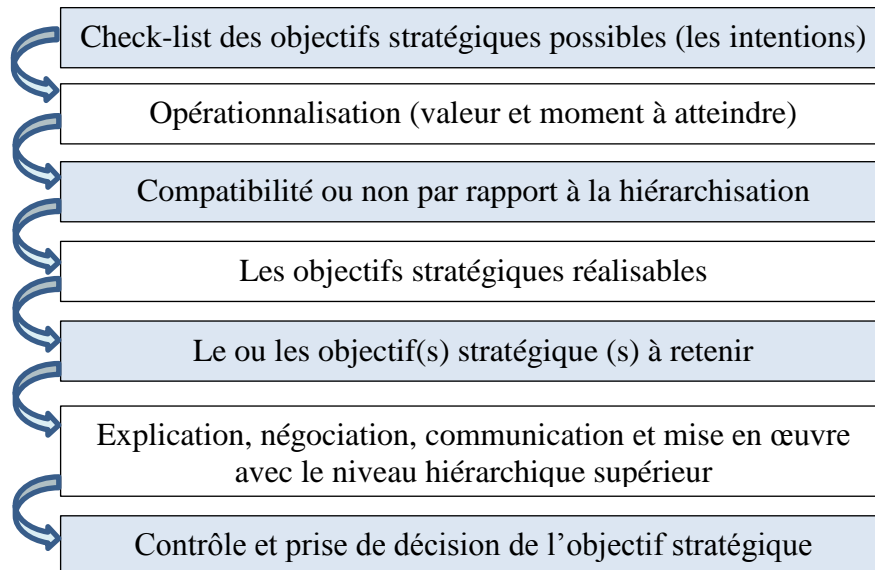
#### **1.3.1. Définition**

Les objectifs stratégiques sont des énoncés généraux et clairement définis des *objectifs finaux* qu'une organisation aspire à atteindre dans un délai défini à long terme. Ces objectifs doivent être réalisables, avec des stratégies viables qui exploitent les moyens à la disposition de l'organisation et sont liées à l'une ou aux deux mesures qualitatives et quantitatives pour déterminer leur impact dans le délai défini. Ainsi, un objectif stratégique est plus efficace lorsqu'il est quantifiable soit par des résultats statistiques, soit par des données observables.

Les entreprises fixent des objectifs stratégiques pour faire avancer la vision de l'entreprise<sup>3</sup>, aligner les objectifs de l'entreprise et prendre des décisions qui ont un impact sur la productivité quotidienne de plus haut niveau de l'organisation à tous les autres employés. Les entreprises regroupent souvent les objectifs stratégiques en catégories pour atteindre plusieurs objectifs. Les entreprises définissent des objectifs stratégiques en fonction de leur secteur d'activité ou de leur stratégie de marque. La schématisation de la conception d'un objectif stratégique se présente comme suit :

---

<sup>3</sup> La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le manager cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation. Exemple : La vision d'Apple est de « changer le monde par la technologie ».



### ***1.3.2. Caractéristiques de l'objectif stratégique***

Un objectif stratégique n'a de valeur que pour celui qui le fixe, ni de conséquences recherchées que s'il est :

1. Bien précis dans ses termes de référence, et ses conditions de réalisation (identifier ce qu'on veut atteindre clairement);
2. Attaché à un horizon prévisionnel temporel de concrétisation qui doit être bien déterminé en terme de date et de calendrier (plan à moyen ou/et à long terme);
3. Bien fixé après l'élaboration de ses différentes étapes de réalisation et ses modes d'évaluation de son degré de réussite (planification et contrôle) ;
4. Accompagné par les moyens nécessaires pour le réaliser (les compétences humaines, le budget etc.)

La différence la plus importante entre un objectif stratégique et un objectif opérationnel est son calendrier ; les objectifs opérationnels sont des objectifs à court terme, tandis que les objectifs stratégiques sont des objectifs à plus long terme. Les objectifs stratégiques et opérationnels fonctionnent également différemment dans la pratique, car les objectifs stratégiques sont encore généralement trop larges pour avoir un sens en tant qu'ensemble spécifique de tâches quotidiennes ou de projets hebdomadaires. Les objectifs opérationnels, en revanche, sont spécifiques et suffisamment courts pour être considérés comme utilisables au quotidien et dans l'allocation d'actifs.

### 1.3.3. Exemples d'objectifs stratégiques

Vous trouverez ci-dessous des catégories et des exemples d'objectifs stratégiques pouvant contribuer aux objectifs généraux de l'organisation :

#### Exemples d'objectifs stratégiques financiers :

- ❖ Augmenter les revenus internes au cours des trois prochaines années
- ❖ Diminuer les frais généraux
- ❖ Prévoyez des fonds supplémentaires pour les initiatives de marketing

#### Exemples d'objectifs stratégiques de croissance:

- ❖ Augmenter l'équipe d'intelligence d'affaires de cinq membres l'année prochaine
- ❖ Entrer sur deux nouveaux marchés étrangers au cours des deux prochaines années
- ❖ Obtenir plus de parts de marché régionales

#### Exemples d'objectifs stratégiques de formation/apprentissage :

- ❖ Augmenter les offres de développement professionnel pour le personnel
- ❖ Créer des plateformes d'apprentissage numérique
- ❖ Mettre en place une formation en leadership

#### Exemples d'objectifs stratégiques de processus d'affaires/opérations :

- ❖ Favoriser la croissance de la clientèle par le marketing
- ❖ Réorganiser les processus de production
- ❖ Créer de nouvelles structures de recherche et développement

#### Exemples d'objectifs stratégiques clients :

- ❖ Offrir des prix compétitifs
- ❖ Créer une initiative de fidélisation de la clientèle
- ❖ Lancer des enquêtes de satisfaction client

## 2. Approche de la stratégie

Le mot stratégie est utilisé pour décrire et comprendre les comportements des personnes, ceux des groupes, ceux des organisations, que celles-ci soient des gouvernements, des organismes à but non lucratif ou des entreprises privées, et même ceux des pays. Et en raison de son importance pour l'organisation, la stratégie est généralement perçue comme le plus haut niveau de responsabilité managériale. Les stratégies sont élaborées par les cadres supérieurs de l'entreprise et présentées au conseil d'administration afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans les sociétés ouvertes, où la rentabilité est la mission capitale de l'entreprise. Avant de tenter une définition précise, nous essayons de réfléchir aux mots qui nous viennent en tête lorsque nous pensons au concept de stratégie. Voici quelques mots-clés qui y sont souvent associés (Vas, 2017) :

- **Long terme** : La stratégie porte sur l'avenir à long terme de votre entreprise. La notion de temps peut varier selon l'industrie dans laquelle vous vous positionnez.
- **Plan** : La stratégie est un schéma directeur, une boussole qui donne la direction à votre entreprise, qu'elle soit de grande ou de petite taille, publique ou privée.
- **But** : L'objectif principal de votre entreprise, aussi appelé « vision stratégique », répond à la question que vous devez vous poser « vers où voulons-nous aller ? » Cette vision se décompose en objectifs stratégiques concrets qui se déclinent dans les différents départements de votre entreprise.
- **Métier** : Le métier ou la « mission stratégique » de votre entreprise répond à la question « que faisons-nous ? », « quelle est notre raison d'être ? ».
- **Diagnostic** : La stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel votre organisation évolue. Il est indispensable que vous, manager ou chef d'entreprise, vous appuyiez sur une analyse à la fois interne et externe de votre entreprise. Le diagnostic interne vous permettra de repérer vos forces et vos faiblesses afin de pouvoir cerner vos sources d'avantage concurrentiel. Le diagnostic externe vous permettra de comprendre l'environnement dans lequel évolue votre entreprise.
- **Parties prenantes** : La stratégie consiste à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes dont font partie les clients. Il est bon de rappeler qu'il convient de prendre en considération les attentes actuelles et futures de vos clients car elles constituent un enjeu important de votre réflexion stratégique. Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes que sont vos actionnaires, qui escomptent un profit, vos fournisseurs, les sous-traitants, les pouvoirs publics, les groupes de défense des consommateurs mais aussi vos employés ou les organisations syndicales. Il convient d'impliquer au maximum ces parties prenantes dans votre processus de réflexion stratégique.

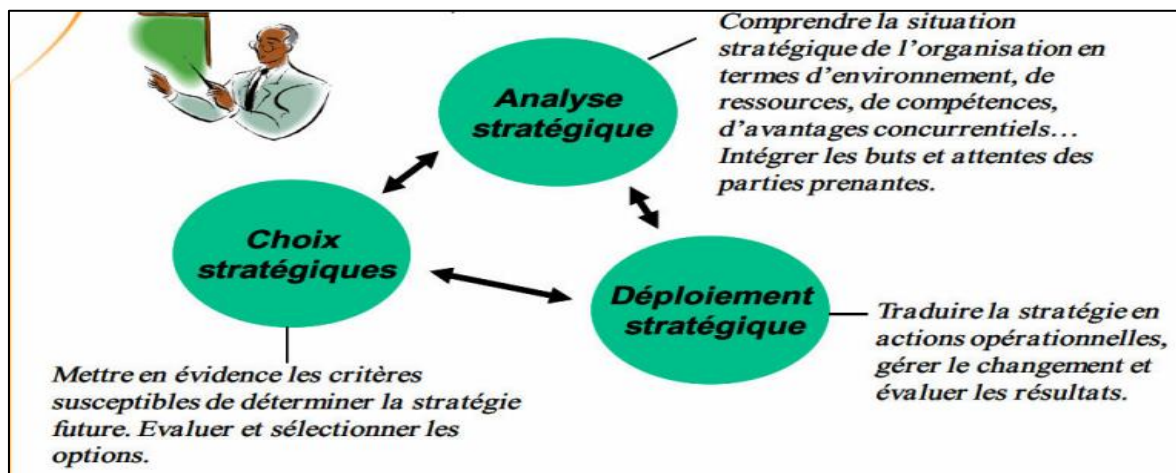
## 2.1. Définitions

Le mot « stratégie » est dérivé du mot grec *stratgos* qui signifie armée et *ago* qui signifie diriger. La stratégie est une action que les managers prennent pour atteindre un ou plusieurs objectifs de l'organisation. La stratégie peut également être définie comme une direction générale définie pour l'entreprise et ses diverses composantes afin d'atteindre un état souhaité dans le futur. La stratégie résulte du processus de planification stratégique

détaillé. En outre, une stratégie consiste à intégrer les activités organisationnelles et allouer les ressources rares au sein de l'environnement organisationnel afin d'atteindre ses objectifs. Lors de la planification d'une stratégie, il est essentiel de considérer que tout acte pris par une entreprise est susceptible d'être rencontré par une réaction des personnes concernées, concurrents, clients, employés ou fournisseurs.

En d'autres termes, la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif (R, 1984). Il faut retenir que la stratégie de l'entreprise est constituée des choix qu'elle opère dans des domaines importants pour elle (activités et structure) et pour le long terme (Orsoni, 1990, p. 120).

**Figure 02. Représentation de la démarche stratégique**



**Source :** Formation en gestion des soins de santé primaires, CEMUBAC, Mini santé. RDC ,2002.

On donnera donc une définition de synthèse de la stratégie : « c'est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière » (DESREUMAUX A, 2006), c'est le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. C'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts.

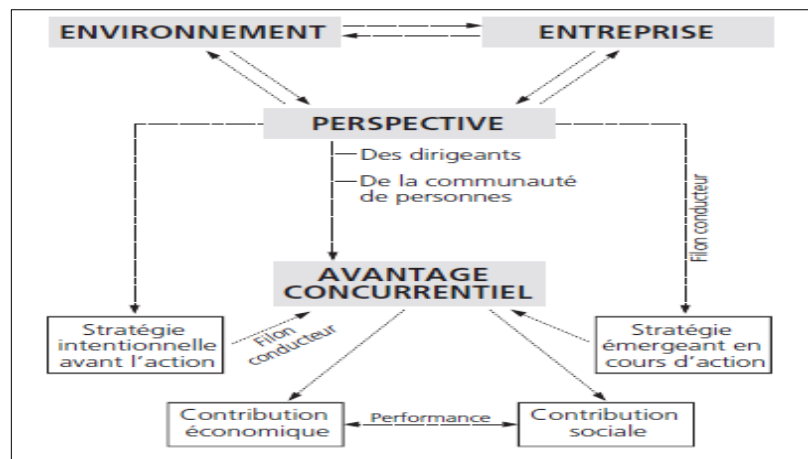
La stratégie peut d'abord se concevoir dans les rapports que l'organisation entretient avec son environnement, que cet environnement soit considéré comme objectif ou comme



le fruit de la perception des acteurs (Smircich et Stubbart, 1985). L'organisation essaie alors de tirer parti de cet environnement lorsqu'il recèle des opportunités et de s'en protéger lorsqu'il est menaçant ou perçu comme menaçant. La stratégie est donc un mécanisme de relation à l'environnement, mécanisme qui permet de gérer cette relation au profit de l'organisation. Ainsi, nous pouvons déterminer cinq façons différentes de concevoir la stratégie :

1. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement ;
2. La stratégie comme prolongement des dirigeants ;
3. La stratégie comme expression d'une communauté de personnes ;
4. La stratégie comme filon conducteur ;
5. La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel

**Figure 03. Stratégie, contexte et acteurs**



Source : (Hafsi, 2008)

## 2.2. Origines de la stratégie


« La meilleure façon de préparer l'avenir, c'est encore de le créer. »

**Peter Drucker**

En terme historique, elle puise ses racines dans la stratégie militaire (Le Roy, 1999). Les auteurs cités comme premières sources sont Sun Tzu, qui a fait un célèbre traité d'art militaire. Les 1<sup>ers</sup> travaux sont partis de ces travaux militaires. Le but final d'une stratégie militaire est de gagner la guerre. Traduit dans le champ économique c'est gagner la guerre économique, c.-à-d. réussir à s'imposer, imposer son offre aux concurrents, réaliser les

meilleurs résultats économiques possibles. Ainsi, les meilleures performances de l'entreprise<sup>4</sup>.

Des étapes importantes vers le développement de l'aspect scientifique de la gestion stratégique ont été prises au début du vingtième siècle par Frederick W. Taylor. En 1911, Taylor publie *The Principles of Scientific Management*. Le livre était une réponse à l'observation de Taylor selon laquelle la plupart des tâches au sein des organisations étaient organisées au hasard. Taylor croyait que les entreprises seraient beaucoup plus efficaces si les principes de gestion étaient dérivés d'enquêtes scientifiques. Dans les principes de la gestion scientifique, Taylor a souligné comment les organisations pourraient devenir plus efficaces en identifiant *la meilleure façon* d'effectuer des tâches importantes. L'accent mis par Taylor sur la maximisation de la performance organisationnelle est devenu la préoccupation centrale du management stratégique au fur et à mesure que le domaine se développait.



***Les Principes de la stratégie issue de l'art militaire :***

1. Définir un objectif et s'y tenir.
2. S'assurer de l'adhésion.
3. Agir avec détermination.
4. Utiliser la surprise.
5. Concentrer ses forces.
6. Assurer la sécurité de ses forces.
7. Engager ses ressources de façons adaptées.
8. S'assurer des conditions de la coordination.
9. Être en mesure de s'adapter.
10. Faire simple.

***Dans les principes de la stratégie militaire, nous retrouvons tous les ingrédients de la stratégie d'entreprise :***

- 1<sup>er</sup> principe :** Les atouts, les ressources et compétences sur lesquels les efforts vont idéalement s'appuyer.
- 2<sup>ème</sup> principe :** L'adaptation au contexte concurrentiel, technologique, social et de marché à laquelle il est nécessaire de procéder si l'entreprise veut réussir.
- 3<sup>ème</sup> principe :** La mise en œuvre efficace des moyens, sans laquelle la stratégie demeurerait un vain exercice intellectuel.

### ***2.3. Niveaux de la stratégie***

La stratégie s'intéresse à la position que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité. Positionner l'organisation par rapport aux autres organisations de son champ d'activité, à partir de l'environnement ou des compétences de l'organisation, par un processus avant l'action ou en cours d'action. Le processus de

---

<sup>4</sup> Bien que la gestion stratégique en tant que domaine d'étude se soit principalement développée au cours du siècle dernier, le concept de stratégie est beaucoup plus ancien. Comprendre la gestion stratégique peut grandement bénéficier en tirant les leçons de l'histoire ancienne et de la stratégie militaire.

formation des stratégies conduit donc inévitablement à préciser le contenu d'une stratégie, c'est-à-dire le type de relation que l'organisation veut entretenir avec son environnement. Ainsi, un jour ou l'autre se posera la question d'une nouvelle stratégie. La question n'est pas de savoir si oui ou non, une nouvelle stratégie sera un jour nécessaire. Car la réponse est oui. La vraie question est de savoir qui sera à la manœuvre. Serons-nous les pilotes du changement ou serons-nous pilotés de l'extérieur (Vas, 2017)?

Ainsi, la stratégie englobe plusieurs composantes fondamentales relevant à la fois de l'étendue de l'entreprise des activités et des modes de déploiement des ressources de l'entreprise tels que le domaine ou le portefeuille d'activités, le mode de développement de l'entreprise et l'agencement des moyens ou des ressources. On trouve en générale trois niveaux stratégiques dans une entreprise (BURK WOOD M, 2005).

**2.3.1. La stratégie organisationnelle :** appeler aussi *stratégie d'entreprise*, il s'agit de définir les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités de l'entreprise à long terme. C'est à dire définir l'éventail des activités de l'entreprise et préciser de quelle manière elle entend créer de la valeur pour ses clients. La stratégie et les objectifs de l'entreprise décrivent à leur tour le cadre décisionnel dans lequel s'inscrivent les directeurs des différents domaines d'activités stratégiques, qui doivent gérer leurs unités de manière à atteindre les objectifs en fonction des ressources et des capacités de l'organisation.

**2.3.2. La stratégie d'activité :** au moment d'établir la stratégie de chaque domaine d'activité stratégique, les dirigeants doivent comparer les ressources nécessaires par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise, et pointer les fonctions qui devront être privilégiées ou qu'ils pourront externaliser. Cette stratégie indique le plan d'action de chaque domaine d'activité stratégique, le marché visé et la façon dont les ressources seront coordonnées en vue de créer de la valeur pour le client.

**2.3.3. La stratégie marketing :** sert à définir, au sein de chaque domaine d'activités stratégique, l'utilisation des outils du mix marketing et on désigne par ce terme « le choix, puis le dosage cohérent que possible, les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables commerciales » (HELPER JP, 2007). L'habitude a d'ailleurs été prise de regrouper ces outils d'action sous quatre rubriques principales : produit, place (distribution), prix et promotion, permettront à l'entreprise de se battre efficacement et de remplir ses objectifs.

Figure 04. Niveaux de la stratégie



Source : <https://slideplayer.fr/amp/13171476/> consulté le 10/12/2021.

### 3. La décision dans l'organisation

**« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse. »**  
**Peter Drucker**

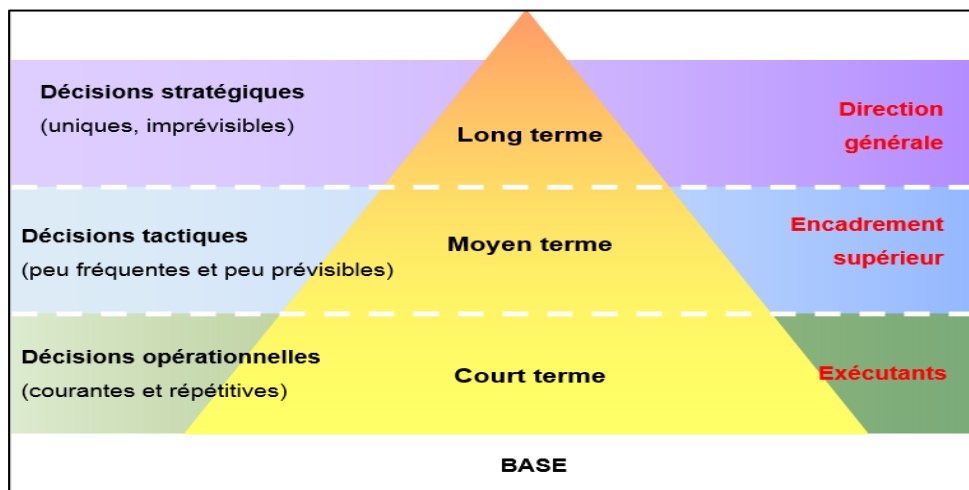
Chaque organisation doit prendre des décisions qui auront un impact sur ses résultats. Les décisions peuvent être simples, comme décider s'il faut organiser une réunion ou non. Cependant, les décisions stratégiques qui ont un impact sur l'orientation de l'organisation sont plus difficiles à prendre et sont souvent les plus importantes. En effet, la prise de décision stratégique est un processus de compréhension de l'interaction des décisions et de leur impact sur l'organisation pour obtenir un avantage. Ainsi, de mauvaises décisions prises au mauvais moment peuvent avoir des conséquences catastrophiques.

En d'autres termes, le pouvoir de la réflexion stratégique réside dans la combinaison du pouvoir de la bonne décision au bon moment. Pour rester compétitives et survivre, les organisations doivent prendre des décisions qui maximiseront les résultats à court terme et minimiseront les risques à long terme. La prise de décision stratégique révèle les possibilités futures d'une entreprise et les options qui peuvent être mises en œuvre pour réussir. L'organisation doit être plus performante à l'avenir, que le présent soit meilleur ou pire. Il est nécessaire de prendre des décisions stratégiques pour surmonter les obstacles qui entravent le progrès de l'organisation.

### 3.1. Typologie de décisions

Il existe une typologie de décisions qui sont prises au sein d'une entreprise. La distinction entre les trois typologies est de nature à faciliter la gestion des tâches. Les décisions stratégiques sont différentes des décisions administratives et opérationnelles. Les décisions administratives sont des décisions de routine qui aident ou plutôt facilitent les décisions stratégiques ou les décisions opérationnelles. Les décisions opérationnelles sont des décisions techniques qui aident à l'exécution des décisions stratégiques. Réduire les coûts est une décision stratégique qui est prise par la décision opérationnelle de réduire le nombre d'employés et la manière dont nous effectuons ces réductions sera une décision administrative.

**Figure 05. Typologie d'Igor Ansoff**



Source : (ANSOF, 1971)

#### 3.1.1. Décisions stratégiques

Les décisions stratégiques comprennent le plus haut niveau de décisions au niveau de l'organisation, elles sont généralement peu fréquentes et prises par les dirigeants de l'organisation, leur impact est énorme et de grande envergure<sup>5</sup>. Certains types de décisions stratégiques incluent la sélection d'un marché particulier à pénétrer, une entreprise à acquérir ou l'embauche de personnel supplémentaire. Les décisions prises à ce niveau impliquent généralement des dépenses importantes. Cependant, ils sont généralement de

<sup>5</sup> Les décisions stratégiques sont des décisions qui nécessitent un degré élevé de responsabilité et se concentrent sur des objectifs à long terme. Ils ont besoin de beaucoup de connaissances sur de nombreux éléments, notamment les processus, les systèmes et les politiques. En plus de cela, les décisions doivent être planifiées avant d'être exécutées.

nature non répétitive et ne sont pris qu'après une analyse et une évaluation minutieuses de nombreuses alternatives.

En plus, elles concernent l'ensemble de l'environnement dans lequel l'entreprise opère, l'ensemble des ressources et des personnes qui forment l'entreprise et l'interface entre les deux. Elles ont des propositions de ressources importantes pour une organisation. Ces décisions peuvent concerner la possession de nouvelles ressources, l'organisation ou la réaffectation d'autres. Les décisions stratégiques :

- Traitent de l'harmonisation des capacités des ressources organisationnelles avec les menaces et les opportunités ;
- Portent sur l'éventail des activités organisationnelles. Tout dépend de ce qu'ils veulent que l'organisation ressemble et soit ;
- Impliquent un changement de nature majeure puisqu'une organisation opère dans un environnement en constante évolution ;
- Sont de nature complexe ;
- Sont au plus haut niveau, sont incertaines car elles traitent de l'avenir et impliquent beaucoup de risques.

### ***3.1.2. Décisions tactiques***

Les décisions tactiques sont plus fréquentes (p. ex. hebdomadaires ou mensuelles) et relèvent du niveau de gestion intermédiaire. Souvent, ils concernent la mise en œuvre de décisions stratégiques. Des exemples de décisions tactiques incluent les changements de prix des produits, les horaires de travail, la réorganisation des services et des activités similaires. L'impact de ces types de décisions est moyen en ce qui concerne le risque pour l'organisation et l'impact sur la rentabilité.

### ***3.1.3. Décisions opérationnelles***

Les décisions opérationnelles se produisent généralement fréquemment (par exemple, quotidiennement ou toutes les heures), se rapportent aux opérations quotidiennes de l'entreprise et ont un impact moindre sur l'organisation. Les décisions opérationnelles déterminent la rentabilité quotidienne de l'entreprise, l'efficacité avec laquelle elle fidélise les clients ou la qualité de sa gestion des risques. Elles ont une portée limitée et comportent

un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés.  
Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.

**Tableau 01. Typologie et caractéristiques des décisions**

Niveau de décision	Nature des décisions	Décideurs concernés	Importance des décisions
<b>Décisions stratégiques</b>	Concernent les axes de développement de l'entreprise	Direction générale	Décisions risquées car irréversibles Engagent l'entreprise sur le long terme.
<b>Décisions tactiques</b>	Concernent la mise en œuvre de moyens (matériels, humains, financiers, informationnels)	Direction d'une fonction ou d'un service de l'entreprise	Décisions moins risquées mais engagent l'entreprise sur du moyen terme. La correction des erreurs est parfois possible.
<b>Décisions opérationnelles</b>	Concernent la vie courante de l'entreprise, son fonctionnement	Un cadre ou un opérationnel	Décisions peu risquées, prises à court terme. Des corrections peuvent être effectuées.

Source : (ANSOF, 1971)

### 3.3. Le processus de la décision stratégique

« Dans toute décision, la meilleure chose que vous puissiez faire est ce qui est correct, la deuxième meilleure chose est ce qui est incorrect et la pire chose est de ne rien faire. »

**Theodore Roosevelt**

L'organisation doit prendre des décisions stratégiques pour surmonter les obstacles qui entravent le progrès de l'organisation. Ce processus facilite l'apprentissage organisationnel, améliore les performances et les résultats organisationnels et réduit la probabilité d'échec stratégique ou de concurrence.

#### 3.3.1. Définition du processus décisionnel

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le modèle de la rationalité limitée ou IMCC, proposé par Herbert Simon, comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle. En effet, la prise de décision stratégique est un processus de compréhension de l'interaction des décisions et de leur impact sur l'organisation pour obtenir un avantage. De mauvaises décisions prises au mauvais moment peuvent avoir des conséquences

catastrophiques. En d'autres termes, le pouvoir de la réflexion stratégique réside dans la combinaison du pouvoir de la bonne décision au bon moment. La prise de décision stratégique révèle les possibilités futures d'une entreprise et les options qui peuvent être mises en œuvre pour réussir. Les stratégies stratégiques et axées sur les données gagnent en tendances dans le monde des affaires.

Dans la réalité, le processus décisionnel ne se réduit pas à l'application et au suivi d'un modèle rationnel. En effet, la nature du problème à résoudre, l'existence d'incertitudes, la clarté et la cohérence des objectifs, le degré de créativité du décideur, l'implication des personnes concernées, la disponibilité des ressources exercent une influence sur les caractéristiques du processus de décision.

### ***3.3.2. Les étapes à suivre pour prendre une décision***

Le processus de prise de décision stratégique combine les cinq étapes de base du processus de prise de décision avec les concepts d'opportunité, de menace, de facteurs compensateurs et de risque. Le processus de prise de décision stratégique est la pierre angulaire de votre organisation. En tant que propriétaire d'entreprise, il est de votre responsabilité de prendre des décisions qui aideront votre entreprise à survivre, à croître et à prospérer. En effet Herbert SIMON a formalisé les étapes de processus de décision appelées le modèle IMC.

- ***Intelligence du problème*** : phase de renseignement, de diagnostic du problème. Il s'agit de recueillir toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement dans le but de délimitation du problème.
- ***Modélisation*** : au cours de cette phase sont élaborées et formulées les voies possibles de résolution du problème. Les informations recueillies sont traitées, les décideurs vont identifier et évaluer toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise.
- ***Choix*** : parmi l'ensemble des actions prise en compte lors de la phase précédente on sélectionne le meilleur mode d'action.

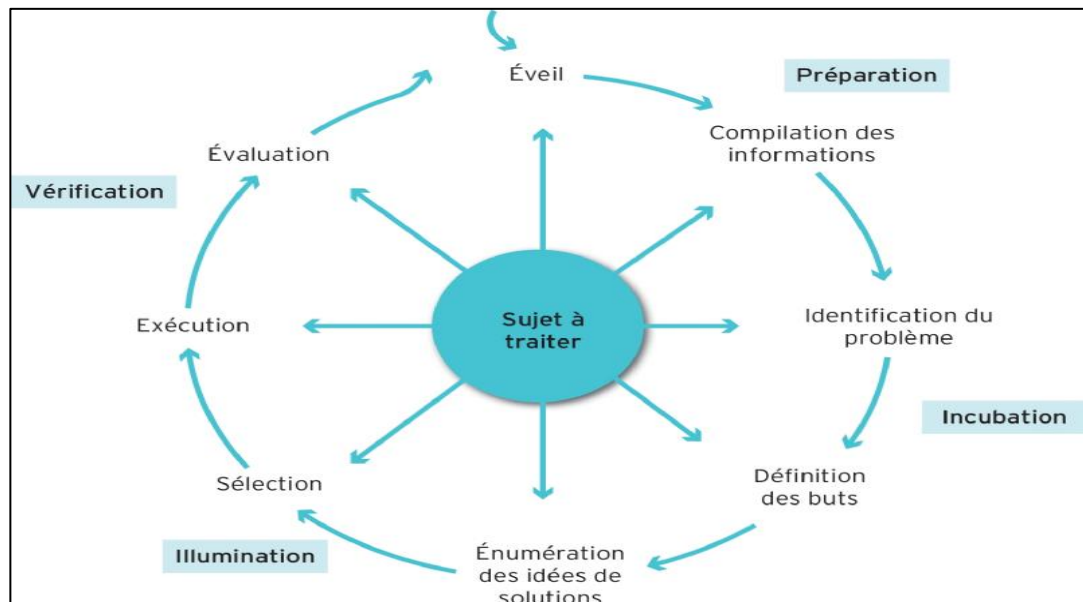
Selon Simon, le décideur ne cherche pas forcément la solution optimale s'il est devant un problème, il s'arrête souvent à la première solution qu'il juge satisfaisante, sa rationalité est limitée et plusieurs raisons sont avancées : le manque d'information, l'avenir incertain, plus l'entreprise et l'environnement sont complexes et variés plus il est difficile



de piloter l'entreprise. D'une manière générale, les décisions des dirigeants dans une organisation résultent d'un processus logique de différentes phases :

- **Phase d'intelligence** : compréhension de la problématique, analyse de la situation.
- **Phase de réflexion** : recensement des moyens, des risques et élaboration de solutions.
- **Phase de décision** : choix de la décision qui paraît la mieux adaptée compte tenu de la personnalité et des valeurs du dirigeant.
- **Phase de mise en application** : ordre d'agir et mobilisation des moyens nécessaires.
- **Phase de suivi** : surveillance des résultats, analyse des écarts et rectifications éventuelles.

**Figure 06. La roue décisionnelle**



Source : (Santi, 2015)

### **Conclusion**

Suite à ce qui a été présenté au cours du premier chapitre, nous pouvons constater tout d'abord que le management stratégique est un processus de gestion intelligent où des stratégies sont constamment générées pour la gestion d'une organisation. Sa finalité est d'atteindre des objectifs stratégiques et de s'adapter efficacement aux changements de l'environnement. En outre, à travers le management stratégique, le chemin et le plan général sont établis, ainsi que les critères généraux selon lesquels les objectifs de l'organisation doivent être atteints. Il est important de savoir que l'étude du management stratégique est importante, car le succès des entreprises est déterminé par la capacité de

l'organisation à s'adapter aux changements de l'environnement, en particulier aux changements du marché.

**Activité.**

À partir de la typologie des décisions, déterminez le type de décision prise par l'entreprise Nutrifruits, spécialiste de la vente en gros de fruits frais, dans chacun des cas présentés. Justifier votre réponse ?

1. Les actionnaires de Nutrifruits ont décidé de nommer un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise.
2. La société Nutrifruits envisage une fusion avec la SARL Jubio, spécialisée dans la fabrication de jus de fruits frais.
3. Pour faire face à un pic d'activité, la société Nutrifruits a décidé de recruter un vendeur en CDD.
4. Nutrifruits a signé un contrat avec un nouveau fournisseur qui propose des tarifs très avantageux.
5. Nutrifruits a signé un contrat exclusif de 3 ans avec le groupe Intermarché pour la région Picardie.

**Réponse.**

<b>Décision</b>	<b>Type de décision</b>	<b>Justification</b>
Nomination d'un nouveau dirigeant	Décision <b>Stratégique</b>	La nomination d'un nouveau dirigeant est décidée par les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires).
Fusion de l'entreprise	Décision <b>Stratégique</b>	La fusion de Nutrifruits avec la SARL Jubio est une décision importante, qui engage l'entreprise sur le long terme, qui est difficilement réversible et qui exige des investissements onéreux.
Recrutement d'un vendeur en CDD	Décision <b>Opérationnelle</b>	Le recrutement d'un vendeur en CDD pour faire face à un pic d'activité est une décision de court terme, qui n'est pas vitale pour la survie de l'entreprise. Elle permet simplement à celle-ci de s'adapter à une évolution de son environnement (augmentation ponctuelle de la demande).
Signature d'un contrat avec un fournisseur	Décision <b>Opérationnelle</b>	La signature d'un contrat avec un nouveau fournisseur fait partie de l'activité courante de l'entreprise. Elle n'a pas d'impact sur le management stratégique.
Signature d'un contrat exclusif avec un distributeur	Décision <b>administrative</b> (ou tactique)	La signature d'un contrat exclusif avec Intermarché pour la région Picardie engage l'entreprise sur le moyen terme (3 ans). Celle-ci ne pourra pas distribuer ses produits dans d'autres points de vente pendant cette période. Par son importance et son caractère risqué, cette décision est une décision administrative (ou tactique).

## **Chapitre 02. Le diagnostic stratégique**

### ***Introduction***

Le diagnostic stratégique est une analyse détaillée de la situation de l'entreprise. Il consiste à passer en revue l'ensemble des ressources et des compétences auxquelles une entreprise a accès, ressources financières certes, mais aussi ressources humaines, implantation industrielle et expertise technique de l'entreprise. Il s'agit de saisir toute l'étendue de la situation de l'entreprise à un moment donné, en tenant compte, entre autres, de sa clientèle et de son marché concurrentiel. Pour que cette approche soit pertinente, tous les facteurs liés à l'entreprise doivent être saisis dans leur intégralité. Le diagnostic est stratégique car il s'inscrit dans le cadre d'un projet bien défini. L'objectif d'un diagnostic stratégique est toujours d'améliorer la performance économique de l'entreprise, et donc de générer de la valeur pour l'organisation, ses actionnaires et ses salariés.

Dans ce présent chapitre, nous tentons d'expliquer pourquoi le diagnostic stratégique est un ingrédient clé de toute stratégie efficace et donne un aperçu des outils que les managers utilisent pour mener à bien leur organisation. Ainsi, dans un premier temps, nous avons présenté l'importance du diagnostic stratégique dans l'évaluation globale de l'organisation, en mettant en avant les différents outils exploités par les managers pour diagnostiquer l'entreprise. Dans un second temps, il revient sur une présentation détaillée du diagnostic stratégique qui examine l'environnement interne et externe d'une organisation pour évaluer ses forces et faiblesses, et aussi les opportunités et les menaces existant dans l'environnement de l'organisation.

### ***1. Méthode et outils du diagnostic stratégique***

#### ***1.1. Définition du diagnostic stratégique***

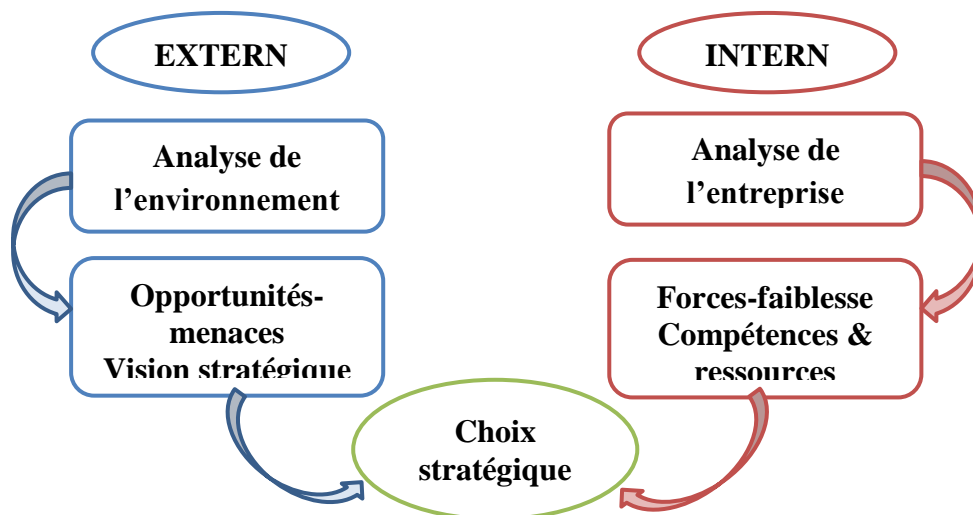
Le diagnostic stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants. C'est un outil d'aide à la décision et l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des

caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

### 1.2. Objectifs du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique a pour objectifs, dans le cas d'entreprises diversifiées (grandes ou petites) :

- De leur permettre de bien segmenter (découper) leurs différentes activités en entités homogènes appelées : Domaines d'activités stratégiques (DAS) ;
- D'analyser le rythme d'évolution de l'environnement et de croissance des marchés ;
- De bien comprendre les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire facteurs de succès, et stratégies des concurrents ;
- De mesurer les attraits et menaces de chacun de ces segments ;
- De déterminer avec précision les forces et les faiblesses relatives de l'entreprise dans les différents domaines d'activités.



### 1.3. Les outils du diagnostic stratégique

La démarche stratégique repose sur un certain nombre de phases successives. D'abord, réaliser une planification stratégique qui consiste à fixer des objectifs qualifiés de stratégiques pour l'organisation, puis, effectuer un diagnostic stratégique à travers plusieurs modèles et approches d'analyse stratégique (PESTEL, Modèles ADL, BCG, Mc Kinesy, Modèles de M. Porter : les cinq forces concurrentielles et la chaîne de valeur, etc.). Ainsi, le diagnostic stratégique repose sur une étude interne de l'entreprise en relevant le potentiel financier, commercial, organisationnel, innovation/techniques. Il repose également sur l'étude de l'environnement de l'entreprise (diagnostic externe), il se divise

en microéconomie (marché, clients, fournisseurs, concurrents) et en macroéconomie (banques, résultats de la consommation, contraintes juridiques).

### ***1.3.1. La matrice SWOT***

#### ***1.3.1.1. Définition***

SWOT est un acronyme pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Une analyse SWOT est une stratégie utilisée par les entreprises pour mesurer et évaluer leur performance globale et celle de leurs concurrents, de manière objective. Tous ces facteurs aident les propriétaires d'entreprise à prendre des décisions plus judicieuses pour leur entreprise, par exemple si une entreprise doit se développer dans un nouveau domaine ou se renommer.

De plus, l'analyse SWOT est un long processus qui peut aider différents types d'entreprises à tirer des conclusions en leur permettant de voir clairement la situation dans son ensemble. Une fois qu'elles ont obtenu des données et des informations précieuses, ce n'est qu'alors que les entreprises peuvent formuler un plan intelligent et stratégique en conséquence.

Cette matrice est composée de deux axes à savoir un axe interne et un axe externe. Le premier axe répartit les caractéristiques actuelles de l'organisation en forces ou faiblesses, et classe un certain nombre d'éléments tels que les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les technologies détenus, etc. pouvant conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel, ou au contraire, ce sont des éléments auxquels l'entreprise doit faire attention vu qu'ils constituent ses faiblesses.

Le second axe est orienté vers l'environnement externe de l'entreprise. Il s'attarde notamment sur l'évolution des marchés, des produits. Les éléments externes à l'entreprise sont également classés en zone *potentiel à développer* ou en zone *à suivre avec une attention particulière* car pouvant avoir un impact négatif sur l'entreprise. Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT.

**Tableau 2. Exemple d'analyse SWOT**

(Strengths=Forces, Weaknesses=Faiblesses, Opportunities=Opportunités,  
Threats=Menaces)

<p style="text-align: center;"><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité d'innovation</li> <li>■ Leadership : croissance, part de marché</li> <li>■ Qualité : taux de satisfaction sur produit</li> <li>■ Compétitivité : commerciale, technologique, etc.</li> <li>■ Coûts fixes bas</li> <li>■ Employés hautement qualifiés</li> <li>■ Etc.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faible capacité financière</li> <li>■ Faible notoriété, image de marque</li> <li>■ Déséquilibre du portefeuille de produits</li> <li>■ Grande dépendance à un fournisseur</li> <li>■ Base de clients réduite</li> <li>■ Système informatique dépassé</li> <li>■ Taux de rotation du personnel élevé</li> <li>■ Etc.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marchés ou segments en croissance</li> <li>■ Marchés ou segments à fort potentiel</li> <li>■ Nouvelles technologies</li> <li>■ Réglementation favorable</li> <li>■ Nouvelles chaînes de distribution</li> <li>■ Changement de comportement des consommateurs</li> <li>■ Etc.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concurrence directe et élargie</li> <li>■ Nouveaux entrants</li> <li>■ Législation peu favorable</li> <li>■ Marchés matures ou en décroissance</li> <li>■ Chute des prix en raison d'un excès de la production</li> <li>■ Activité économique faible</li> <li>■ Etc.</li> </ul>

Source : Fait par nos soins.

Le modèle SWOT est l'un des modèles les plus utilisés en stratégie. Il s'est même popularisé au-delà du champ de la stratégie (Marketing, Système d'info). Il constitue une analyse en deux temps :

### 1.3.1.2. L'analyse externe (opportunités et menaces)

Les *opportunités* font référence à des facteurs externes favorables qui pourraient donner à une organisation un avantage concurrentiel. Par exemple, si un pays réduit ses tarifs, un constructeur automobile peut exporter ses voitures vers un nouveau marché, augmentant ainsi ses ventes et sa part de marché.

Quant aux *menaces*, elles font référence à des facteurs susceptibles de nuire à une organisation. Par exemple, une sécheresse est une menace pour une entreprise productrice de blé, car elle peut détruire ou réduire le rendement des cultures. D'autres menaces courantes incluent des choses comme la hausse des coûts des matériaux, la concurrence croissante, l'offre de main-d'œuvre restreinte. Les menaces et les opportunités portent sur toutes les caractéristiques de l'environnement qui peuvent donner lieu à une influence à court, moyen et long terme. Les éléments de l'environnement à prendre en compte peuvent varier selon le type d'organisation considérée.

### ***1.3.1.3. L'analyse interne (forces et faiblesses)***

Les ***forces*** sont des facteurs internes qui constituent des atouts pour l'entreprise. Il s'agit de caractéristiques internes sur lesquelles l'entreprise analysée est meilleur que ses concurrents (ou au moins supérieur à la moyenne). Elles représentent les ressources et les compétences distinctives (ex : force de vente, maîtrise d'une technologie, motivation ...).

Quant aux ***faiblesses***, elles sont des facteurs internes sur lesquels l'entreprise est moins performante que ses concurrents. Egalement, ils sont des domaines où l'entreprise doit s'améliorer pour rester compétitive (ex : une marque faible, un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne, des niveaux d'endettement élevés, une chaîne d'approvisionnement inadéquate ou un manque de capital). Les forces et les faiblesses de l'entreprise concernent toutes ces caractéristiques internes : Dimension commerciale, dimension financière, dimension technologique, potentiel d'innovation.

L'utilisation de l'outil SWOT présente des avantages surtout en matière de facilité de diagnostic mais également à l'étendu de l'analyse qui porte sur les éléments internes ou externes. En revanche, cet outil souffre de quelques limites notamment ceux liés à la séparation entre facteurs internes et externes. La deuxième limite tient à son caractère parfois trop simplistes ou réducteurs, on ne peut donc se limiter à un qualificatif de forces faiblesses opportunités ou menaces. Enfin, l'analyse SWOT a d'abord été utilisée pour analyser les entreprises. Maintenant, il est souvent utilisé par les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les particuliers, y compris les investisseurs et les entrepreneurs.

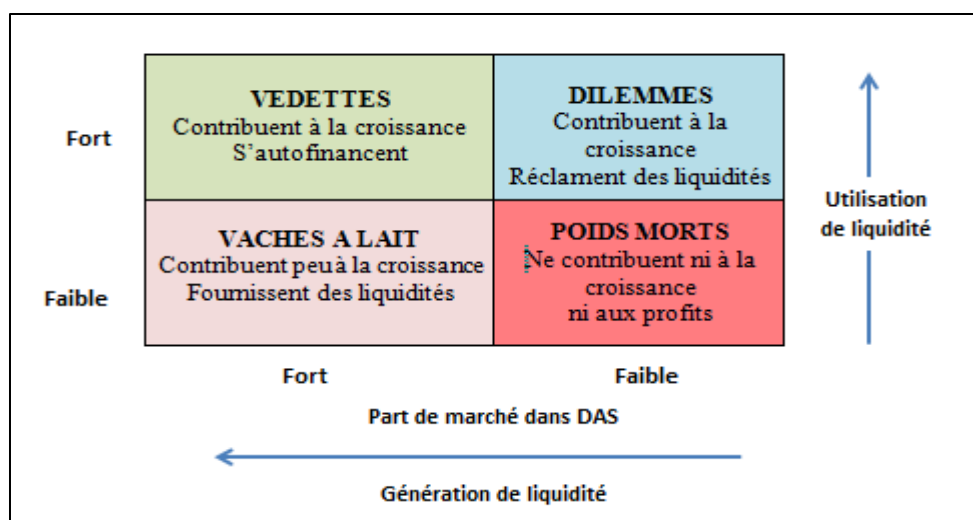
### ***1.3.2. La matrice BCG (Groupe Boston Consulting)***

#### ***1.3.2.1. Définition***

La matrice de portefeuille de produits du Groupe Boston Consulting (matrice BCG). Elle est conçue pour aider à la planification stratégique à long terme, afin d'aider une entreprise à envisager des opportunités de croissance en examinant son portefeuille de produits et décider où investir, arrêter ou développer des produits. Elle est également connue sous le nom de matrice de croissance/partage. La méthode de BCG est extrêmement répandue. Elle présente une valeur pédagogique très grande par sa simplicité et son symbolisme (Orsoni, 1990, p. 132).

Et en termes simples, un cadre de gestion de portefeuille qui aide les entreprises à décider comment hiérarchiser leurs différentes activités. C'est un tableau, divisé en quatre quadrants, chacun avec son propre symbole unique qui représente un certain degré de rentabilité : points d'interrogation, étoiles, animaux de compagnie (souvent représentés par vaches à lait). En attribuant chaque entreprise à l'une de ces quatre catégories, les dirigeants pourraient alors décider où concentrer leurs ressources et leur capital pour générer le plus de valeur, ainsi que où réduire leurs pertes.

**Figure 7. La matrice BCG**



Source : (Orsoni, 1990, p. 131)

### 1.3.2.2. Comment fonctionne la matrice ?

La matrice trace les offres d'une entreprise dans une matrice à quatre carrés, l'axe des y représentant le taux de croissance du marché et l'axe des x représentant la part de marché. Elle a été construite sur la logique selon laquelle le leadership du marché se traduit par des rendements supérieurs durables. En fin de compte, le leader du marché obtient un avantage de coût auto-renforcé que les concurrents ont du mal à reproduire. Ces taux de croissance élevés indiquent alors quels marchés ont le plus grand potentiel de croissance. La matrice révèle deux facteurs que les entreprises doivent prendre en compte lorsqu'elles décident où investir : la compétitivité de l'entreprise et l'attractivité du marché, la part de marché relative et le taux de croissance étant les moteurs sous-jacents de ces facteurs.



**1.3.2.3. Les cadrans de la matrice :** Les produits sont classés en quatre groupes distincts, les vaches à lait, les vedettes ou stars, les dilemmes et les poids morts. Voyons ce que chacun signifie pour le produit et le processus de prise de décision.

- ❖ **Vaches à lait :** les produits qui se trouvent dans des zones à faible croissance mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché relativement importante sont considérés comme des *vaches à lait* et l'entreprise doit donc traire la vache à lait aussi longtemps qu'elle le peut. Les vaches à lait, visibles dans le quadrant inférieur droit, sont généralement des produits phares sur des marchés matures .
- ❖ **Vedettes (ou stars) :** les produits qui se trouvent sur des marchés à forte croissance et qui constituent une partie importante de ce marché sont considérés comme des *stars* et devraient être investis davantage. Dans le quadrant supérieur droit se trouvent des étoiles, qui génèrent des revenus élevés mais consomment également de grandes quantités d'argent de l'entreprise. Si une star peut rester un leader du marché, elle finit par devenir une vache à lait lorsque le taux de croissance global du marché diminue.
- ❖ **Poids morts :** Si le produit d'une entreprise a une faible part de marché et connaît un faible taux de croissance, il est considéré comme un poids mort et doit être vendu, liquidé ou repositionné. Les *poids morts*, qui se trouvent dans le quadrant inférieur gauche de la grille, ne génèrent pas beaucoup de liquidités pour l'entreprise car ils ont une faible part de marché et une croissance faible ou nulle. Pour cette raison, les *poids morts* peuvent s'avérer être des pièges à argent, immobilisant les fonds de l'entreprise pendant de longues périodes. Pour cette raison, ils sont des candidats de choix pour le dessaisissement.
- ❖ **Dilemmes :** représentent des unités commerciales ayant une faible part de marché relative et situées dans une industrie à forte croissance. Ils ont besoin d'énormes sommes d'argent pour maintenir ou gagner des parts de marché. Ils nécessitent une attention particulière pour déterminer si l'entreprise peut être viable. Les *dilemmes* sont généralement de nouveaux produits et services qui ont une bonne perspective commerciale. Il n'y a pas de stratégie spécifique qui puisse être adoptée.

#### **1.3.2.4. Quelques limites de la matrice BCG**

La matrice BCG produit un cadre pour la répartition des ressources entre les différentes unités commerciales et permet de comparer de nombreuses unités commerciales en un coup d'œil. Mais elle n'est pas exempt de limitations, telles que :

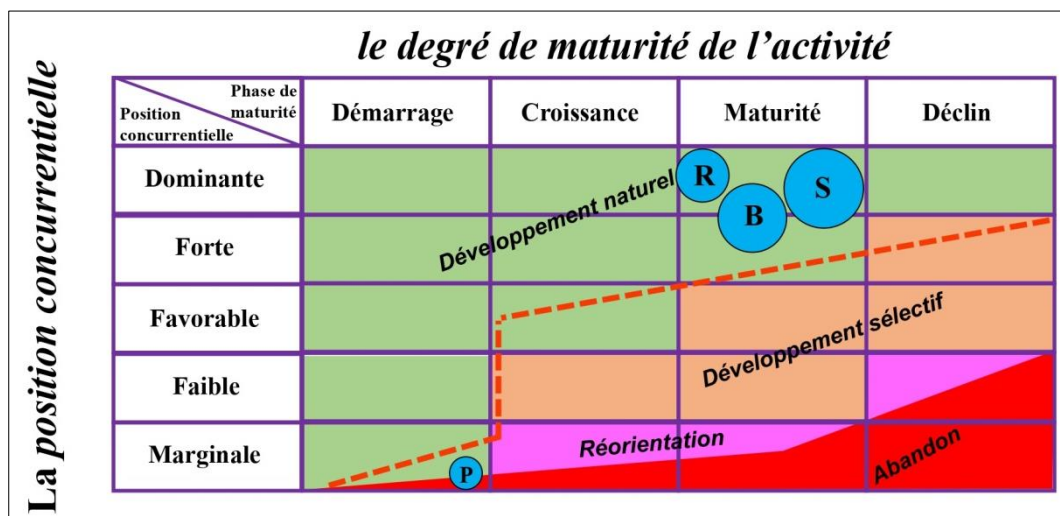
- La matrice BCG classe les entreprises comme faibles et élevées, mais généralement, les entreprises peuvent également être de taille moyenne. Ainsi, la vraie nature de l'entreprise peut ne pas être reflétée ;
- Une part de marché élevée ne conduit pas toujours à des profits élevés. Des coûts élevés sont également associés à une part de marché élevée ;
- Le taux de croissance et la part de marché relative ne sont pas les seuls indicateurs de rentabilité. Ce modèle ignore et néglige d'autres indicateurs de rentabilité ;
- Cette approche à quatre cellules est considérée comme trop simpliste.

### 1.3.3. La matrice ADL (Arthur D Little)

#### 1.3.3.1. Définition

La matrice ADL est une technique de gestion de portefeuille basée sur le cycle de vie du produit. Elle est développée dans les années 1980 par Arthur D. Little, l'un des cabinets de conseil les plus connus, dans le but d'aider une entreprise à gérer sa collection d'activités de produits sous forme de portefeuille. Comme les autres matrices de planification de portefeuille, la matrice ADL représente les différentes activités d'une entreprise dans une matrice à deux dimensions. Il s'agit d'une méthodologie structurée pour l'examen des stratégies qui dépendent du cycle de vie de l'industrie. L'approche ADL utilise les dimensions de l'évaluation de l'environnement et de l'entreprise, c'est-à-dire. Position concurrentielle et maturité de l'industrie.

Figure 8. La matrice ADL



Source : (Orsoni, 1990, p. 133)

**1.3.3.2. Le degré de maturité de l'activité :** Il y a quatre étapes dans le cycle de vie de la matrice ADL :

- **Démarrage:** Il s'agit d'une unité d'affaires qui est nouvelle ou jeune à son stade. Elle aura besoin d'un soutien financier important car les bénéfices ne sont pas encore réalisés.
- **Croissance :** Ici le business unit a décollé et se développe rapidement. L'objectif est de s'assurer qu'il y a une production suffisante pour répondre aux besoins des clients.
- **Maturité :** Maintenant la croissance ralentit. La rationalisation commence et le business unit qui se concentrait auparavant sur la production s'intéresse désormais davantage au positionnement et à la segmentation de la marque afin de maximiser les profits.
- **Déclin :** Les ventes commencent maintenant à chuter. Néanmoins, cela peut être une période au cours de laquelle les bénéfices sont récoltés. Les concurrents peuvent quitter le marché en laissant suffisamment d'affaires attrayantes pour les autres. Le rajeunissement du produit devient une considération.

**1.3.3.3. La position concurrentielle :** Il existe cinq classifications qui font la force de l'entreprise.

- **Dominante :** c'est une entreprise qui est leader sur son marché avec des parts de marché élevées ce qui lui apporte la capacité de maintenir des prix élevés et de forts profits.
- **Forte :** l'entreprise partage ici sa position de force avec un petit nombre de concurrents. Il existe généralement de bonnes opportunités de diviser le marché et de gagner de l'argent.
- **Favorable :** il s'agit d'une entreprise qui opère sur un marché fragmenté où il n'y a pas d'acteur dominant. Une entreprise pourrait avoir un avantage concurrentiel dans un certain segment du marché.
- **Faible :** ici une entreprise sert une niche dans une zone géographique limitée ou avec un certain segment du marché.
- **Marginale :** cela reflète une entreprise avec une petite position sur un marché agressif qui est susceptible d'entraîner une mauvaise performance financière.

**1.3.3.4. Les stratégies suggérées par la matrice ADL :** La matrice ADL suggère qu'elles existent six stratégies qui pourraient être suivies par une unité commerciale, en particulier une qui est dans une position faible ou vieillissante :

- ❖ **Stratégies de marché :** s'implanter dans une nouvelle géographie ou développer différents segments (marques de construction).

- ❖ **Stratégies de produits** : lancer de nouveaux produits, trouver des moyens de différencier les produits, positionner les produits par rapport aux besoins de segments spécifiques.
- ❖ **Stratégies de gestion et de système** : trouver des processus qui donnent un avantage concurrentiel tels que la production à moindre coût, un meilleur service client.
- ❖ **Stratégies technologiques** : investir dans la recherche et le développement pour s'assurer que le portefeuille de produits est plein de nouveaux produits très attractifs sur le marché.
- ❖ **Stratégies de retrait** : miser sur la fidélisation de la clientèle pour reconstruire l'entreprise et obtenir une plus grande part du portefeuille ou des prix plus élevés.
- ❖ **Stratégies d'exploitation** : améliorer la logistique et obtenir un avantage concurrentiel grâce à des livraisons plus rapides ou des opérations plus efficaces.

### 1.3.4. La matrice McKensey<sup>6</sup>

**1.3.4.1. Définition** : La matrice McKinsey (à neuf cases) est un outil stratégique qui offre une approche systématique à l'entreprise multisectorielle pour hiérarchiser ses investissements parmi ses unités commerciales (Compagnie, 2008). Elle est un cadre qui évalue le portefeuille d'activités, fournit d'autres implications stratégiques et aide à hiérarchiser les investissements nécessaires pour chaque unité commerciale (David, 2009).

**Figure 9. La matrice Mc Kensey**

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croitre	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
		Investir / Croitre	Statu quo	Exploiter / Abandonner

Source : <https://studylibfr.com/doc/10028033/matrice-mckinsey>, consulté le 20/12/2021.

<sup>6</sup> Pendant la première guerre mondiale, James O. McKinsey, professeur de comptabilité à l'université de Chicago, devient officier, chargé d'organiser - et d'améliorer- la logistique des sources d'approvisionnement de l'armée américaine. Cette expérience l'incitera à créer, par la suite, un cabinet de conseil.

La matrice à neuf cases offre une approche systématique à la société décentralisée pour déterminer où investir au mieux son argent<sup>7</sup>. Plutôt que de se fier aux projections de chaque unité commerciale concernant ses perspectives d'avenir, l'entreprise peut juger une unité en fonction de deux facteurs qui détermineront si elle réussira à l'avenir : l'attractivité de l'industrie concernée et la force concurrentielle de l'unité au sein de cette industrie.

#### ***1.3.4.2. Intérêt de la matrice***

La matrice McKinsey est tout comme la matrice BCG un outil d'analyse de portefeuille utilisé dans la stratégie d'entreprise pour analyser les unités commerciales stratégiques ou les lignes de produits en fonction de deux variables : l'attractivité de l'industrie et le force concurrentielle d'une unité commerciale. En combinant ces deux variables dans une matrice, une entreprise peut tracer ses unités commerciales en conséquence et déterminer où investir, où maintenir sa position et où récolter ou céder. Cependant, différente de la matrice BCG, la matrice McKinsey utilise plusieurs facteurs qui sont combinés pour déterminer la mesure des deux variables attractivité de l'industrie et force concurrentielle. Il s'agit d'une distinction importante, car la matrice BCG a été beaucoup critiquée pour son utilisation d'une seule variable (et peut-être obsolète) pour chaque axe.

#### ***1.3.4.3. Avantage et limites de la matrice Mc Kinsey.***

- ❖ Permet d'analyser les domaines clés dans lesquels le portefeuille d'activités doit être amélioré par la décision de l'entreprise ;
- ❖ Permet aux chefs d'entreprise de surveiller les performances de leurs produits sur le marché ;
- ❖ Elle fonctionne sur un cadre de portefeuille plus complexe par rapport à la matrice BCG ;
- ❖ Elle aide à maximiser les résultats avec peu d'effort. Cependant :
  - C'est coûteux à gérer ;
  - Les synergies qui existent entre plusieurs entreprises ne sont pas prises en compte ;
  - Le service d'un analyste d'affaires expérimenté est requis pour interpréter la force et l'attractivité de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Dans le monde des affaires, comme partout ailleurs, le problème de la rareté des ressources affecte les décisions que prennent les entreprises. Avec des ressources limitées, mais de nombreuses possibilités de les utiliser, les entreprises doivent choisir la meilleure façon d'utiliser leur argent. La lutte pour les investissements se déroule à tous les niveaux de l'entreprise : entre équipes, directions fonctionnelles, divisions ou business units. La question de savoir où et combien investir est un casse-tête permanent pour ceux qui allouent les ressources.

## 2. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne examine l'environnement interne d'une organisation pour évaluer ses ressources, ses actifs, ses caractéristiques, ses compétences, ses capacités et ses avantages concurrentiels. Cette analyse met en évidence les forces et les faiblesses internes d'une organisation par rapport à ses compétences, ses ressources et ses avantages concurrentiels. Une fois terminée, l'organisation devrait avoir une idée claire de ses points forts et de ses points faibles. L'analyse fournira à la direction les connaissances nécessaires pour tirer parti de ses forces, de son expertise et de ses opportunités. Cela permet également à la direction de développer des stratégies pour atténuer les menaces et compenser les faiblesses et les inconvénients identifiés.

**Tableau 3. Exemple du diagnostic stratégique interne**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faites-vous <b>mieux que d'autres</b> ?</li> <li>• Qu'est-ce qui <b>différencie</b> votre entreprise/marque/produit ?</li> <li>• Avez-vous des <b>avantages concurrentiels</b> solides ?</li> <li>• Votre réputation est-elle solide ?</li> <li>• Avez-vous suffisamment <b>d'expérience</b> ?</li> <li>• Avez-vous un brevet déposé, une <b>technologie innovante</b> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faites-vous <b>moins bien que vos concurrents</b> ?</li> <li>• Manquez-vous de <b>ressources</b> ?</li> <li>• Vos <b>moyens financiers /logistiques/humains</b> sont-ils suffisants ?</li> <li>• Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise/marque ?</li> <li>• <b>La taille de votre force de vente</b> est-elle suffisante ?</li> <li>• Votre <b>communication</b> est-elle suffisante pour générer la demande ?</li> </ul>

Source : Fait par nos soins à partir de la littérature théorique.

De plus, le diagnostic stratégique interne ne doit pas être « on sait faire ça » mais « comment on le fait par rapport aux principaux concurrents, en fonction des exigences imposées par l'environnement », l'objectif de ce diagnostic étant la détermination des atouts, les faiblesses de l'entreprise et ses compétences distinctives. L'identification des forces, des faiblesses et des facteurs clés de succès permettra à l'entreprise, d'une part, d'apporter des remèdes aux aspects susceptibles de compromettre son développement futur, et d'autre part, pour construire la stratégie basée sur sa compétence distinctive.

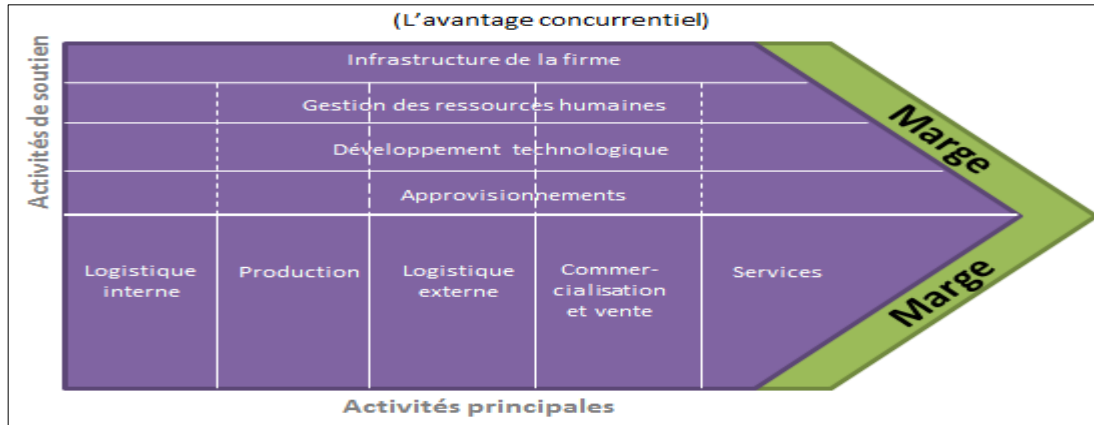
## 2.1. La chaîne de valeur

Une chaîne de valeur peut augmenter l'efficacité d'une entreprise en ajoutant le plus de valeur possible au coût le plus bas possible. Mais qu'est-ce qu'une chaîne de valeur exactement ? Et comment est-il connecté à la chaîne d'approvisionnement?

### 2.1.1. Définition.

Une chaîne de valeur est un ensemble d'activités qu'une organisation mène pour créer de la valeur pour ses clients. Porter a proposé une chaîne de valeur à usage général que les entreprises peuvent utiliser pour examiner toutes leurs activités et voir comment elles sont connectées. La manière dont les activités de la chaîne de valeur sont exécutées détermine les coûts et affecte les bénéfices. Donc, cet outil peut aider les entrepreneurs à comprendre les sources de valeur pour leur organisation. En d'autres termes, l'analyse de la chaîne de valeur est un outil d'aide à la décision permettant de formuler une stratégie performante. L'objectif consiste à identifier l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise pour l'aider à se différencier de ses concurrents déjà en place et à performer sur son marché<sup>8</sup>.

**Figure 10. La chaîne de valeur de Porter**



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>. Consulté le 20/12/2021

Selon Michael Porter, deux types d'activité créent de la valeur : les activités principales (ou fonctions opérationnelles) et les activités de soutien (ou fonctions support). Les premières concourent à la création et à la vente du produit tandis que les secondes viennent en appui (Porter, 1985).

<sup>8</sup> La chaîne de valeur augmente l'efficacité de l'entreprise afin que les clients puissent recevoir le produit avec le plus de valeur ajoutée au coût le plus bas possible. L'objectif final de la gestion de la chaîne de valeur est de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise en augmentant la marge globale.

**2.1.2. Les activités principales :** elles sont directement liées à la création physique, à la vente, à la maintenance et au support d'un produit ou d'un service. Ils se composent des éléments suivants :

- Logistique interne : Ce sont tous les processus liés à la réception, au stockage et à la distribution des intrants en interne. Les relations fournisseurs sont ici un facteur clé de création de valeur ;
- Production : Ce sont les activités qui transforment les intrants en extrants qui sont vendus aux clients. Ici, les systèmes opérationnels créent de la valeur ;
- Logistique externe : Ces activités livrent le produit ou service au client. Ce sont des éléments tels que les systèmes de collecte, de stockage et de distribution, et ils peuvent être internes ou externes à l'organisation ;
- Commercialisation et ventes : Ce sont les processus que l'entreprise utilise pour persuader les clients d'acheter chez elle au lieu de ses concurrents. Les avantages que l'entreprise offre et la façon dont elle les communique sont ici des sources de valeur ;
- Service : Ce sont les activités liées au maintien de la valeur des produits ou services pour les clients, une fois qu'ils ont été achetés.

### **2.1.3. Les activités de soutien**

Ces activités soutiennent les fonctions principales ci-dessus. Dans notre schéma, les lignes pointillées montrent que chaque activité support, ou secondaire, peut jouer un rôle dans chaque activité principale. Par exemple, les achats soutiennent les opérations avec certaines activités, mais ils soutiennent également le marketing et les ventes avec d'autres activités.

- Approvisionnement (achat)<sup>9</sup> : C'est ce que l'organisation fait pour obtenir les ressources dont elle a besoin pour fonctionner. Cela comprend la recherche de fournisseurs et la négociation des meilleurs prix.
- Gestion des ressources humaines : C'est la façon dont une entreprise recrute, embauche, forme, motive, récompense et retient ses employés. Les personnes sont une source importante de valeur, les entreprises peuvent donc créer un avantage clair avec de bonnes pratiques RH.
- Développement technologique : Ces activités concernent la gestion et le traitement de l'information, ainsi que la protection de la base de connaissances d'une entreprise. Minimiser les coûts des technologies de l'information, se tenir au courant des avancées technologiques et maintenir l'excellence technique sont des sources de création de valeur.

---

<sup>9</sup> Souvent, on associe la chaîne d'approvisionnement à la chaîne de valeur. En effet, les activités de la chaîne d'approvisionnement offrent de nombreuses opportunités directes d'ajouter de la valeur aux clients. Plus important encore, une chaîne de valeur réussie dépend de la façon dont les activités de la chaîne d'approvisionnement sont menées à bien.



- *Infrastructure de la firme* : Ce sont les systèmes de support d'une entreprise et les fonctions qui lui permettent de maintenir les opérations quotidiennes. La gestion comptable, juridique, administrative sont des exemples d'infrastructures nécessaires que les entreprises peuvent utiliser à leur avantage.

La chaîne de valeur étant exclusivement un cadre interne, elle est bien complétée par des cadres exclusivement externes tels que les cinq forces de Porter. Une fois que les cinq forces et la chaîne de valeur sont terminées, l'analyse SWOT sera probablement plus complète et utile.

## ***2.2. L'analyse des ressources de l'entreprise***

Une analyse interne fournit un aperçu précieux des ressources d'une organisation qui peut aboutir à des stratégies qui s'appuient sur les forces d'une organisation, minimisent les faiblesses et identifient les capacités qui pourraient se traduire par un avantage concurrentiel. En effet, l'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un diagnostic qui fait ressortir ses atouts et ses handicaps et délimite son positionnement face à l'environnement. Du point de vue interne, ce diagnostic prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses en termes de ressources humaines (compétences, point de vue quantitatif), techniques (éléments matériels et immatériels) et financières (sources de financement).

### ***2.2.1. L'analyse des ressources financières***

Pour financer les ressources humaines et les ressources techniques, le dirigeant a besoin de ressources financières. On ne peut faire un diagnostic sans les prendre en compte car elles permettent de dégager la solvabilité, la rentabilité et l'autonomie de l'organisation<sup>10</sup>.

Pour les entreprises, la première source est l'autofinancement, elle peut aussi faire appel au financement par l'augmentation de capital, ou à travers la cession d'actifs. Enfin, les entreprises peuvent recourir à l'emprunt. Les organisations publiques disposent de ressources provenant essentiellement des impôts et des taxes. Elles peuvent également

---

<sup>10</sup> En règle générale, la politique financière d'une entreprise n'est pas perçue comme un facteur de différenciation concurrentielle, ni comme un avantage stratégique; au contraire, c'est perçu comme une contrainte. Ce genre d'approche d'une perspective stratégique peut s'avérer dangereuse sur le long terme, compte tenu des liens étroits entre les finances, la dynamique de croissance, la stratégie de portefeuille, etc. Le risque financier et le risque concurrentiel sont étroitement liés l'un à l'autre.

avoir recours à l'emprunt et aux cessions d'actifs. Les organisations à but non lucratif vivent des cotisations de leurs membres, des dons et des subventions.

Pour réaliser ce diagnostic, il convient de recenser les sources de financement, qui varient selon le type d'organisation. De plus, le diagnostic financier représente l'un des moyens les plus utilisés pour mesurer la performance d'une entreprise, faire un rapport entre les moyens financiers dont elle dispose et les résultats. Une série d'indicateurs d'efficacité sont pris en compte dans cette analyse (Vasile, 2012).

- Indicateurs de rentabilité : le ratio de rentabilité commerciale, le ratio de rentabilité économique, le ratio de rentabilité des actifs, la rentabilité financière du capital appartenant à une entreprise, la rentabilité des actions, etc. ;
- Indicateurs concernant l'équilibre financier : le ratio général de liquidité, le ratio de la liquidité immédiate, le ratio global d'autonomie financière, etc. ;
- Indicateurs concernant les créances et les dettes : la période de récupération des créances (dettes), le degré d'endettement, le degré d'endettement global, etc. ;
- Indicateurs relatifs à l'activité d'une entreprise : le degré d'utilisation de la capacité de production, l'efficacité de travail, l'efficacité de l'utilisation de l'équipement de production, l'efficacité de l'utilisation des actifs, etc. ;
- Indicateurs concernant les coûts : la répartition des coûts entre les différentes activités, les structures, etc.

De plus en plus d'entreprises font appel au *benchmarking*<sup>11</sup> comme une technique innovante et une méthode pour améliorer la qualité et la performance<sup>12</sup>. L'analyse comparative représente essentiellement la collecte systématique de données et d'informations concernant les produits, les activités, les processus de gestion, les indicateurs de performance, etc. des entreprises du même secteur d'activité ou des entreprises les plus performantes d'autres secteurs d'activité, en les comparant avec ceux de l'entreprise. Ces comparaisons seront permettre l'identification des actions qui doivent être menées pour augmenter l'avantage concurrentiel et, implicitement, la performance de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

<sup>12</sup> La principale contrainte concernant le diagnostic financier résulte de la difficulté avec laquelle certains des informations pertinentes et détaillées sur les concurrents sont obtenues.

### 2.2.2. L'analyse des ressources humaines

La ressource humaine est un élément indispensable de chaque processus de travail. En effet, la finalité de cette analyse est de s'assurer qu'elle a mis en priorité les objectifs suivants : Fournir des ressources humaines quantitatives, assurer la ressource humaine dans les unités, et enfin, analyser en termes de compétences des ressources humaines. Le diagnostic stratégique doit donc se faire d'un point de vue qualitatif (les compétences des salariés) et d'un point de vue quantitatif (le nombre de salariés). L'analyse quantitative comprend les indicateurs suivants (Ion, 2010) :

- Nombre d'employés : Cet indicateur comprend tous les salariés en contrat individuel de travail (à une durée indéterminée ou déterminée), les personnes ayant travaillé et celles n'ayant pas travaillé, étant en congé de maladie, congé de maternité pour garde d'enfants, vacances, congés sans solde. Un tel indicateur met en évidence tout le potentiel humain, mais ne pas montrer sa facilité d'utilisation ;
- Nombre moyen d'employés : cet indicateur est calculé en raison de l'existence du phénomène de mouvement de personnel (entrées et sorties de personnel) et est considéré comme un indicateur du flux de personnel. Le nombre moyen d'employés est calculé comme un simple moyen arithmétique des employés quotidiens et cela peut être fait quotidiennement, mensuellement, trimestriellement et annuellement ;
- Le nombre maximum d'employés autorisés : c'est la limite supérieure du nombre d'employés, il est déterminé après avoir donné le volume d'activité et la productivité moyenne du travail, en notant dans le budget, les recettes et les dépenses de l'entreprise. Ainsi, le dimensionnement des ressources humaines sera basé sur les normes de production et de travail ;
- La pyramide des âges : Celle-ci peut mettre en évidence, au sein des ressources humaines, une disparité entre une population salariale jeune et une population salariale plus âgée. L'idéal est de parvenir à un équilibre entre ces deux populations, chacune apportant des avantages différents à l'organisation : une population jeune est moins coûteuse, plus énergique, mieux formée et plus flexible, mais elle est également plus revendicatrice ; une population plus âgée est plus stable, mais peut-être moins ouverte aux nouvelles technologies, elle coûte plus cher du fait de l'ancienneté et demande des investissements en formation plus fréquents.

Après avoir réalisé le diagnostic quantitatif, il est primordial de soigner le diagnostic qualitatif. Le diagnostic qualitatif impose tout d'abord l'inventaire des compétences des salariés<sup>13</sup>. Ce diagnostic est satisfaisant si les compétences actuelles sont adaptées aux besoins du marché. Si, en revanche, on constate un décalage, il est important que

---

<sup>13</sup> Par qualification, au sens étroit, on entend l'acquisition dans un certain laps de temps d'un niveau minimum de connaissances et de compétences dans un domaine, une qualité vérifiée et acceptée par un comité sur la base de l'examen des preuves théoriques ou pratiques.

l'organisation réagisse et cherche à acquérir les compétences nécessaires au maintien de la compétitivité. Elle dispose de plusieurs moyens pour accroître ces compétences : recruter de nouveaux salariés qui détiennent les compétences manquantes, former des salariés en poste, mettre en valeur les compétences individuelles des salariés, mettre en place une veille concurrentielle, maîtriser les nouvelles technologies, innover.

### ***2.2.3. L'analyse des ressources matérielles (Physiques)***

Les ressources matérielles sont les plus faciles à identifier et à évaluer. En effet, lors de sa création, l'organisation acquies un certain nombre de biens (terrain, local, matériel, etc.) qui subissent l'usure du temps et sont soumis des nombreuses utilisations. Le dirigeant doit donc déterminer l'état de tous ces biens. S'il s'agit d'une entreprise, le diagnostic sur l'appareil productif doit être précis car son état permet ou non de faire face à la concurrence. Les questions incontournables sont, entre autres : la productivité est-elle suffisante ? Les machines ne sont-elles pas obsolètes ? L'appareil productif est-il flexible ? Si les réponses apportées ne sont pas satisfaisantes, le dirigeant devra réfléchir aux futurs investissements à réaliser.

### ***2.2.4. L'analyse des ressources immatérielles***

Un bilan doit également être fait des ressources immatérielles : les licences ou les brevets que l'organisation possède, les campagnes de publicité menées, les dépenses de recherche et développement, etc. En effet, de tels éléments conditionnent aussi la compétitivité de l'organisation, puisqu'ils permettent de se différencier de la concurrence. De plus, le savoir-faire technique est à prendre en compte : il regroupe les procédés techniques utilisés, la maîtrise des technologies, la qualité, etc. Autres points essentiels : l'approvisionnement et la logistique, sans oublier les systèmes d'information qui forment aujourd'hui le centre nerveux des organisations. Les stratégies de recherche et développement couvrent des domaines tels que la recherche de nouveaux produits, l'amélioration du produit existant, la recherche de nouvelles méthodes de production, l'amélioration des technologies existantes. Les stratégies de R&D doivent aborder:

- L'orientation des activités de R&D (recherche pure et appliquée) ;
- La relation des activités de R&D avec d'autres domaines fonctionnels (par exemple, les opérations et le marketing) ;
- L'agressivité de la posture de R&D de l'entreprise ;
- L'horizon temporel des résultats attendus du département R&D.

### 2.3. Les autres outils du diagnostic interne

En plus du modèle de Porter et de la matrice SWOT, d'autres outils d'aide à la décision existent. Ils visent à optimiser la stratégie de l'entreprise. Notamment l'*analyse des compétences de l'entreprise*. En effet, chaque individu possède une aptitude à interpréter différents problèmes professionnels et à les résoudre dans un contexte particulier. C'est une connaissance en action qu'il s'agit d'identifier, d'évaluer et d'améliorer, car les compétences sont susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise. On peut distinguer le savoir (formation théorique et connaissances), le savoir-faire (expérience managériale par exemple) et le savoir-être (attitude, comportement, capacités à communiquer, à gérer les conflits, etc.). Il faut aussi examiner les compétences collectives (spécifiques et propres au métier de l'entreprise, managériales pour motiver et mobiliser le groupe, et transversales). Enfin, l'entreprise elle-même va chercher à développer des compétences spécifiques et distinctives de la concurrence.

### 3. Le diagnostic stratégique externe

L'analyse externe examine les opportunités et les menaces existant dans l'environnement de l'organisation. Les opportunités et les menaces sont indépendantes de l'organisation. Les opportunités sont des conditions favorables dans l'environnement d'une organisation qui peuvent produire des récompenses si elles sont correctement exploitées. Les opportunités doivent être saisies si l'organisation veut en profiter. Les menaces sont des obstacles présentés à une organisation qui l'empêchent d'atteindre les objectifs souhaités.

**Tableau 4. Exemple de questions concernant le DSI**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché progresse-t-il ?</li> <li>• Existe-t-il une <b>nouvelle législation favorable</b> susceptible de stimuler la demande ?</li> <li>• Y'a-t-il des <b>possibilités de partenariat</b> avec d'autres acteurs du marché ?</li> <li>• Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec <b>l'ouverture de nouveaux marchés</b> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le niveau de <b>concurrence</b> ?</li> <li>• Y'a-t-il de <b>nouveaux acteurs potentiels</b> sur le marché ?</li> <li>• Quels sont les risques de <b>complexification au niveau légal</b> et juridique ?</li> <li>• La <b>conjuncture économique</b> est-elle favorable ?</li> <li>• Quels sont les <b>changements à venir favorisant l'obsolescence</b> des produits actuels ?</li> </ul>

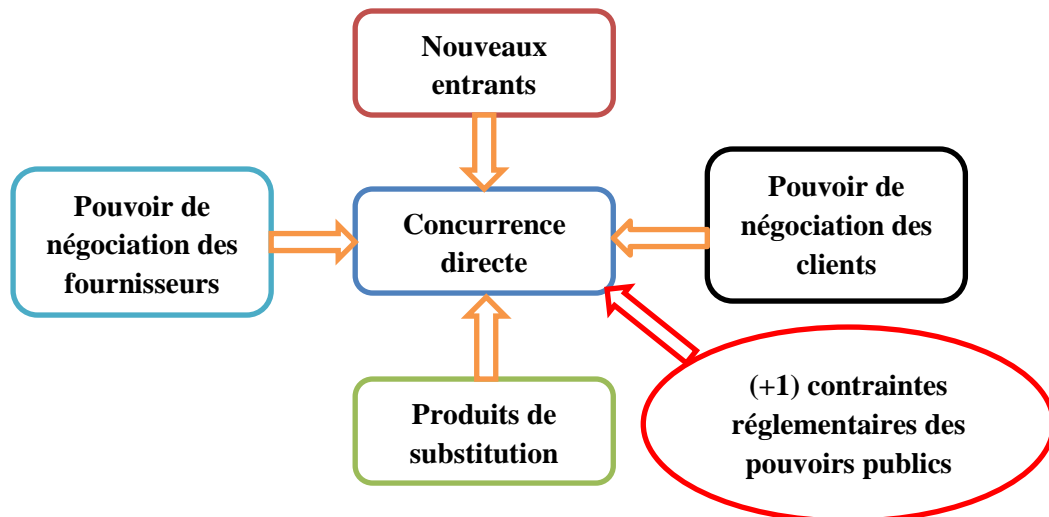
Source : Fait par nos soins à partir de la littérature théorique.

### 3.1. Les cinq forces de Porter

#### 3.1.1. Définition

Les cinq forces de Porter<sup>14</sup> est un modèle analytique qui aide les spécialistes du marketing et les chefs d'entreprise à examiner l' *équilibre des pouvoirs* sur un marché entre différentes organisations au niveau mondial, et à analyser l'attractivité et la rentabilité potentielle d'un secteur industriel. Le modèle analyse et identifie la concurrence dans l'industrie, le potentiel de nouveaux entrants dans l'industrie, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des clients et la menace des produits de substitution. Il permet aux investisseurs de se renseigner sur la dynamique concurrentielle d'une industrie afin de mieux identifier une opportunité d'investissement dans une action particulière en examinant des facteurs extérieurs aux mesures financières de l'entreprise,

**Figure 11.** Les cinq forces de Porter



Source : (Porter, 1982, p. 4)

#### 3.1.2. Comprendre les cinq forces de Porter

Porter a émis l'hypothèse que la compréhension à la fois des forces concurrentielles en jeu et de la structure globale de l'industrie est cruciale pour une prise de décision stratégique efficace et l'élaboration d'une stratégie concurrentielle convaincante pour l'avenir. Dans le modèle de Porter, les cinq forces qui façonnent la concurrence dans l'industrie sont (Martin., 2021):

<sup>14</sup> L'outil a été créé par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, pour analyser l'attractivité d'une industrie et sa rentabilité potentielle. Depuis sa publication en 1979, il est devenu l'un des outils de stratégie d'entreprise les plus populaires et les plus appréciés.

- La rivalité concurrentielle : Cette force examine l'intensité de la concurrence sur le marché. Il prend en compte le nombre de concurrents existants et ce que chacun peut faire. La concurrence est forte lorsqu'il n'y a que quelques entreprises qui vendent un produit ou un service, lorsque l'industrie est en croissance et lorsque les consommateurs peuvent facilement passer à l'offre d'un concurrent à peu de frais. Lorsque la concurrence est intense, des guerres de publicité et de prix s'ensuivent, ce qui peut nuire aux résultats d'une entreprise.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Cette force analyse le pouvoir du fournisseur d'une entreprise et son contrôle sur le potentiel d'augmenter ses prix, ce qui, à son tour, réduit la rentabilité d'une entreprise. Il évalue également le nombre de fournisseurs de matières premières et d'autres ressources disponibles. Moins il y a de fournisseurs, plus ils ont de pouvoir. Les entreprises sont mieux placées lorsqu'il y a plusieurs fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des clients : Cette force examine le pouvoir du consommateur et son effet sur les prix et la qualité. Les consommateurs ont du pouvoir lorsqu'ils sont moins nombreux, mais les vendeurs sont nombreux et il est facile pour les consommateurs de changer. A l'inverse, le pouvoir d'achat est faible lorsque les consommateurs achètent des produits en petites quantités et que le produit du vendeur est très différent de celui de ses concurrents.
- La menace des nouveaux entrants : Cette force considère à quel point il est facile ou difficile pour les concurrents de rejoindre le marché. Plus il est facile pour un nouveau concurrent d'entrer sur le marché, plus le risque d'épuisement de la part de marché d'une entreprise établie est grand. Les barrières à l'entrée comprennent des avantages de coût absolus, l'accès aux intrants, des économies d'échelle et une forte identité de marque.
- La menace de produits ou services de substitution : Cette force étudie à quel point il est facile pour les consommateurs de passer d'un produit ou d'un service d'une entreprise à celui d'un concurrent. Il examine le nombre de concurrents, comment leurs prix et leur qualité se comparent à l'entreprise examinée, et quel profit ces concurrents réalisent, ce qui déterminerait s'ils peuvent réduire encore plus leurs coûts. La menace des substituts est informée par les coûts de changement, à la fois immédiats et à long terme, ainsi que par la propension des consommateurs à changer.
- Contraintes réglementaires des pouvoirs publics : Ce sont les pouvoirs de l'état, des collectivités locales et d'autres organismes qui peuvent contrôler la manière dont

chacune des cinq forces de Porter s'exerce sur le marché, à travers la réglementation des secteurs et l'imposition des lois et des normes.

### ***3.1.3. Avantages et limites des cinq forces de Porter***

En réfléchissant à la façon dont chaque force affecte l'organisation et en identifiant la force et la direction de chaque force, le dirigeant peut rapidement évaluer la position concurrentielle de son organisation. Il peut ensuite examiner les changements stratégiques que qu'il doit apporter pour générer des bénéfices à long terme. Cependant, Les cinq forces de Porter ont plusieurs faiblesses. Le premier réside dans sa composition. En tant que modèle statique, il fournit un aperçu de l'ensemble de l'industrie à un moment donné dans le passé. Cela peut être utile pour éclairer la stratégie à court terme, mais la fenêtre d'applicabilité des informations provenant des cinq forces de Porter a également été réduite par des facteurs externes en évolution rapide. Ce sont des tendances comme la mondialisation et les avancées technologiques rapides qui n'étaient pas aussi importantes lorsque Porter a conçu son cadre.

## ***3.2. La méthode PESTEL***

### ***3.2.1. Définition***

L'analyse PESTEL, également appelée méthode ou modèle PESTEL, est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités et menaces) qui peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur entreprise. Il fournit un point de vue global sur l'environnement de l'entreprise. Une analyse PESTEL est un acronyme dont les lettres signifient politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

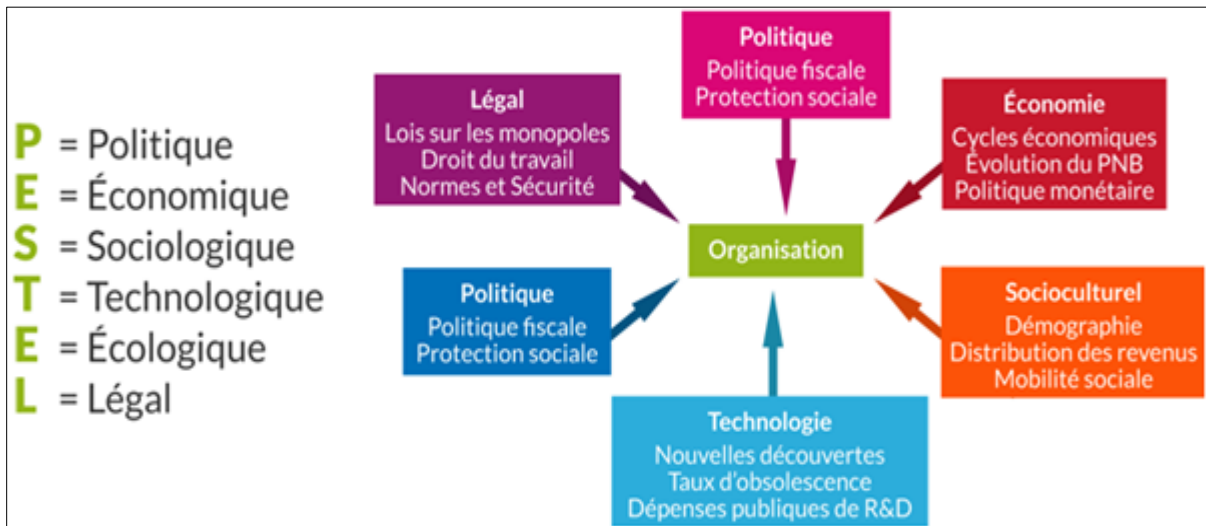
L'analyse PESTEL est souvent utilisée dans les premières étapes d'une analyse stratégique. Elle permet à une entreprise de lui faciliter la compréhension du fonctionnement de son marché. Il s'agit d'un outil de prospective, en élaborant des scénarios possibles pour l'avenir. En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, une entreprise est en mesure d'anticiper l'évolution de son environnement, ce qui lui permet d'assurer la pérennité de son activité. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'identifier ce qui peut avoir un impact, positif ou négatif, sur le développement de son activité.



### 3.2.2. Les composantes du modèle PESTEL

Le modèle est une synthèse qui répartit les influences environnementales en six<sup>15</sup> grandes catégories :

**Figure 12.** Analyse PESTEL



**Source :** <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/fondements-du-marketing/le-modele-pestel.php>.

- *Facteurs politiques :* Il s'agit de savoir comment et dans quelle mesure un gouvernement intervient dans l'économie. Cela peut inclure la politique gouvernementale, la stabilité ou l'instabilité politique des marchés étrangers, la politique du commerce extérieur, la politique fiscale, le droit du travail, le droit de l'environnement, les restrictions commerciales, etc. Il ressort clairement de la liste ci-dessus que les facteurs politiques ont souvent un impact sur les organisations et la façon dont elles mènent leurs activités.
- *Facteurs économiques :* Ces facteurs ont un impact significatif sur la façon dont une organisation fait des affaires et aussi sur sa rentabilité. Ils comprennent : la croissance économique, les taux d'intérêt, les taux de change, l'inflation, le revenu disponible des consommateurs et des entreprises, etc.

<sup>15</sup> L'ajout le plus récent à PESTEL est le E supplémentaire, ce qui en fait PESTELE. Cela signifie éthique et inclut les principes éthiques et les problèmes moraux ou éthiques qui peuvent survenir dans une entreprise. Il prend en compte des éléments tels que le commerce équitable, les actes d'esclavage et le travail des enfants, ainsi que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), lorsqu'une entreprise contribue à des objectifs locaux ou sociétaux tels que le bénévolat ou la participation à des activités philanthropiques, militantes ou caritatives.

- **Facteurs sociaux** : Également appelés facteurs socioculturels, sont les domaines qui impliquent la croyance et les attitudes partagées de la population. Ils comprennent : la croissance démographique, la répartition par âge, la conscience de la santé, les attitudes professionnelles, etc. Ces facteurs sont particulièrement intéressants car ils ont un effet direct sur la façon dont les spécialistes du marketing comprennent les clients.
- **Facteurs technologiques** : Les facteurs technologiques affectent le marketing et sa gestion de trois manières distinctes ; de nouvelles façons de produire des biens et des services, de nouveaux modes de distribution des biens et services, et enfin, De nouvelles façons de communiquer avec les marchés cibles.
- **Facteurs environnementaux** : Ces facteurs sont devenus importants en raison de la raréfaction des matières premières, des objectifs de pollution, du fait de faire des affaires en tant qu'entreprise éthique et durable, des objectifs d'empreinte carbone fixés par les gouvernements<sup>16</sup>. Ce ne sont là que quelques-uns des problèmes auxquels les spécialistes du marketing sont confrontés dans ce facteur. De plus en plus de consommateurs exigent que les produits qu'ils achètent soient issus de sources éthiques et si possible durables.
- **Facteurs juridiques** : Ces facteurs comprennent : la santé et la sécurité, l'égalité des chances, les normes de publicité, les droits et les lois des consommateurs, l'étiquetage et la sécurité des produits. Il est clair que les entreprises ont besoin de savoir ce qui est légal et ce qui ne l'est pas pour réussir leurs transactions. Si une organisation négocie à l'échelle mondiale, cela devient un domaine très délicat à maîtriser car chaque pays à son propre ensemble de règles et de réglementations.

### ***3.2.3. Avantages et limites de l'analyse PESTEL***

L'analyse PESTEL:

- Peut fournir un avertissement préalable des menaces et opportunités potentielles ;
- Incite les entreprises à prendre en compte l'environnement externe dans lequel elles évoluent ;
- Peut aider les organisations à comprendre les tendances externes.

Quant aux inconvénients de cette analyse sont:

---

<sup>16</sup> C'est un bon exemple où un facteur pourrait être classé à la fois comme politique et environnemental temps.

- De nombreux chercheurs ont fait valoir que la simplicité du modèle qu'il s'agit d'une liste simple qui n'est pas suffisante et complète ;
- L'inconvénient le plus important du modèle est qu'il est uniquement basé sur une évaluation de l'environnement extérieur.

### ***Conclusion***

En conclusion, il est important de se rappeler qu'il ne suffit tout simplement pas que le résultat d'un diagnostic stratégique soit un énième rapport qui ne mène nulle part : il doit déboucher sur des actions concrètes. Un diagnostic stratégique efficace permet d'élaborer un certain nombre de scénarios de croissance et exécutables. Ainsi, un diagnostic stratégique est essentiel pour s'assurer que la décision de développer de l'entreprise est prise en toute connaissance de cause et pour atteindre le succès espéré. En outre, lors de l'exécution du diagnostic, il est important de comprendre comment ses éléments fonctionnent ensemble. Lorsqu'une organisation associe les forces internes aux opportunités externes, elle crée des compétences de base pour répondre aux besoins de ses clients. De plus, une organisation doit agir pour convertir les faiblesses internes en forces et les menaces externes en opportunités.

Ainsi, chaque analyse interne doit être accompagnée d'une analyse externe. En effet, faire l'une sans l'autre crée une image incomplète. L'évaluation de l'environnement externe, des conditions du marché et de l'industrie donne une carte des opportunités et des menaces potentielles. L'évaluation de l'environnement interne, des atouts et des capacités de l'entreprise permet de concevoir une approche réaliste de découvertes externes. La combinaison d'une analyse interne et externe est essentielle pour obtenir une image globale de l'environnement de l'organisation et développer une stratégie gagnante.

### ***Questions de réflexion***

1. L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic, le SWOT est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique. **Exposez les composantes de ce double diagnostic ?**
2. Les cinq forces de Porter est un outil créé par le professeur en stratégie, Michael Porter. Il permet de réaliser une analyse approfondie des concurrents et de chaque menace qui peut affecter la rentabilité de l'entreprise sur un marché. **Exposez les différents éléments qui composent cet outil ?**

## Chapitre 03. Les choix stratégiques

**“L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents.”**  
**Michaël Porter**

### *Introduction*

Le choix stratégique fait référence à la décision qui détermine la stratégie future d'une entreprise. Sur la base de l'analyse, l'entreprise sélectionne une voie parmi diverses autres alternatives qui permettront d'atteindre avec succès ses objectifs. En effet, le diagnostic stratégique aboutit à l'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels sur lesquels les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptibles d'être remis en cause à tout moment. Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types : spécialisation et diversification, domination par les coûts et différenciation, intégration et externalisation.

En effet le but de toute stratégie est soit d'augmenter ou de perpétuer un avantage concurrentiel initial, soit de créer un avantage durable. Le choix d'une stratégie est alors de savoir s'il est préférable d'augmenter les performances de l'entreprise sur les activités existantes plutôt que d'essayer d'apprendre un nouveau métier. De plus, les stratégies ne sont pas toutes exclusives les unes des autres : une entreprise peut par exemple mener parallèlement une stratégie de spécialisation et d'externalisation, ou une stratégie de domination par les coûts et d'intégration. Ces choix sont en partie contraints par l'influence des parties prenantes. Le présent chapitre est consacré à la présentation des différents choix stratégiques qui s'offrent à l'organisation.

### *1. Généralités sur les choix stratégiques*

#### *1.1. Définition et importance des choix stratégiques*

Le choix stratégique est le processus de sélection de la meilleure stratégie ou la plus appropriée parmi le stock d'alternatives qui sert les objectifs de l'entreprise. Ce choix est le résultat d'une évaluation systématique des alternatives basées sur des faits analysés par des managers, une telle analyse est suivie d'un jugement ou d'un marchandage ou des deux. D'une manière générale, le choix stratégique fait référence à la stratégie choisie parmi les

alternatives disponibles pour atteindre les objectifs organisationnels. Il définit les stratégies futures des entreprises pour obtenir les résultats souhaités.

### ***1.2. Les facteurs affectant le choix stratégique***

Pour choisir une bonne option stratégique, les données passées, les données actuelles, les données prévues et divers autres facteurs doivent être examinés attentivement. Le processus de sélection devient un travail complexe car il est influencé par divers facteurs. Les plus importants influençant le choix stratégique sont : Contraintes environnementales ; Dynamisme du secteur dans marché ; Facteurs intra-organisationnels ; Culture d'entreprise ; Contexte industriel et culturel ; Pressions des parties prenantes ; Impact des stratégies passées ; Caractéristiques personnelles ; Système de valeurs ; Attitude managériale envers le risque ; Relations de pouvoir managériales ; Phénomène de coalition ; Dimension temporelle ; Contraintes d'information ; Réactions des concurrents ; Styles de prise de décision ; Politiques gouvernementales ; Facteurs critiques de succès et compétences distinctives et la capacité d'exécution.

### ***1.3. Processus de choix stratégique***

#### ***1.3.1. Analyser les alternatives stratégiques***

Cette analyse vise à réduire les options de nombreuses alternatives disponibles pour la plupart des stratégies réalisables. L'analyse *GAP*<sup>17</sup> est utilisée par les managers pour déterminer ce nombre gérable de stratégies réalisables. Les managers visualisent l'état futur des affaires pour identifier les alternatives appropriées. Ces dernières sont choisies et analysées sur la base de certains facteurs appelés facteurs de sélection. Ces facteurs fournissent un critère pour faire l'évaluation de ces alternatives. Ces facteurs sont :

- Facteurs objectifs qui reposent sur des méthodes analytiques et sont des faits concrets pour faciliter un choix stratégique ;
- Facteurs subjectifs basés sur la perception personnelle et des facteurs descriptifs.

---

<sup>17</sup> Est une méthode d'évaluation dont le principe repose sur la comparaison entre la situation actuelle et la situation projetée, puis de repérer les leviers et tâches à mener afin de supprimer cet écart. Il existe une variété d'outils d'analyse des écarts sur le marché, et l'outil particulier qu'une entreprise utilise dépend de son ensemble spécifique d'objectifs cibles.

### ***1.3.2. Évaluation des alternatives stratégiques***

Une évaluation appropriée de chaque facteur est effectuée pour identifier sa capacité à soutenir l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Les analyses effectuées précédemment sur la base de facteurs objectifs et subjectifs sont réunies dans cette étape. Une évaluation appropriée à partir de différents aspects d'alternatives distinctes est effectuée pour arriver à la plus appropriée.

### ***1.3.3. Faire un choix stratégique***

Le choix stratégique est fait après avoir fait une évaluation qui donne une idée claire de celle qui est la plus appropriée dans les conditions existantes. Une ou plusieurs stratégies sont sélectionnées et un plan décrivant les conditions de fonctionnement de ces stratégies est créé. Afin de faire face à des scénarios imprévus, des stratégies de contingence sont également formulées.

## ***2. Les différents choix stratégiques***

L'entreprise segmente l'ensemble de ses activités en différents domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels sont menées des stratégies adaptées. Ainsi, les choix stratégiques s'opèrent donc au niveau global (spécialisation, diversification) et au niveau de chacun des domaines d'activités à travers la construction de l'avantage concurrentiel par différenciation ou par domination par les coûts. Les choix portent également sur les maillons de la chaîne de valeur que l'entreprise souhaite maîtriser (intégration, externalisation) et sur les modalités de son développement (croissance externe, croissance interne, partenariats), y compris à l'international. Les impacts des technologies numériques (plateformes et réseaux numériques mondiaux, données massives et intelligence artificielle, etc.) sont pris en compte dans l'élaboration des choix stratégiques.

### ***2.1. Stratégie de développement (croissance au niveau économique)***

La stratégie de développement est le processus utilisé pour identifier, entretenir et acquérir de nouveaux marchés et opportunités commerciales pour stimuler la croissance et la rentabilité<sup>18</sup>. Ainsi, le manager est amené à se questionner et à se remettre en cause

---

<sup>18</sup> En termes simples, le développement des affaires peut être résumé comme les idées, les initiatives et les activités qui contribuent à améliorer une entreprise. Cela comprend l'augmentation des revenus, la croissance

constamment quant à la stratégie de développement qu'il mène pour l'organisation. Et pour définir la meilleure stratégie, le dirigeant mène sur une réflexion sur les performances actuelles (les améliorations qu'il faut apporter) et sur les axes de développement identifiés (nouveaux marchés, lancement d'un produit...). En effet, Le développement de l'entreprise peut se faire via les axes stratégiques qui sont : la spécialisation, la diversification, externalisation et intégration, différenciation.

### ***2.1.1. Stratégie de spécialisation***

La spécialisation est une stratégie développée par une entreprise pour se concentrer sur la production d'une gamme très limitée de biens ou de services afin d'obtenir un maximum de productivité, d'expertise et de leadership dans le domaine ciblé. C'est un processus par lequel une entreprise décide de concentrer son travail sur un type de production spécifique. L'entreprise réussit ainsi à se constituer un monopole de fait qui la met à l'abri des attaques des concurrents (Orsoni, 1990, p. 140) . La spécialisation peut également faire référence à des régions d'un pays ou même à des nations entières<sup>19</sup>. Le principal objectif de la stratégie de spécialisation est d'atteindre le plus haut niveau de compétences dans le domaine et fournir un avantage concurrentiel. Le développement de cette stratégie est mis en place pour les raison suivantes :

- Lorsque l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, productifs limités (PME, entreprises récentes), l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un domaine d'activité unique ;
- Volonté de l'entreprise de développer un savoir-faire technique et commercial pour faire face aux attaques de la concurrence ;
- La recherche de sécurité d'un métier solide ;
- La recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance (c'est un tremplin au développement) ;

Les principaux avantages sont résumés dans ce qui suit :

- ❖ Elle permet de réduire ses coûts de production en répartissant ses coûts fixes sur un plus grand nombre de produits ;
- ❖ Elle permet de présenter une image claire au consommateur ;
- ❖ Elle renforce les compétences de l'entreprise, son savoir-faire et son expérience ;
- ❖ Elle permet une connaissance parfaite des clients et une grande maîtrise du marché.

---

en termes d'expansion commerciale, l'augmentation de la rentabilité en établissant des partenariats stratégiques et la prise de décisions commerciales stratégiques.

<sup>19</sup> Plusieurs pays dans le monde se spécialisent dans la production de biens ou la prestation de services natifs de leur zone géographique, et ils importent d'autres biens et services.

Quant aux limites de cette stratégie sont :

- ❖ Elle concentre tous les moyens de l'entreprise sur une seule activité et la rend plus vulnérable face aux changements de l'environnement ;
- ❖ Elle oblige l'entreprise à innover continuellement pour ne pas se trouver confrontée à une banalisation de son offre ;
- ❖ Elle offre peu de souplesse en cas de changement de stratégie.

### ***2.1.2. Stratégie de diversification***

La diversification est une stratégie de croissance qui consiste à pénétrer un nouveau marché ou une nouvelle industrie tout en créant un nouveau produit pour ce nouveau marché. Afin de limiter les risques liés à la spécialisation, de nombreuses organisations mettent en œuvre une option stratégique de diversification afin de répartir leurs activités sur plusieurs couples produits-marchés<sup>20</sup> (Ingham, 1995, p. 137). Lorsque la nouvelle entreprise est stratégiquement liée aux secteurs d'activité existants, on parle de diversification concentrique. La diversification de conglomérat se produit lorsqu'il n'y a pas de fil conducteur d'adéquation stratégique ou de relation entre les nouvelles et les anciennes branches d'activité ; les nouvelles et les anciennes entreprises ne sont pas liées<sup>21</sup>.

Il y a des avantages et des inconvénients de la stratégie de diversification. Une diversification réussie peut vous aider à :

- ❖ Augmenter les ventes et les revenus ;
- ❖ Augmenter la part de marché ;
- ❖ Trouver de nouvelles sources de revenus ;
- ❖ Obtenir des marges plus élevées par rapport aux produits existants ;
- ❖ Limiter l'impact des évolutions du marché ;
- ❖ Elle permet de répartir les risques de marché (baisse de la consommation, apparition d'un produit substituable...) sur plusieurs produits ;
- ❖ Elle permet d'exploiter des synergies lorsque les métiers sont liés.

D'autre part, la diversification entraînera des coûts de développement, de vente et de marketing. Cela nécessitera également des compétences, une gestion et des ressources opérationnelles supplémentaires. Si ces demandes dépassent les revenus potentiels et les

---

<sup>20</sup> Le but de la diversification est de permettre à l'entreprise d'entrer dans des secteurs d'activité différents des opérations courantes.

<sup>21</sup> La diversification conglomérale est la stratégie la plus risquée. Elle oblige l'entreprise à pénétrer un nouveau marché et à vendre des produits ou des services à une nouvelle base de consommateurs. Une entreprise engage des frais de recherche et développement et des frais de publicité plus élevés. De plus, la probabilité d'échec est beaucoup plus grande dans une stratégie de diversification de conglomérat.



gains de profit, la diversification peut mettre l'entreprise en danger. Cette stratégie peut brouiller l'image et l'identité de l'entreprise aussi bien en interne pour ses salariés que pour ses clients.

*Exemple de diversification réussie :* General Electric a commencé comme une fusion en 1892 entre deux compagnies d'électricité et opère maintenant dans plusieurs segments : Aviation, connexions énergétiques, soins de santé, éclairage, pétrole et gaz, électricité, énergies renouvelables, transports, etc.

### **2.1.3. La stratégie d'externalisation**

L'externalisation est une décision stratégique prise par une entreprise pour réduire les coûts et augmenter l'efficacité en embauchant une autre personne ou entreprise pour effectuer des tâches, fournir des services ou gérer des opérations qui étaient auparavant effectuées par des employés au sein de l'entreprise<sup>22</sup>. En d'autres termes, l'externalisation est la pratique consistant à faire exécuter certaines fonctions à l'extérieur d'une entreprise.

**2.1.3.1. Différentes formes d'externalisation :** Il existe différentes formes d'externalisation:

- 1) *Externalisation des processus métier:* Dans l'externalisation des processus métier, des processus d'entreprise entiers sont externalisés;
- 2) *Connaissances processus externalisation :* Les tâches complexes sont confiées à une société tierce;
- 3) *Out-tasking:* Dans ce cas, seules les tâches définies individuellement sont transférées à une autre entreprise. Souvent, c'est parce qu'il s'agit de processus longs et administratifs;
- 4) *Sous-traitance sélective:* mélanges de sous-traitance sélective externalisation des processus métier et hors-tâches. Des sous-domaines distincts sont externalisés qui sont plus étendus que les tâches individuelles, mais ne correspondent néanmoins pas à un processus complet.

### **2.1.3.2. Avantages et inconvénients de la stratégie d'externalisation**

Lorsqu'elle confie ses opérations à un partenaire externalisé, une entreprise peut tirer parti de l'externalisation des avantages et peut aussi comporter certains risques.

---

<sup>22</sup> L'objet et la durée de la prestation fournie sont consignés dans un contrat. Les parties impliquées conviennent souvent d'un accord de niveau de service (SLA) pour pouvoir contrôler concrètement la relation contractuelle en termes de temps de réaction et de qualité de service.

**Tableau 5. Avantages et inconvénients de la stratégie d'externalisation**

Avantages	Désavantages
<i>Compétences clés</i> : L'entreprise peut se concentrer sur ses compétences clés.	<i>Dépendance</i> : L'entreprise se rend dépendante du fournisseur de services respectif. Si le prestataire de services rencontre des difficultés économiques,
<i>Réduction des coûts</i> : La fourniture de services externes est généralement plus rentable que les employés spécialisés dans sa propre entreprise.	<i>Perte de connaissances</i> : L'une des conséquences de l'externalisation est la perte de savoir-faire des employés.
<i>Gain de temps</i> : L'externalisation fait gagner du temps et permet d'investir dans d'autres domaines.	<i>Protection des données</i> : Les fournisseurs de services externes peuvent avoir un aperçu des données sensibles de l'entreprise.
<i>Amélioration de la qualité</i> : L'utilisation de stratégies d'externalisation se traduit souvent par des avantages qualitatifs. Ces avantages sont dus au haut degré de spécialisation des prestataires externes.	<i>Réintégration coûteuse</i> : Une réintégration ultérieure des tâches sous-traitées dans l'entreprise peut prendre beaucoup de temps. La mise en œuvre est coûteuse et nécessite un personnel adapté.

Source : Résumé par nos soins.

#### 2.1.4. Stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration (porte également le nom de stratégie de contrôle de gestion) offre à l'entreprise la possibilité de contrôler divers processus tels que les concurrents, les fournisseurs ou les distributeurs. Ainsi, les stratégies d'intégration sont des processus que les entreprises peuvent utiliser pour améliorer leur compétitivité, leur efficacité ou leur part de marché en étendant leur influence dans de nouveaux domaines. Ces domaines peuvent inclure l'approvisionnement, la distribution ou la concurrence. Chaque domaine nécessite une stratégie d'intégration différente.

**2.1.4.1. Types de stratégies d'intégration** : L'intégration horizontale et l'intégration verticale sont des stratégies concurrentielles que les entreprises utilisent pour consolider leur position parmi les concurrents.

1) *L'intégration verticale* : c'est une stratégie concurrentielle par laquelle une entreprise prend le contrôle complet d'une ou plusieurs étapes de la production ou de la distribution d'un produit. Les entreprises choisissent une stratégie d'intégration verticale pour s'assurer d'avoir un contrôle total sur les matières premières, la chaîne d'approvisionnement et les processus de fabrication. Surtout, l'intégration verticale a pour objectif de prendre en charge les canaux de distribution des produits de l'entreprise. On distingue l'intégration verticale en aval et en amont. Intégration en aval : lorsqu'une entreprise reprend le système de distribution et vend ses produits/services directement aux clients. Intégration en amont : lorsqu'une entreprise prend le contrôle de l'approvisionnement en matière première.

#### ***Exemples de stratégies d'intégration verticale***

Stitchmade Apparel, une entreprise de conception et de fabrication de vêtements, souhaite réduire ses coûts de fabrication. Elle utilise l'intégration en amont pour acheter l'usine qui fournit les tissus de ses vêtements. Stitchmade peut également utiliser l'intégration en aval et accéder plus directement à ses clients en ouvrant sa propre ligne de magasins de détail.

2) *L'intégration horizontale* : Contrairement à l'intégration verticale, l'intégration horizontale consiste à prendre le contrôle d'autres entreprises qui fournissent des produits ou des services similaires. Cela permet à l'entreprise d'augmenter sa taille ou de se développer dans un nouveau domaine ou un nouveau marché. Les entreprises le font pour diverses raisons, telles que pénétrer de nouveaux marchés, élargir le marché, réduire les risques, développer un produit unique, réaliser des économies d'échelle et augmenter la taille et les capacités de l'entreprise.

#### ***Exemples de stratégies d'intégration horizontale***

L'application sociale Facebook est la plus grande plate-forme de médias sociaux au monde et Instagram est également un type différent de plate-forme de médias sociaux. Facebook s'est intégré *horizontalement* à Instagram et a augmenté la part de marché et l'avantage concurrentiel du client.

## ***2.2. Les stratégies de domaine***

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit bâtir pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) une stratégie spécifique qui lui permettra d'affronter ses

concurrents dans ce domaine. Porter<sup>23</sup> a défini trois stratégies de domaine applicables au niveau des DAS, qu'il appelle *stratégies de base ou stratégies génériques*:

### **2.2.1. Stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation, comme son nom l'indique, est la stratégie qui vise à distinguer un produit ou un service, d'autres produits similaires, proposés par les concurrents sur le marché. Cela implique le développement d'un produit ou d'un service, unique pour les clients, en termes de conception du produit, de fonctionnalités, d'image de marque, de qualité ou de service client.

En d'autres termes, la stratégie de différenciation est l'approche utilisée par les entreprises pour attirer et fidéliser les clients en leur offrant un produit ou un service unique. L'objectif principal de cette stratégie est d'obtenir un avantage concurrentiel. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux<sup>24</sup>. Les sources de différenciation peuvent être : la qualité ; l'aspect technologique ; la sécurité ; l'esthétique ; la notoriété de la marque ; le service après-vente.

**2.2.1.1. Types de stratégie de différenciation** : Elles existent trois stratégies :

- 1) *Stratégie de différenciation large* : Lorsqu'une entreprise souhaite attirer une large base de clients, elle crée un produit de qualité supérieure avec de meilleures fonctionnalités. Ils s'adressent à un plus grand marché avec des besoins similaires.
- 2) *Stratégie de différenciation ciblée* : Une stratégie de différenciation ciblée exige que l'entreprise offre des caractéristiques uniques à un produit ou un service et qu'elle réponde aux exigences d'un marché de niche ou étroit. En outre, montre également qu'une même entreprise peut utiliser des stratégies de différenciation à la fois larges et ciblées pour atteindre des niches parmi une large base de clients.
- 3) *Différenciation mixte* : Les achats plus complexes ont tendance à considérer un mélange de différenciation verticale et horizontale. Lors de l'achat d'une voiture, par exemple, un

---

<sup>23</sup> Michael Porter a développé plusieurs stratégies qui se concentrent sur des aspects génériques et hautement applicables de l'entreprise. Identifiez ses idées sur l'avantage stratégique et l'orientation stratégique liés au fait d'avoir des coûts bas, d'être différencié et de ne pas rester « coincé au milieu ».

<sup>24</sup> La stratégie de différenciation doit procurer à l'entreprise un monopole temporaire sur le segment de marché qu'elle a créé en différenciant ses produits. Elle peut aussi aider l'entreprise à s'imposer sur un marché grâce à la conception d'un produit original (iPhone).

consommateur peut prendre en compte les paramètres de sécurité et la consommation d'essence, qui sont tous deux des mesures objectives et des exemples d'intégration verticale. Cependant, le consommateur peut également tenir compte des couleurs de la voiture ou de l'image de la marque. Chaque consommateur accordera un poids différent à chacun des critères.

**2.1.1.2. Avantages et inconvénients de la stratégie de différenciation :** Lorsque l'on considère les avantages et les inconvénients d'une stratégie de différenciation, le nombre d'avantages est plus élevé.

- 1) *Concurrence à bas prix* : Il est courant de voir des entreprises se livrer à des guerres de prix avec leurs concurrents. Cependant, en différenciant le produit ou service, l'entreprise peut rivaliser pour des motifs autres que le prix. Si la qualité de ses produits est inégalée, les concurrents auront du mal à rivaliser même si leurs prix sont inférieurs. C'est l'un des meilleurs avantages de la stratégie de différenciation ;
- 2) *Marges bénéficiaires plus importantes* : La différenciation des produits permet de facturer une prime pour le produit. Une fois que le produit sera plus collant auprès des clients, l'entreprise aurait plus de clients fidèles. Cela signifierait que même avec moins de ventes, elle peut avoir des revenus plus élevés ;
- 3) *Fidélité à la marque* : L'esprit du consommateur est un endroit encombré. Avec la différenciation, le produit crée sa propre place unique dans l'esprit du consommateur. Cependant, le consommateur est également inconstant. Ainsi, ce n'est que si le produit offre la différenciation promise que l'entreprise peut cimenter cet endroit unique.

Les inconvénients auxquels les organisations doivent faire attention sont:

- 1) *Coût accru* : Chaque fois qu'une organisation pense à utiliser la stratégie marketing différenciée, il y a un élément de coût supplémentaire indéniable. Lorsqu'elle crée plusieurs variantes d'un même type de produit, il y a forcément un surcoût ;
- 2) *Incohérence* : Souvent, les entreprises proposant des offres très différenciées sont confrontées à une communication incohérente. Pour surmonter cet inconvénient, il est important d'avoir une communication globale ;
- 3) *Abordabilité* : La stratégie de marketing différencié a un coût inhérent qui se reflète également dans la tarification des produits. Ces derniers doivent souvent concurrencer

les contrefaçons de leur propre produit. Cependant, avec un emballage et une conception appropriés et une communication claire, ces produits n'ont pas de difficulté à maintenir leur prix.

### **2.2.2. Stratégie de domination par les coûts**

La stratégie de domination par les coûts consiste à rechercher systématiquement des sources d'économie tout au long du processus de production (de la conception jusqu'au service après-vente) pour proposer aux clients des produits au meilleur prix. En d'autres termes, cette stratégie consiste pour l'entreprise à réduire le plus possible ses coûts pour pouvoir proposer un produit comparable à celui de ses concurrents à un prix de vente inférieur.

Bien que toute politique de rationalisation des dépenses n'est pas synonyme de stratégie de domination par les coûts, cette stratégie conduit souvent à une production ou une distribution de masse en grande série de façon à atteindre la taille suffisante ou critique qui permette à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle et de synergies<sup>25</sup>. Plus qu'un phénomène de mode, ces stratégies apparaissent comme un modèle durable. Depuis quelques années, elles ne cessent de se développer pour toucher un nombre croissant de produits ou services, dans des secteurs économiques variés (Bourcieu, 2013).

**2.2.2.1. La mise en œuvre de la stratégie de domination par les coûts** : La mise en œuvre peut s'opérer de diverses manières.

- 1) *Stratégie d'efficience en rationalisant l'organisation* : il est indispensable que l'entreprise analyse l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, de façon à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Les réductions de coûts peuvent en effet, venir de toutes les activités ;
- 2) *Stratégie d'économies d'échelle* : L'entreprise réalise des économies d'échelle lorsque l'augmentation de la quantité produite ou distribuée permet de réduire le coût de production unitaire (CPU). Ce phénomène est possible grâce à une répartition des charges fixes sur un nombre d'unités produites ou distribuées plus important ;

---

<sup>25</sup> Quand les quantités produites augmentent, les coûts de production baissent car si les charges variables augmentent en fonction des quantités produites, les charges fixes, elles, demeurent inchangées.

- 3) *Effet d'expérience*<sup>26</sup> : L'expérience acquise, suite à l'augmentation de la production cumulée, devrait provoquer une réduction du coût unitaire de fabrication ;
- 4) *stratégie « low-cost »* : L'objectif est de dépouiller l'offre de ses aspects les plus coûteux de manière à adopter un positionnement low cost (bas prix). Les produits sont basiques, épurés à l'extrême. Ils apparaissent comme inférieurs à l'offre de référence, c'est-à-dire inférieurs aux normes habituelles de performance, de fiabilité. Les services sont réduits au minimum pour comprimer les coûts, les prix bas permettent des ventes importantes, donc des économies d'échelle et génèrent des marges importantes.

#### **2.2.2.2. Avantages et limites de la stratégie de domination par les coûts**

Cette stratégie permet d'accroître le chiffre d'affaires, d'augmenter les parts de marché et d'améliorer la rentabilité. Elle permet, également, d'éliminer du marché ou d'affaiblir les concurrents qui ne peuvent pas pratiquer les mêmes prix. Enfin, l'existence de coûts faibles constitue une barrière à l'entrée pour de nouvelles entreprises. Cette stratégie comporte deux inconvénients majeurs : Si la concurrence est vive, cette stratégie peut conduire à la guerre des prix qui peut s'avérer dommageable pour toutes les entreprises du secteur. De plus, elle nécessite des investissements importants dans le domaine de la production ce qui réduit la capacité d'innovation.

#### **2.2.3. Stratégie de focalisation (concentration)**

La stratégie de focalisation implique de concentrer les efforts sur les clients qui ont des besoins ou des désirs uniques, communément appelés un marché de niche. Ce niveau d'orientation client permet à une entreprise soit de fabriquer un produit donné dans une structure de coûts inférieurs, soit de produire un produit ou un service avec des caractéristiques uniques qui répondent aux besoins ou aux désirs du marché cible. L'une ou l'autre sous-catégorie de la stratégie de concentration offre un avantage distinct. En d'autres termes, la stratégie de concentration est une stratégie dans laquelle une organisation se concentre sur un marché régional spécifique, une gamme de produits ou un groupe d'acheteurs (Islami, 2020). Elle peut être poursuivie en utilisant soit une approche de différenciation, soit une approche à faible coût (Porter, 1985).

---

<sup>26</sup> L'expérience est la connaissance acquise par une longue pratique qui engendre des mécanismes et des savoir-faire qui permettent de déjouer certains pièges et d'acquérir plus de dextérité. Le Boston Consulting Group a démontré en 1968, par « la loi de l'effet d'expérience » que le doublement de la production cumulée provoquait une réduction du coût unitaire allant de 10 à 30 % selon les secteurs.

- ❖ *Si une entreprise adopte une stratégie ciblée à faible coût*, elle ne rivalise avec le leader des coûts du marché que dans les segments où elle n'a pas de désavantage en termes de coûts, tels que les petites niches ou les produits complexes qui ne se prêtent pas à des économies d'échelle.
- ❖ *Si une entreprise adopte une stratégie de différenciation ciblée*, elle rivalise avec le différenciateur en exploitant sa connaissance d'un petit groupe de clients ou d'une spécialisation particulière au sein d'une gamme plus large de produits. Les différenciateurs ciblés peuvent également être plus innovants que les grandes entreprises.

### **2.3. Stratégies d'internationalisation des entreprises**

#### **2.3.1. Définition**

L'Internationalisation est la stratégie suivie par une organisation lorsqu'elle vise à s'étendre au-delà du marché national. « *Cette stratégie est le mouvement ébauché de nombreuses décennies qui caractérise l'expansion géographique des activités de production et de délivrance de services dans le monde* » (Durand, 2003, p. 77). Le besoin de croissance par l'internationalisation survient lorsqu'une organisation a exploré tout le potentiel d'expansion au niveau national et recherche des opportunités d'expansion au-delà des frontières nationales.

Cependant, l'internationalisation n'est pas une tâche facile, l'organisation doit se conformer à des critères de référence stricts en matière de prix, de qualité et de livraison rapide des biens et services, qui peuvent varier d'un pays à l'autre. A l'instar des stratégies d'entreprise génériques, il existe des stratégies d'entreprise à l'international, que nous qualifierons de base à la réflexion.

- 1) Stratégie Domestique
- 2) Stratégie d'exportation avec un marketing décentralisé
- 3) Stratégie d'investissement à l'étranger et coordination forte entre filiales
- 4) Stratégie globale pure



**Tableau 6. Modèles d'internationalisation des entreprises**

		Localisation géographique des activités	
		<b>Dispersion</b>	<b>Concentration</b>
Coordination des activités	<b>Faible</b>	<b>-3-</b> Stratégie d'investissement à l'étranger et coordination forte entre filiales	<b>-4-</b> Stratégie globale pure
	<b>Fort</b>	<b>-1-</b> Stratégie Domestique (entreprise opérant dans un sel pays)	<b>-2-</b> Stratégie d'exportation avec marketing décentralisé

Source : (Porter., 1986)

Le tableau ci-dessus présente quatre stratégies possibles sous l'axe de la *coordination* et celui de la *localisation*. Nous pouvons faire le lien avec le type d'entreprise utilisant cette stratégie : Société nationale ou domestique<sup>27</sup> ; Société exportatrice Société multinationale et société mondiale.

### 2.3.2. Étapes clés pour accorder l'internationalisation

Une stratégie d'internationalisation comporte des plans à plusieurs volets et à plusieurs niveaux qui aident l'entreprise à avoir le meilleur impact et à devenir rapidement rentable sur un nouveau marché. Pour réussir, la stratégie doit être adaptée aux besoins et aux capacités de l'entreprise. Les étapes clés pour construire une réussite à l'international stable, durable et réalisable sont :

- Trouvez le bon marché ;
- Analyser et comprendre les concurrents ;
- Identifier les opportunités de croissance ;
- Comprendre le comportement local de l'industrie ;
- Trouver des partenaires stratégiques ;
- S'appuyer sur les professionnels de la région.

### 2.3.3. Types de stratégie d'internationalisation

La croissance par l'internationalisation pourrait se faire en adoptant l'une ou l'autre des stratégies suivantes :

<sup>27</sup> L'entreprise nationale ou domestique n'est pas une société internationale, et par conséquent, n'a pas de pure stratégie d'entreprise orientée vers l'international. Vous pourrez donc conclure que l'on peut être présent sur des marchés à l'étranger sans y avoir une présence physique.

**2.3.3.1. Stratégie internationale :** Une stratégie internationale est généralement la première approche adoptée par la plupart des entreprises lors de leur expansion mondiale : exporter ou importer des biens et des services tout en conservant un siège social ou des bureaux dans leur pays d'origine. Les entreprises adoptent une stratégie internationale pour créer de la valeur en offrant ces produits et services aux marchés étrangers où ils ne sont pas disponibles. Cela peut être fait en exerçant un contrôle étroit sur les opérations à l'étranger et en fournissant des produits standardisés avec peu ou pas de différenciation.

**2.3.3.2. Stratégie multidomestique :** Cette stratégie maximise la réactivité locale en donnant un pouvoir de décision décentralisé aux unités commerciales locales dans chaque pays afin qu'elles puissent créer des produits et des services optimisés pour leurs marchés locaux. Cette stratégie permet aux entreprises d'être plus compétitives sur le marché local et d'augmenter leur part sur ce marché. Cependant, l'inconvénient d'une stratégie multidomestique est que l'entreprise est confrontée à plus d'incertitude en raison des stratégies adaptées aux différents pays. De plus, étant donné que l'entreprise poursuit différentes stratégies dans différents endroits, elle ne peut pas profiter des économies d'échelle qui pourraient aider à réduire les coûts pour l'entreprise dans son ensemble.

**2.3.3.3. Stratégie mondiale :** Les entreprises mondiales s'appuient sur une structure à faible coût et offrent ces produits et services aux marchés étrangers sélectionnés dans lesquels elles ont l'expertise. Ainsi, un produit ou un service standardisé est proposé aux pays sélectionnés à travers le monde. Bien que la poursuite d'une stratégie mondiale réduise les risques pour l'entreprise, celle-ci peut ne pas être en mesure d'acquérir une part de marché aussi élevée sur les marchés locaux car la stratégie mondiale n'est pas aussi réactive aux marchés locaux.

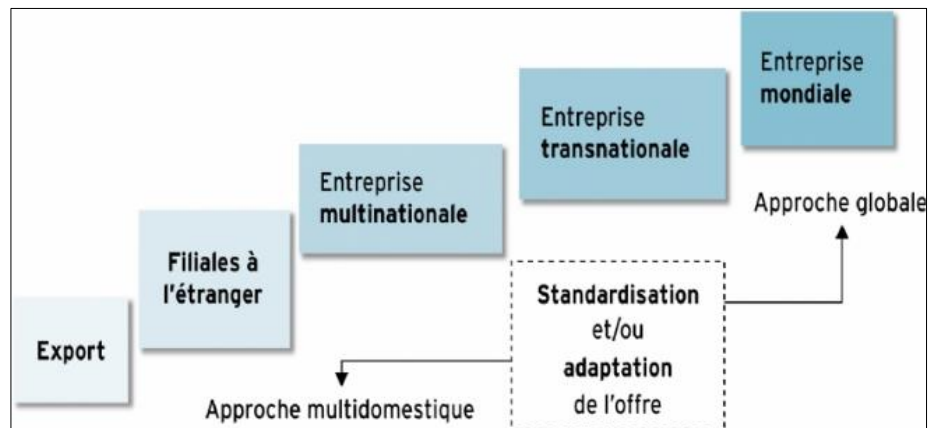
**2.3.3.4. Stratégie transnationale :** Dans le cadre de cette stratégie, les entreprises adoptent l'approche combinée de la stratégie multi-domestique et mondiale. Les entreprises misent à la fois sur la structure low-cost et sur la réactivité locale, c'est-à-dire en fonction des conditions locales. Ainsi, une entreprise propose ses produits et services standardisés tout en s'assurant qu'elle est conforme aux conditions locales prévalant dans le pays où elle opère. Mais cette stratégie présente l'inconvénient qu'il est difficile d'exécuter simultanément le double objectif de flexibilité et de coordination.

Ainsi, afin de se mondialiser, l'entreprise doit d'abord évaluer l'environnement international, puis doit évaluer ses propres capacités et planifier les stratégies en conséquence pour entrer sur les marchés étrangers.

### 2.3.4. Stratégie de croissance au niveau géographique

Afin de réussir l'arrivée de l'entreprise dans un nouveau marché, elle doit choisir son mode d'entrée. A ce stade, plusieurs options s'offrent à l'entreprise.

**Figure 13. Types de stratégie d'internationalisation**



**Source** : D'après Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal, téléchargé sur le lien <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/internationalisation-307668.htm#>.

Consulté le 22/12/2021

#### 2.3.4.1. Stratégie d'exportatrice

La stratégie la plus courante pour internationaliser une entreprise est sans aucun doute l'exportation de marchandises. Le lancement sur le marché sous forme d'exportation est divisé en exportation directe et indirecte. Dans le cas d'une exportation indirecte, le fabricant du produit ou du service vend à un client qui assume tous les processus, coûts et risques associés à l'exportation. Les exportations indirectes impliquent souvent des sociétés de commerce extérieur ou des sociétés d'exportation.

#### 2.3.4.2. Stratégie d'Investissements Directs Étrangers (IDE)

Une autre stratégie pour atteindre le marché étranger est l'investissement direct dans l'acquisition partielle ou totale d'une entreprise qui opère déjà à l'étranger<sup>28</sup>. Cette

<sup>28</sup> La croissance interne se réalise quand l'entreprise se développe et s'agrandit par ses propres moyens. L'entreprise conserve donc son indépendance juridique. La croissance externe quand une entreprise

alternative peut être bonne pour réduire les risques d'entrer dans un nouveau pays : investir dans une entreprise qui opère déjà à l'étranger minimise le risque d'implantation. Elle peut s'appuyer sur les compétences et le savoir-faire de l'entreprise existante. Un autre type d'investissement direct est l'ouverture d'un consortium ou d'une filiale à l'étranger. La création d'une nouvelle société pour exercer des activités commerciales à l'étranger représente en effet un investissement plus important que l'acquisition d'une unité existante, puisqu'il s'agit de l'ouverture d'une nouvelle succursale.

#### ***2.3.4.3. Stratégie de licence***

L'octroi de licence est un accord international dans lequel deux ou plusieurs parties conviennent que le licencié, sous réserve du paiement de redevances, peut utiliser la ressource exclusive du concédant pendant une période spécifiée. Dans cette stratégie, l'internationalisation se fait avec l'aide d'un entrepreneur à l'étranger, profitant de son image pour établir un partenaire sur le nouveau marché.

Ainsi, cette stratégie peut être de deux natures différentes. D'une part, il peut s'agir d'une ressource commerciale la licence est alors associée à une stratégie de développement international, dans laquelle une licence le plus souvent exclusive est cédée à un partenaire local qui prend en charge l'exploitation de la marque, la distribution des produits etc. D'autre part, lorsque la ressource est technologique, la licence accorde à d'autres producteurs la possibilité de dupliquer la technologie sous certaines contraintes précises de confidentialités, de protocole, et de temps (Durand, 2003, p. 167).

#### ***2.3.4.4. Stratégie d'une franchise***

Dans le cas de cette stratégie, l'entreprise choisit d'être affilié (franchisé), devant payer une redevance au franchiseur. Le franchisé est autorisé à vendre des produits et services, à utiliser le format de franchise et le système commercial. Les entreprises qui choisissent la franchise comme stratégie d'internationalisation doivent suivre les normes de qualité, de prix et de publicité du franchiseur. Ceux qui optent pour cette stratégie pensent qu'ils peuvent réussir sur le marché international en utilisant la marque de quelqu'un d'autre et en opérant selon leurs systèmes et méthodes. La franchise est utilisée par de nombreuses enseignes de la distribution pour croître de manière rapide (Durand, 2003, p. 163).

---

s'agrandit en rachetant en partie ou totalité une autre entreprise. On parle alors de regroupement d'entreprises et il y a perte d'indépendance juridique pour l'entreprise rachetée.

#### **2.3.4.5. Stratégie d'une joint-venture**

La joint-venture est une forme particulière de collaboration entre deux entreprises qui débouche sur création d'une nouvelle entité qui bénéficie des apports respectifs de chaque partie (Durand, 2003, p. 209). Cette stratégie est une association entre deux ou plusieurs sociétés pour une période donnée avec un objectif commun, dans laquelle les partenaires partagent le capital, la gestion, les profits ou les pertes et le savoir-faire. Cette stratégie peut être intéressante pour internationaliser une entreprise avec l'appui d'un partenaire qui connaît déjà le marché.

#### **2.3.5. Avantages et inconvénients de l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation a pour avantages :

- ❖ *La conquête de parts de marché* : Dans un contexte de concurrence internationale, la stratégie d'internationalisation permet de s'adresser à un marché potentiel plus vaste.
- ❖ *Diminution des coûts* : avec les économies d'échelle, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, les coûts de la matière première, plus faibles etc. Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires).
- ❖ *Fidélisation de la clientèle* : L'augmentation de la circulation des personnes (voyage, déplacement), poussent les entreprises à améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plus part des pays.

Quant aux inconvénients de cette stratégie sont :

- ❖ Nécessite des moyens financiers considérables ;
- ❖ Risques financiers considérables ;
- ❖ Risques politiques et économiques ;
- ❖ Nouvelles pratiques ;
- ❖ Différence des cadres légaux ;
- ❖ Coûts d'apprentissage ;
- ❖ Instabilité des taux de change.

#### **2.3.6. Les formes juridiques de la croissance de l'entreprise**

Les stratégies précédentes sont réalisées en toute indépendance juridique ou en créant des liens juridiques avec d'autres entreprises.

### **2.3.6.1. Croissance interne**

La croissance interne se réalise quand l'entreprise se développe et s'agrandit par ses propres moyens. Donc, l'entreprise conserve son indépendance juridique. L'entreprise conserve donc son indépendance juridique. Ainsi, par exemple, l'entreprise augmente son CA, son profit, investit, embauche, crée un nouvel établissement. Cette croissance n'est pas à confondre avec croissance autofinancée car l'entreprise peut s'endetter en partie sans perdre pour autant son indépendance juridique.

### **2.3.6.2. Croissance externe**

La croissance externe quand une entreprise s'agrandit en rachetant en partie ou totalité une autre entreprise. On parle alors de regroupement d'entreprises et il y a perte d'indépendance juridique pour l'entreprise rachetée. Ce mode de croissance se développe fortement dans les grandes d'entreprises et les firmes multinationales. Les différents procédés de regroupement sont : la fusion ( $C=A+B$ ), l'absorption ( $\bar{A}=A+B$ ) et la scission ( $A = A'+A''$ ).

### **2.3.6.3. Croissance conjointe (partagée)**

Les stratégies de croissance et de développement en partenariat sont des stratégies de coopération qui s'appuient le plus souvent sur des contrats de collaboration entre entreprises concurrentes ou non concurrentes (alliances et partenariats). Ces contrats portent sur l'un ou l'ensemble des stades de la chaîne de valeur (R&D, production, distribution et commercialisation).

De plus en plus, les entreprises au lieu de se faire concurrence, cherchent à coopérer. Elles vont alors établir des relations contractuelles pour partager des compétences dans un ou plusieurs domaines. Cependant, elles gardent leur indépendance juridique. On distingue deux modes d'association : *stratégie de maillage* (Groupement d'Intérêt Économique, Consortium, Cartel) et la *stratégie d'externalisation* (sous-traitance, franchise, concession et l'intérim).

### ***Conclusion***

De ce qui est présenté dans le chapitre 03, nous constatons que sur la base du diagnostic stratégique, l'organisation formule les alternatives possibles pour atteindre ses objectifs. Ces alternatives qualifiées de choix stratégiques définissent les stratégies concurrentielles (coûts, différenciation, ...), les orientations de développement futur (spécialisation, diversification), les formes de croissance (interne, externe, coopération), le degré et les voies d'internationalisation les plus appropriées. Le tout est spécifié dans des stratégies fonctionnelles pour une mise en œuvre immédiate dans les différentes activités de l'organisation.

Une fois les alternatives conçues, elles doivent être évaluées à l'aide de méthodes permettant de sélectionner celle qui, a priori, semble la plus appropriée. Pour mettre la stratégie en pratique, un plan stratégique doit être élaboré qui comprend les objectifs et les décisions précédentes ainsi que l'allocation des moyens et la voie à suivre pour que la stratégie soit couronnée de succès. Ce dernier dépend également de la capacité des managers à mobiliser les ressources humaines, de la structure organisationnelle et de la culture d'entreprise qui soutiennent la mise en œuvre.

### ***Questions de réflexion***

***Question 01.*** Que signifie choix stratégique ?

***Réponse 01.*** Le choix stratégique fait référence à la décision qui détermine la stratégie future d'une entreprise. Sur la base de l'analyse, l'entreprise sélectionne une voie parmi diverses autres alternatives qui permettront d'atteindre avec succès les objectifs de l'entreprise.

***Question 02.*** Quels sont les exemples d'options stratégiques ?

***Réponse 02.*** Un exemple d'option stratégique est la décision d'ajouter un nouveau système d'approvisionnement ou de reprendre un concurrent pour acquérir de nouvelles technologies ou pour entrer dans une nouvelle zone géographique. En raison de la variété des formes qu'elles peuvent prendre, les options stratégiques peuvent être classées en fonction d'un certain nombre de variables.

**Question 03.** Quelles sont les alternatives stratégiques ?

**Réponse 03.** Les alternatives stratégiques sont des stratégies qu'une entreprise développe pour définir la direction, pour lesquelles des ressources humaines et matérielles seront appliquées, pour une plus grande chance d'atteindre les objectifs sélectionnés.

**Question 04.** Quelles sont les quatre principales stratégies génériques ?

**Réponse 04.** Quatre stratégies génériques au niveau de l'entreprise émergent des décisions: (1) la maîtrise des coûts, (2) la différenciation, (3) la maîtrise des coûts ciblée et (4) la différenciation ciblée. Dans de rares cas, les entreprises sont en mesure d'offrir à la fois des prix bas et des caractéristiques uniques que les clients trouvent souhaitables.

**Question 05.** Pour chacune de ces entreprises, déterminez lequel des choix stratégiques est le plus applicable. Justifiez votre réponse ?

1) Nespresso est le nouveau leader de l'industrie des machines à café et des capsules. Le café premium de Nespresso associé à une gamme exceptionnelle de machines permet à ses cafés d'être reconnus pour leur saveur particulière (et préférée).

2) Chaque année au cours de la dernière décennie, Costco a battu record après record pour son nombre d'abonnés. L'offre de Costco est assez simple : les clients paient un montant unique pour un abonnement annuel et, en échange, peuvent trouver de nombreux articles ménagers en vrac à des prix très bas, imbattables par leurs concurrents.



## Chapitre 04. Le déploiement stratégique

« Ce n'est que lorsque la stratégie est exécutée avec succès (grâce à la réalisation des avantages et aux rapports sur les avantages) que vous savez si c'était une bonne stratégie. Ce n'est que lorsqu'elle est bien exécutée que les clients remarquent la différence. Ce n'est que lorsque l'exécution réussie qu'elle a un impact positif sur la valeur pour l'actionnaire (ou le client). »

Robin Speculand

### *Introduction*

L'élaboration d'une stratégie est un processus complexe et exigeant, et les managers qui ont consacré du temps, des efforts et des ressources à la sélection d'une stratégie qui assurera le succès continu de leur entreprise peuvent avoir des raisons d'avoir confiance en l'avenir. Néanmoins, la stratégie qu'ils ont choisie a peu de chances de réussir si elle n'est pas suivie d'effet. Une mise en œuvre efficace est essentielle au succès de la stratégie organisationnelle. En effet, la mise en œuvre de la stratégie est le processus par lequel une organisation traduit sa stratégie choisie en plans d'action et activités, qui orienteront l'organisation dans la direction indiquée dans la stratégie et permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Cependant, traduire les objectifs stratégiques en processus exploitables de manière ordonnée n'est pas facile. L'établissement de priorités et l'élaboration de plans peuvent présenter aux organisations de redoutables défis de gestion. L'exécution efficace de la stratégie peut être entravée par des difficultés nombreuses et variées, notamment ; un engagement faible ou incohérent de la direction, un manque de soutien de la part des managers et des employés, une ambiguïté dans les rôles et les responsabilités ou un manque de responsabilisation.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le processus de la mise en œuvre ou l'exécution de la stratégie et les problèmes rencontrés lors du déploiement de la stratégie qui ne résident souvent pas dans des défauts de la stratégie elle-même, mais plutôt dans l'échec de sa mise en œuvre efficace.

### *1. Aperçu du déploiement de la stratégie*

Une des questions centrales des recherches en contrôle de gestion et en management stratégique, depuis notamment les travaux de Johnson et Kaplan (1987), tient à la façon de

mieux articuler le pilotage stratégique au pilotage opérationnel. Les managers des grandes entreprises, soucieux d'être plus réactifs, souhaitent des dispositifs de pilotage qui permettent d'anticiper les évolutions de l'environnement concurrentiel (Wegmann, 2011).

### ***1.1. Définition***

Le déploiement de stratégie permet de transformer la vision du chef d'entreprise en actions de terrain concrètes, qui font avancer l'entreprise vers cette vision. Ainsi, il consiste en une cascade d'actions, selon un processus précis. Une fois que le manager définit sa stratégie, il est primordial de la partager au plus bas niveau et auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En effet, la meilleure stratégie au monde n'aura aucun impact si elle n'est pas exécutée.

En d'autres termes, le déploiement stratégique est un processus de gestion qui aligne, à la fois verticalement et horizontalement, les fonctions et activités d'une organisation avec ses objectifs stratégiques. Ainsi, un plan spécifique, généralement annuel, est élaboré avec des objectifs, des actions, des échéanciers, des responsabilités et des mesures précis. Le déploiement de la stratégie peut commencer comme un processus descendant lorsqu'une organisation lance une conversion Lean<sup>29</sup>. Cependant, une fois les principaux objectifs fixés, cela devrait devenir un processus descendant et ascendant impliquant un dialogue entre les cadres supérieurs et les équipes de projet sur les ressources et le temps disponibles et nécessaires pour atteindre les objectifs.

*Selon une étude réalisée en 2017 par le Harvard Business Review, 67% des stratégies bien formulées échouent à cause d'une mauvaise exécution.*

### ***1.2. Techniques de mise en œuvre de la stratégie***

Ces techniques visent à aider les managers à comprendre les complexités de la mise en œuvre de la stratégie et à fournir des conseils sur les facteurs qui aideront les organisations à atteindre une mise en œuvre optimale de la stratégie.

1. S'assurer que les plans sont alignés sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ;

---

<sup>29</sup> Lean est un terme inventé dans les années 1980 par une équipe de chercheurs du MIT pour décrire la Toyota Production System (TPS). Une définition d'une phrase pourrait être: Générer maximum de valeur ajoutée à moindre coût et plus rapidement.

2. Construire une équipe de direction efficace ;
3. Créer un plan de mise en œuvre ;
4. Allouer des ressources budgétaires ;
5. Attribuer des objectifs et des responsabilités ;
6. Aligner les structures et les processus ;
7. Aligner les personnes ;
8. Communiquer la stratégie ;
9. Examiner et rendre compte des progrès ;
10. Apporter des ajustements stratégiques si nécessaire ;
11. Développer une culture organisationnelle qui soutient la stratégie.

### ***1.3. Préparation de la stratégie pour la mise en œuvre***

Pour les entreprises ayant un plan en place, perdre du temps et de l'énergie sur le processus de planification et ensuite ne pas mettre en œuvre le plan est très décourageant. Bien que le sujet de la mise en œuvre ne soit peut-être pas le sujet le plus passionnant à aborder, il s'agit d'une pratique commerciale fondamentale qui est essentielle à l'implantation de toute stratégie. Le plan stratégique traite du quoi et du pourquoi des activités, mais la mise en œuvre traite du qui, du où, du quand et du comment. Le fait est que les deux pièces sont essentielles au succès. En fait, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel grâce à la mise en œuvre si elle est effectuée efficacement.

### ***1.4. Conditions préalables à la mise en œuvre de la stratégie***

Le processus de mise en œuvre de la stratégie a un rôle important à jouer dans le succès de l'entreprise. Le processus se déroule après une analyse de l'environnement, des analyses SWOT et la détermination des enjeux stratégiques.

- 1) *Institutionnalisation de la stratégie* : Tout d'abord la stratégie est à institutionnaliser, dans le sens où celui qui l'a formulée doit la promouvoir ou la défendre devant les membres.
- 2) *Développer un climat organisationnel approprié* : Le climat organisationnel implique les composantes de l'environnement interne, qui comprend la coopération, le développement du personnel, le degré d'engagement et de détermination, l'efficacité, etc., qui convertit l'objectif en résultats.

- 3) *Formulation des plans d'exploitation* : Les plans d'exploitation font référence aux plans d'action, aux décisions et aux programmes, qui ont lieu régulièrement, dans différentes parties de l'entreprise. S'ils sont encadrés pour indiquer les résultats stratégiques proposés, ils aident à atteindre les objectifs de l'organisation en se concentrant sur les facteurs qui sont significatifs.
- 4) *Développer une structure organisationnelle appropriée* : La structure organisationnelle implique la manière dont les différentes parties de l'organisation sont liées entre elles. Elle met en évidence les relations entre les différentes désignations, postes et rôles. Pour mettre en œuvre une stratégie, la structure doit être conçue conformément aux exigences de la stratégie.
- 5) *Examen périodique de la stratégie* : un examen de la stratégie doit être effectué à intervalles réguliers afin d'identifier si la stratégie ainsi que la mise en œuvre est pertinente par rapport à l'objectif de l'organisation. Comme l'organisation opère dans un environnement dynamique, qui peut changer à tout moment, il est donc essentiel de procéder à un examen pour savoir s'il peut répondre aux besoins de l'organisation.

Même les stratégies les mieux formulées échouent si elles ne sont pas mises en œuvre de manière appropriée. En outre, il convient de garder à l'esprit que, s'il existe un alignement entre la stratégie et d'autres éléments tels que l'allocation des ressources, la structure organisationnelle, le climat de travail, la culture, les processus et la structure de récompense, seule une mise en œuvre efficace est possible.

### ***1.5. Le déploiement des objectifs par la méthode MBO***

Une des méthodes de déploiement des objectifs couramment observée est l'utilisation du MBO (Management By Objectives). La méthode MBO consiste à déployer les objectifs en suivant l'organigramme hiérarchique de l'entreprise. Les objectifs sont attribués par les managers aux personnes de rang n-1 par rapport à eux. Une fois les objectifs délégués, les managers n'ont qu'à surveiller l'atteinte des objectifs qu'ils ont confiés à leurs subalternes. Ce mécanisme d'attribution des objectifs est reproduit dans toute l'entreprise depuis le directeur général jusqu'aux ouvriers. Bien entendu, au fur et à mesure de leur déploiement, les objectifs deviennent de plus en plus précis et localisés répondant du même coup aux besoins de la direction et du secteur concerné.

Le mécanisme de déploiement est pertinent dans la mesure où les responsables de secteurs sont les personnes les plus aptes à établir des objectifs réalistes et cohérents avec la mission du secteur. Ils ont dans leurs mains la possibilité de synthétiser les opportunités et les contraintes du secteur. Cependant le mécanisme d'évaluation sur lequel repose les MBO est lui plus discutable. Ce type de management par les résultats peut présenter des risques. Le jugement des managers se fait sur la capacité des collaborateurs à atteindre des objectifs. Cela peut engendrer une pression dégradant le climat du travail dans les entreprises.

Avec cette méthode, les collaborateurs ne sont pas jugés sur les efforts exercés pour atteindre les objectifs, mais uniquement sur les résultats. Bien entendu certains responsable applique intelligemment le management par les objectifs en relativisant l'atteinte des objectifs en fonction du contexte, ce qui permet de diminuer les effets pervers du système. En outre la méthode MBO a le gros défaut de ne pas faire apparaître clairement de liens entre les objectifs de l'organisation. Lorsque cette est établi, on ignore les impacts qu'auront les objectifs sur l'activité de l'entreprise. Si l'atteinte d'un objectif dans un service de l'entreprise compromet l'atteinte de dix autres objectifs dans le reste de l'entreprise, que reste-t-il du bien-fondé de la démarche? Cette méthode crée donc un certain flou au niveau de la hiérarchisation des objectifs, et pose des problèmes au niveau de la communication et de la compréhension des objectifs stratégiques dans l'entreprise.

### ***1.6. La méthode Hoshin Kanri***

Hoshin Kanri<sup>30</sup> est une méthodologie de planification stratégique qui se concentre sur l'alignement de la vision d'une entreprise à tous les niveaux de l'organisation. Cette méthodologie éprouvée de longue date, de la mise en œuvre de première ligne aux plus hauts niveaux de planification stratégique, aide les entreprises à réaliser qu'elles ne peuvent atteindre et dépasser leurs objectifs que lorsque tout le monde partage la même vision. Cela inclut les cadres supérieurs aux cadres intermédiaires en passant par les employés d'atelier. Ainsi, cette matrice fournit un bon processus pour développer et aligner les objectifs

---

<sup>30</sup> Le mot japonais hoshin signifie « direction » ou « aiguille de boussole » et le mot Kanri signifie « contrôle » ou « administration ». Le concept a été initialement développé par le professeur Yoji Akao dans le Japon d'après-guerre pour utiliser le pouvoir de réflexion collective de tous les employés afin de rendre leur organisation la meilleure de sa catégorie. C'est une technique pour aligner les objectifs à long terme d'une organisation, guidant toutes les décisions et actions pour pointer dans la même direction, le « vrai nord ».



### ***1.6.3. Fixer l'objectif de l'année en cours***

Lors de l'établissement des objectifs de transformation à long terme à l'étape 2, le manager identifie jusqu'où l'organisation ira au cours de l'année en cours. Les objectifs annuels s'alignent directement sur les objectifs stratégiques. Essentiellement, cela signifie que les objectifs, une fois atteints, fourniront un pourcentage de l'objectif stratégique à long terme.

**Exemple :** Mettre en œuvre 3 nouveaux produits d'ici le quatrième trimestre

### ***1.6.4. Identifier les priorités annuelles clés***

Lors de l'établissement des objectifs annuels actuels, le manager doit les priorités de transformation clés qui permettront d'atteindre les objectifs annuels.

**Exemple :** Optimiser le processus d'introduction de nouveaux produits

### ***1.6.5. Identifier la cible pour chaque priorité***

Pour chaque priorité, le manager doit le résultat attendu lorsque le projet prioritaire est livré. Il peut ensuite passer en revue l'objectif annuel pour assurer que les priorités identifiées permettront d'atteindre l'objectif annuel. Il pose la question, si j'atteins cet objectif, est-ce qu'il atteindra l'objectif annuel et de combien.

**Exemple :** Réduire le délai de livraison de 50 %

### ***1.6.6. Identifier un parrain et un leader pour chaque priorité***

Pour chaque priorité, le manager doit identifier un parrain et un leader. Le rôle de sponsor dans l'organisation est le rôle qui veut finalement se projeter vers le succès, généralement un rôle senior dans l'entreprise. Ce rôle élabore la charte en collaboration avec le Leader et accompagne le Leader pendant toute la durée du projet. Le chef de projet est responsable de la gestion quotidienne du projet avec l'équipe pour livrer les résultats du projet.

### ***1.6.7. Relier les étapes 1 à 6 ensemble***

Chaque partie de la matrice X est reliée ensemble à l'aide des boîtes de liaison. Pour chaque case d'alignement, on inclue un cercle ou un « X » pour identifier le lien le plus fort entre :

- a) l'objectif stratégique et l'objectif annuel ;
- b) l'objectif annuel à la priorité annuelle ;
- c) la priorité annuelle à la cible ;
- d) la priorité annuelle au leader et au parrain.

Il s'agit d'une vérification finale qui garantit que toutes les priorités soient alignées sur les objectifs annuels et, en fin de compte, sur les objectifs stratégiques. En cas de lacunes, il offre à l'équipe de direction la possibilité de combler les lacunes. La matrice X est ensuite déployée dans toute l'organisation, avec de nombreux niveaux de matrice X possibles, compte tenu de la structure d'une organisation.

## ***2. Phases du déploiement de la stratégie***

La matrice de Hoshin Kanri fournit un bon processus pour développer et aligner les objectifs stratégiques sur les priorités, les cibles et les propriétaires annuels.

### ***2.1. Créer le plan stratégique***

Le plan stratégique, qui a pour tâche de proposer les voies et les moyens auxquels il faut recourir pour atteindre les objectifs, n'existe pas dans toutes les entreprises. Ce sont surtout les plus grandes et celles qui sont confrontées à un environnement particulièrement changeant qui y ont recours (Orsoni, 1990, p. 119). Ainsi, le déploiement de la stratégie commence par la création du plan. Il est conçu pour répondre à plusieurs objectifs critiques à long terme de l'organisation. De nombreuses équipes se concentrent sur des objectifs stratégiques que l'organisation peut atteindre en trois à cinq ans. Il comprend également les objectifs annuels qui doivent être atteints au cours de l'année en cours ou à venir pour préparer le terrain pour une réussite à long terme.

#### ***2.1.1. Maintenir la concentration***

La stratégie ne doit pas être une longue liste d'objectifs. Au lieu de cela, il devrait énoncer trois à cinq objectifs stratégiques. Chaque entreprise dispose d'un nombre limité de



ressources et d'énergie. En choisissant uniquement les objectifs les plus importants, cette énergie peut être concentrée pour s'assurer que le travail est fait pour répondre aux préoccupations les plus urgentes, plutôt que de répartir les efforts sur un trop grand nombre d'objectifs, faisant ainsi peu de progrès sur chacun. Bien sûr, l'entreprise peut ajouter progressivement plus d'objectifs au fil du temps à mesure que sa culture d'amélioration grandit et développe de nouvelles compétences, mais il est crucial de commencer à une échelle petite et raisonnable.

### ***2.1.2. Fixer des objectifs progressifs***

Les objectifs peuvent être progressifs et évolutifs, atteints grâce à une série d'améliorations mineures mais continues, ou ils peuvent être insurgés, spectaculaires et stratégiques. Les deux sont des formes de progrès valables à inclure dans le déploiement de la stratégie. Cependant, il est important de se rappeler que vous devez soigneusement documenter les étapes et les résultats des deux types de changement. Pour une amélioration progressive, en particulier, il peut être difficile de voir l'impact à long terme du travail sans documentation intentionnelle et approfondie.

### ***2.1.3. Rechercher une entrée large***

L'une des tâches les plus importantes de la direction de haut niveau est d'élaborer un plan stratégique. Mais les équipes de direction sont plus susceptibles de réaliser le changement qu'elles recherchent si elles prennent le temps d'obtenir un consensus sur le plan stratégique de la part des cadres intermédiaires. En discutant largement du plan, les dirigeants peuvent obtenir des informations utiles et des perspectives supplémentaires qui se traduisent par un meilleur plan. De plus, la possibilité de faire partie du processus de planification aide à développer un sentiment d'appropriation et de responsabilité au sein de toutes les personnes impliquées. La technique *Lean de Catchball* est un excellent ajout au processus de déploiement de stratégie.

### ***2.1.4. Décidez comment les progrès seront mesurés***

Il devrait y avoir des indicateurs de performance clés qui permettront à chacun de suivre les progrès pour chaque objectif. Ces indicateurs peuvent (et devraient) être réduits à l'échelle de l'organisation afin que les responsables à tous les niveaux suivent et rendent compte des mesures qui lient leurs améliorations aux objectifs stratégiques de l'organisation.

**Important.** Chaque objectif doit avoir un responsable. Bien sûr, ils ne feront pas tout le travail, mais ils serviront à éliminer les obstacles, à communiquer les progrès et à organiser l'équipe. Un logiciel de déploiement de stratégie permet de suivre qui fait quoi, d'envoyer des notifications pour faire avancer chaque équipe et d'explorer les domaines qui nécessitent un encadrement supplémentaire.

## *2.2. Développer des tactiques*

Le plan stratégique comprend les objectifs politiques les plus importants de l'entreprise au cours des trois à cinq prochaines années. Il appartient aux gestionnaires de niveau intermédiaire au niveau départemental de déterminer quelles tactiques seront nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction<sup>31</sup>. Les tactiques peuvent changer à mesure que de nouvelles informations sont disponibles ou que les conditions changent. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir des revues d'avancement régulières<sup>32</sup>, au moins trimestrielles, voire mensuelles, au cours desquelles les résultats sont évalués, et les plans ajustés si nécessaire.

## *2.3. Autonomiser l'action*

À ce stade, les chefs d'équipe et les superviseurs examinent les détails opérationnels et les améliorations de processus nécessaires pour mettre en œuvre les tactiques sélectionnées. Chaque employé doit avoir des objectifs personnels alignés sur les objectifs du département et de l'organisation. De nombreuses techniques d'amélioration peuvent être utilisées au cours de cette phase. Ainsi, un logiciel de gestion de l'amélioration est utile pour le déploiement de la stratégie, en particulier pendant la phase d'autonomisation. Et chaque projet d'amélioration est géré, enregistré et facilement suivi par tous les niveaux de leadership.

---

<sup>31</sup> Là encore, le Catchball est une technique d'amélioration continue qui permet d'assurer un alignement parfait entre tous les niveaux de management en ce qui concerne les objectifs. Ce système cherche à obtenir les opinions de toutes les parties prenantes par le biais de réunions et d'interactions ciblées afin d'assurer un flux d'informations bidirectionnel pour définir des objectifs, signaler l'état et fournir des commentaires dans toute l'organisation. Le processus catchball est terminé lorsque tous les buts et objectifs sont répercutés et entièrement alignés entre les dirigeants, les gestionnaires, les superviseurs et la première ligne. Les images suivantes montrent une équipe de gestion réelle dans une session de planification Hoshin, utilisant le catchball pour s'aligner sur les objectifs et la voie à suivre.

<sup>32</sup> Un logiciel de déploiement de politiques comme KaiNexus permet de suivre en temps réel les progrès vers les indicateurs de performance clés dans l'ensemble de l'organisation et de mesurer l'impact du changement.

#### ***2.4. Réagir et répondre à l'inattendu***

Une fois le plan stratégique déployé, lorsque les objectifs sont alignés, que les tactiques sont développées et que le travail commence, il est essentiel que les dirigeants restent à l'écoute de ce qui se passe sur la ligne de front et y apportent les ajustements nécessaires. De nouvelles opportunités ou menaces peuvent survenir qui nécessitent des objectifs supplémentaires ou de nouvelles tactiques. Souvent, le calendrier devra être ajusté en fonction de conditions inattendues. Si un ajustement est nécessaire, une attention particulière doit être accordée aux implications.

### ***3. Contraintes et pièges de la mise en œuvre de la stratégie***

#### ***3.1. Les contraintes du déploiement de la stratégie***

Le management stratégique implique des plans et des objectifs à long terme qui permettent à une entreprise de tirer parti de ses capacités, d'augmenter ses opportunités et d'obtenir un avantage concurrentiel. Bien que le management stratégique présente de nombreux avantages, tels que la réduction de la résistance au changement et la promotion de la collaboration, il existe également des inconvénients. Le déploiement stratégique est complexe, chronophage et difficile à mettre en œuvre ; il nécessite une planification faite avec intelligence et compétence afin d'éviter les obstacles.

##### ***3.1.1. Un processus complexe***

Le management stratégique implique des évaluations continues des composants critiques, tels que les environnements externes et internes, les objectifs à court et à long terme, la structure organisationnelle et le contrôle stratégique. Ces composants sont interdépendants, de sorte qu'un changement dans un composant peut affecter d'autres domaines.

***Exemple.*** En période de ralentissement économique, une entreprise peut avoir besoin de réduire ses effectifs. Le facteur externe, qui est la crise économique, modifie l'environnement interne, qui est le nombre de personnes employées. Ensuite, une entreprise peut avoir besoin de revoir ses objectifs et de faire les ajustements nécessaires. Tous ces facteurs influencent en fin de compte la gestion, le leadership et les systèmes structurels d'une entreprise, qui ont une incidence sur la prise de décision.

### ***3.1.2. Un processus long***

Les managers passent beaucoup de temps à préparer, rechercher et communiquer le processus du management stratégique, ce qui peut entraver les opérations quotidiennes et avoir un impact négatif sur l'entreprise.

**Exemple.** Les responsables peuvent ignorer les problèmes quotidiens à résoudre et entraîner par inadvertance une baisse de la productivité des employés et des ventes à court terme. Lorsque les problèmes ne sont pas résolus en temps opportun, il peut en résulter un roulement de personnel plus élevé. Cela pourrait forcer une entreprise à rediriger des ressources critiques, mettant de côté les initiatives du management stratégique.

### ***3.1.3. Difficile à mettre en œuvre***

Le processus de mise en œuvre nécessite un plan clairement communiqué, mis en œuvre d'une manière qui requiert toute l'attention, la participation active et la responsabilité non seulement des dirigeants de l'entreprise, mais également de tous les membres de l'organisation. Les managers doivent continuellement développer et améliorer les synergies entre les employés pour assurer l'adhésion et obtenir un soutien pour les objectifs et la mission de l'entreprise. Il y a des cas où cela peut devenir particulièrement difficile.

**Exemple.** Si un responsable a été impliqué dans le processus de formulation stratégique, mais pas également impliqué dans le processus de mise en œuvre, il peut à son tour ne pas se sentir responsable des décisions prises.

### ***3.1.4. Nécessite une planification habile***

Bien que les plans stratégiques aident à réduire l'incertitude quant à la réalisation des objectifs à long terme, le processus de planification lui-même offre des possibilités de faux pas. Une organisation doit anticiper l'avenir, ce qui implique divers degrés de changement ainsi que des risques. Afin d'éviter les pièges, les managers doivent disposer des bonnes compétences pour planifier la stratégie et atténuer les facteurs de risque.

**Exemple.** Les responsables doivent surveiller et élaborer des plans d'urgence commerciaux pour faire face à d'éventuels changements futurs de l'environnement externe, tels que les conditions du marché, les forces concurrentielles et les facteurs économiques susceptibles d'affecter négativement l'entreprise.

### 3.2. Les pièges à éviter lors de la mise en œuvre d'une stratégie

Lors du déploiement de la stratégie, il est recommandé d'éviter les pièges de la mise en œuvre du plan stratégique. De plus, il est plus facile d'éviter les pièges lorsqu'ils sont clairement identifiés. Les raisons les plus courantes pour lesquelles les plans stratégiques échouent sont :

- **Absence d'appropriation** : la raison la plus courante pour laquelle un plan échoue est l'absence d'appropriation. Si les gens n'ont pas d'intérêt et de responsabilité dans le plan, ce sera comme d'habitude pour tous, sauf pour quelques frustrés.
- **Manque de communication** : le plan n'est pas communiqué aux employés et ils ne comprennent pas comment ils cotisent.
- **S'enliser dans le quotidien** : les propriétaires et les managers, accaparés par les problèmes d'exploitation quotidiens, perdent de vue les objectifs à long terme.
- **Hors de l'ordinaire** : le plan est traité comme quelque chose de séparé et retiré du processus de gestion.
- **Un plan écrasant** : les objectifs et les actions générés lors de la session de planification stratégique sont trop nombreux car l'équipe n'a pas réussi à faire des choix difficiles pour éliminer les actions non critiques. Les employés ne savent pas par où commencer.
- **Un plan dénué de sens** : les énoncés de vision, de mission et de valeurs sont considérés comme du veteux et ne sont pas soutenus par des actions ou n'ont pas l'adhésion des employés.
- **Stratégie annuelle** : la stratégie n'est discutée que lors des réunions annuelles.
- **Ne pas considérer la mise en œuvre** : la mise en œuvre n'est pas abordée dans le processus de planification stratégique. Le document de planification est considéré comme une fin en soi.
- **Pas de rapport d'avancement** : il n'existe aucune méthode pour suivre les progrès, et le plan ne mesure que ce qui est facile, pas ce qui est important. Personne ne ressent d'élan vers l'avant.

- ***Aucune responsabilité*** : la responsabilité et la haute visibilité contribuent à la conduite du changement. Cela signifie que chaque mesure, objectif, source de données et initiative doit avoir un propriétaire.
- ***Manque d'autonomisation*** : bien que la responsabilisation puisse fournir une forte motivation pour améliorer les performances, les employés doivent également avoir l'autorité, la responsabilité et les outils nécessaires pour influencer sur les mesures pertinentes. Sinon, ils peuvent résister à l'implication et à l'appropriation.

### ***3.3. Comment adapter rapidement la stratégie et y aligner les collaborateurs***

Les discussions régulières sur les progrès ne peuvent mener que très loin, sans la bonne mentalité et les bons outils.

***Etre décisif et aller de l'avant.*** Aucun plan n'est parfait, alors le manager ne doit pas y attacher trop. Lorsqu'il repère des opportunités ou des erreurs lors de ses réunions d'examen, il devrait agir en conséquence de manière décisive. Le changement est non seulement naturel mais nécessaire pour apprendre et s'adapter à la vitesse de la lumière aux conditions du marché.

***De bonnes stratégies guident la prise de décision.*** Le manager doit encadrer sa stratégie sous forme de choix. La direction de l'entreprise doit être suffisamment claire pour éclairer les décisions de ses employés lorsqu'ils arrivent à un carrefour. Et ils atteignent les carrefours plusieurs fois par jour.

***Débarrasser des outils statiques.*** La vérité est que, sans outil dynamique, le processus d'affinement de la stratégie fait face à d'énormes frictions. Cela coûte du temps, de la tranquillité d'esprit et, en fin de compte, de l'argent. Cascade supprime cette friction à toutes les étapes de l'affinement de la stratégie, de la planification à l'alignement.

### ***Conclusion***

Pour relever de nouveaux défis et préoccupations commerciales, les organisations doivent constamment surveiller, évaluer et ajuster leurs initiatives stratégiques. Lorsqu'une nouvelle stratégie doit être mise en œuvre, il appartient généralement aux managers de s'assurer qu'elle se déploie avec succès. Ainsi, une mise en œuvre réussie d'une stratégie peut être difficile et nécessite de solides compétences en leadership et en management. La

délégation efficace, la patience, l'intelligence émotionnelle, les capacités organisationnelles approfondies et les compétences en communication sont essentielles.

Bien que l'échec ne soit jamais l'objectif, une mise en œuvre de stratégie infructueuse ou défectueuse peut s'avérer une expérience d'apprentissage précieuse pour une organisation, tant qu'il faut du temps pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi.

**Questions de réflexion**

1. Qu'est-ce que la mise en œuvre de la stratégie ?
2. Quelles sont les étapes clés du processus de mise en œuvre ?
3. Que peuvent faire les dirigeants pour mettre en œuvre correctement le plan stratégique ?
4. Comment un plan stratégique est-il mis en œuvre ?
5. Comment le suivi des progrès vers les objectifs stratégiques se traduit-il par une meilleure mise en œuvre ?
6. Existe-t-elles des pratiques exemplaires pour une mise en œuvre réussie de la planification stratégique ?
7. Qui devrait être responsable de la mise en œuvre d'un plan stratégique ?
8. Pourquoi la responsabilité est-elle essentielle à la mise en œuvre d'un plan stratégique ?
9. Pourquoi la propriété est-elle importante pour une mise en œuvre réussie ?
10. Devrions-nous planifier comment nous mettrons en œuvre notre plan stratégique avant de commencer ?

## Conclusion générale

Un dicton japonais bien connu dit, "*Quand on meurt de soif, il est trop tard pour songer à creuser un puits.*" De ce dicton, nous pouvons déduire que la planification est quelque chose que nous devons faire consciemment ou habituellement toute notre vie. Qu'il s'agisse de faire de grands changements de carrière ou des tâches les plus simples telles que présenter une idée ; chaque mesure nécessite une planification considérable. Il est tout à fait possible de faire n'importe quoi sans planifier du tout ; Oui possible; mais cela comporte beaucoup de risques et les résultats sont le plus souvent insatisfaisants et décourageants.

Le management stratégique recherche une combinaison et une intégration adéquates des moyens dont disposent les organisations pour atteindre leurs objectifs ; ceci implique que si le but central ou l'objectif d'une organisation est d'être orienté vers la croissance, la direction stratégique doit établir un cadre d'action qui lui permet d'atteindre ce but. En ce sens, à chacune des étapes du processus de la mise en œuvre de la stratégie, une intégration adéquate de l'organisation avec l'environnement doit être établie, basée sur une ou plusieurs des perspectives de croissance de l'entreprise, afin d'atteindre une cohérence entre ce que l'environnement exige et les stratégies définies par l'organisation.

En effet, l'analyse stratégique détermine les aspects clés pour établir la stratégie future; Ainsi, en analysant les finalités et les objectifs, l'environnement, en effectuant une analyse interne et en valorisant les actifs incorporels, l'entreprise peut déterminer son orientation stratégique et identifier les perspectives de croissance qui favorisent cette orientation. En outre, la formulation de stratégies permet d'établir précisément celles qui vont être suivies ; C'est l'étape clé pour impliquer tout ce qui concerne l'orientation de la croissance de l'entreprise, puisque la sélection part d'un large éventail de possibilités qui permettent à l'organisation de définir cet aspect.

En plus, la mise en œuvre de la stratégie est liée à la création de stratégies fonctionnelles, de systèmes, de structures et de processus nécessaires à l'organisation pour atteindre les objectifs stratégiques ; certains indicateurs doivent être définis qui permettent à l'organisation de faire des comparaisons avec les périodes précédentes pour montrer la réalisation de ses objectifs de croissance.



Dans les processus de gestion stratégique, les organisations sont encouragées à développer des stratégies conformes aux objectifs mis à jour ou modifiés, et surtout à faire pivoter l'entreprise afin de répondre à ces changements. Il n'y a ni mal ni faiblesse à admettre que quelque chose ne fonctionne pas et à le changer pour qu'il fonctionne, et le management stratégique profite aux organisations avec cette opportunité afin qu'elles puissent non seulement survivre dans leur secteur, mais prospérer et surtout grandir.

Suite à ce qui a été présenté à travers les différents chapitres composant notre support de cours, nous pouvons déduire qu' au sein d'une organisation, la planification stratégique est considérée comme un pilier fondamental puisqu'il s'agit du processus par lequel sont établis les objectifs qui guident l'entreprise ; d'où l'intérêt d'apprendre ce qu'est la planification stratégique, qui fournit actuellement un cadre de référence pour le développement organisationnel pouvant conduire à une performance optimale de l'organisation.

Enfin, on considère que l'importance de planifier stratégiquement les objectifs permet d'avoir une perspective globale de ce qui se fait et pour quoi on le fait, ainsi que d'analyser les environnements les plus favorables au développement des affaires. L'essence de la planification est de rechercher les meilleures alternatives pour l'avenir et d'atteindre un objectif grâce à des outils tels que des stratégies et ainsi d'avancer en anticipant le changement

## **Bibliographie**

1. ANSOF, H. I. (1971). *Stratégie du Développement de l'Entreprise*. Hommes et Technique.
2. Baumard, P. &.-A. (1999). *Compétitivité et systèmes d'information [texte imprimé] : de l'outil d'analyse au management stratégique*. Paris: InterEditions.
3. Bourcieu, S. (2013). Le low cost: modèle économique des années frileuses? *L'Expansion Management Review*, 10-19.
4. Bracker, J. (1980). Le développement historique du concept de gestion stratégique. *Académie de revue de gestion*, 5(2), 219-224.
5. BURK WOOD M, & L.-A. (2005). *marketing planning*. Pearson education.
6. Cavagnol, A. &. (2013). *Management stratégique des organisations*. Paris: Gualino-Lextenso .
7. Cavagnol, A. &. (2013). *Management stratégique des organisations* . Paris: Gualino-Lextenso.
8. Compagnie, M. &. (2008). *Idées durables : la matrice à neuf cases de GE*.
9. David, F. (2009). *Management Stratégique : Concepts et Cas* (éd. 12). FT Prentice Hall.
10. DESREUMAUX A, & L. (2006). *stratégie*. Pearson éducation, 3.
11. Durand, R. (2003). *Guide du management stratégique: 99 concepts clés*. Paris: Dunod.
12. Froman, B. (2001). *Du manuel qualité au manuel de management [texte imprimé] : l'outil stratégique*. Paris: AFNOR.
13. Hafsi. (2008). *Le management stratégique de l'analyse à l'action*. Transcontinenta.
14. HELFER JP, & O. (2007). *MARKETING* (éd. 10). VUIBERT.
15. Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck Supérieur.
16. Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
17. Ion, P. &.-N. (2010). ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(1).
18. Islami, X. M. (2020). Lier les stratégies génériques de Porter à la performance de l'entreprise. . *Futur Bus J*.
19. Joffre, O. K. (2014). *Cas en management stratégique: autour de la mise en oeuvre : corrigés détaillés* (Vol. 2). Cormelles-le-Royal: EMS, Management & société.

20. Joffre, O. K. (2014). *Cas en management stratégique: autour du diagnostic : corrigés détaillés* (Vol. 01). Cormelles-le-Royal: EMS, Management & société.
21. Le roy, f. &. (2009). *Management stratégique de la concurrence*. Paris: Francis Lefebvre.
22. Le Roy, F. (1999). *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises: une autre approche de la concurrence*. Economica.
23. Lebraty, J. &.-T. (2012). *La differance est une force: essai sur le management stratégique de la diversité*. Paris: Eska.
24. Martin., M. (2021). Comment les cinq forces de Porter peuvent aider les petites entreprises à analyser la concurrence. *Business News Daily*.
25. Martinet, A.-C. (1988). *Diagnostic stratégique*. Paris: Vuibert.
26. Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M.-J. (2007). "Qu'est-ce que le management stratégique, vraiment ? Dérivation inductive d'une définition consensuelle du domaine. *Revue de Management Stratégique*, 28(9), 935-955.
27. Orsoni, J. (1990). *Management stratégique: la politique générale de l'entreprise*. Paris: Vuibert.
28. Pigé, B. (2012). *Gestion stratégique des couts : du management des activités (ABC-ABM) au lean management*. Colombelles-le-Royal.
29. Porter, M. E. (1985). Avantage compétitif. *La presse libre*, 11-15.
30. Porter., M. (1986). Modèles changeants de la compétition d'internationalisation. *California Management Review*.
31. Quélin, B. &.-L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris: Ellipses.
32. Raynal, S. (2000). *Le management par projet: approche stratégique du changement*. Paris: Ed. d'organisation.
33. Santi, J. M. (2015). *La boîte à outils de la prise de décision*. Dunod.
34. Siegel, D. (2004). *Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité*. Paris: L'Harmattan.
35. Siegel, D. R. (2015). *Management stratégique et management de la qualité*. La Plaine Saint-Denis: Afnor.
36. Transcontinental., H. T. (2008). *Le management stratégique de l'analyse à l'action*.
37. Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie: Un voyage illustré, de la conception à la mise en oeuvre*. Dunod.

38. Vasile, D. &. (2012). Diagnostic du contexte stratégique interne de l'analyse stratégique de l'entreprise. *Excellence et gestion des affaires*, 2(2), 25-34.
39. Vogler, E. (2004). *Management stratégique des services: du diagnostic à la mise en oeuvre d'une stratégie de services*. Paris: Francis Lefebvre.
40. Wegmann, G. (2011). Le déploiement d'un pilotage stratégique des coûts dans les services informatiques de deux groupes internationaux: perspective instrumentale et analyse comparative. *Management Aveni*, 4, 78-96.

## Annexes

### **Annexe 01. Modèle d'examen du module management stratégique**

#### **Question 01. (05 Points)**

Dans un monde de plus en plus concurrentiel où les modèles économiques se transforment, managers et dirigeants cherchent à élargir leur vision en prenant des décisions stratégiques.

**Décrivez l'importance et les caractéristiques des décisions stratégiques ?**

#### **Question 02. (05 Points)**

En positionnant les produits, la matrice BCG permet au manager de mieux visualiser la situation de chacun d'eux et d'évaluer l'équilibre entre ses différentes activités.

**Présentez les caractéristiques de chacune des zones de la matrice ?**

#### **Question 03. (05 Points).**

Les cinq forces de Porter est un outil créé par le professeur en stratégie, Michael Porter. Il permet de réaliser une analyse approfondie des concurrents et de chaque menace qui peut affecter la rentabilité de l'entreprise sur un marché. **Exposez BRIEVEMENT les différents éléments qui composent cet outil ?**

#### **Question 04. (05 Points)**

Un choix stratégique représente une ou des décisions essentielles ou vitales devant servir à conditionner la survie ou le développement sur le long terme d'une entreprise ou organisation; Présentez QUATRE stratégies adoptées par les entreprises au niveau économique ?

## **Annexe 02. Corrigé-type du modèle d'examen du module management stratégique**

### **Réponse 01. (05 Points)**

La décision stratégique joue un rôle important puisque c'est elle qui matérialise les ambitions et les idées des dirigeants. (01 point)

#### ***Caractéristiques des décisions stratégiques :***

- 1) Elles traduisent les orientations à long terme. Elles engagent l'avenir des entreprises et les enjeux sont importants. (01 point)
- 2) Elles sont destinées à développer un avantage concurrentiel, quelque chose de différent des concurrents, perçu et valorisé par les clients (0.75 point)
- 3) Une décision stratégique implique des changements en termes de répartition de ressources et de compétences (0.75 point)
- 4) Elles influencent les décisions opérationnelles (0.75 point)
- 5) Une décision stratégique concerne l'entreprise dans son ensemble et toutes ses fonctions (0.75 point)

### **Réponse 02. (7.5 Points) :** La matrice est découpée en 4 zones :

- 1) ***Les vedettes ou « stars »*** : caractérisés par une part de marché forte et un taux de croissance du marché fort. Leur nom indique qu'il représente l'avenir de l'entreprise, à la base de la croissance de l'entreprise. (1.25 Points).
- 2) ***Les vaches à lait*** : caractérisées par une croissance faible du marché et une part de marché relative forte. Ces produits assurent le profit immédiat de l'entreprise, d'où leur nom. (1.25 Points).
- 3) ***Les dilemmes ou « enfants à problèmes »*** : caractérisés par une part de marché faible (inférieur à celle du principal concurrent) et une croissance forte (fort taux de croissance du marché). Ils sont appelés « dilemmes » car ils peuvent devenir soit « vedettes » en cas de succès soit « poids morts » en cas d'échec. (1.25 Points).
- 4) ***Les poids morts ou « canards boiteux »*** : caractérisés par une part de marché faible et une croissance faible. Ils ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice de l'entreprise. (1.25 Points).

### **Réponse 03. (05 Points) :** Les cinq forces concurrentielles de Porter sont :

***01. Intensité de la rivalité entre les concurrents*** : Différentes entreprises luttent de manière permanente au sein du secteur pour accroître ou maintenir leur position sur le marché. Leurs rapports de forces prennent en compte les caractéristiques générales du marché. (01 point)

**02. Le pouvoir de négociation des clients :** La capacité de négociation des clients est leur principale source de pouvoir. Qu'ils soient consommateurs finaux, acheteurs industriels ou commerciaux, ils ont une influence sur le prix, les conditions de vente, la qualité des produits. (01 point)

**03. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** De même que pour les clients, les fournisseurs peuvent également influencer le marché, tant en termes de coût, que de qualité. Leur impact se traduit essentiellement par leur nombre, leur influence sur les prix et la qualité des produits. (01 point)

**04. La menace d'entrants sur le marché :** Ce sont des entreprises susceptibles de pénétrer dans le marché, issues de secteurs d'activités différents de celle de la firme analysée. Elles peuvent venir avec un produit, un avantage spécifique (Image, qualité, nouvelle technologie). (01 point)

**05. La menace des produits de substitution :** Ils ne font pas partie du marché, mais représentent une solution alternative à l'offre. C'est un produit différent capable de répondre aux mêmes besoins, et remplissant les mêmes fonctions tout en utilisant une autre technologie. Plus le risque de l'entrée de nouveaux produits est élevé et non contrôlé, moins le secteur est attrayant. (01 point)

**Réponse 04. (05 Points) :** Quatre stratégies au niveau économique sont:

**1. La stratégie de spécialisation :** La stratégie de spécialisation consiste pour l'entreprise à fonder son activité sur un seul métier. Cette stratégie repose sur la maîtrise d'un savoir-faire qui confère à l'entreprise une expérience. (1.25 Points).

**2. Le choix de diversification :** La stratégie de diversification consiste, à l'inverse de la spécialisation, à produire plusieurs types de produits qui répondent à des besoins différents. (1.25 Points).

**3. Le choix d'externalisation :** La stratégie d'externalisation consiste à transférer une partie de l'activité ou des fonctions de l'entreprise (production, comptabilité, gestion des ressources humaines, entretien des locaux...) à une autre entreprise. (1.25 Points).

**4. Le choix d'intégration :** La stratégie d'intégration consiste à développer l'entreprise en absorbant des activités complémentaires, en amont du processus de production (tournées vers les fournisseurs et les approvisionnements), ou bien en aval (tournées vers les distributeurs). (1.25 Points).

## Table des matières

<b>Introduction générale</b>	01
<b>Chapitre 01. Introduction à la stratégie</b>	03
1. Le champ du management stratégique	03
1.1. Le concept de management	04
1.2. Management stratégique et management opérationnel	04
1.2.1. Le management stratégique	05
1.2.2. Management opérationnel	06
1.2.3. Similitudes et différences	07
1.3. Objectifs stratégiques	08
1.3.1. Définition	08
1.3.2. Caractéristiques de l'objectif stratégique	09
1.3.3. Exemples d'objectifs stratégiques	10
2. Approche de la stratégie	10
2.1. Définitions	11
2.2. Origines de la stratégie	13
2.3. Niveaux de la stratégie	14
2.3.1. La stratégie organisationnelle	15
2.3.2. La stratégie d'activité	15
2.3.3. La stratégie marketing	15
3. La décision dans l'organisation	16
3.1. Typologie de décisions	17
3.1.1. Décisions stratégiques	17
3.1.2. Décisions tactiques	18
3.1.3. Décisions opérationnelles	18
3.3. Le processus de la décision stratégique	19
3.3.1. Définition du processus décisionnel	19
3.3.2. Les étapes à suivre pour prendre une décision	20
Activité	22
<b>Chapitre 02. Le diagnostic stratégique</b>	23
1. Méthode et outils du diagnostic stratégique	23
1.1. Définition du diagnostic stratégique	23
1.2. Objectifs du diagnostic stratégique	24
1.3. Les outils du diagnostic stratégique	24
1.3.1. La matrice SWOT	25
1.3.1.1. Définition	25
1.3.1.2. L'analyse externe (opportunités et menaces)	26
1.3.1.3. L'analyse interne (forces et faiblesses)	27
1.3.2. La matrice BCG (Groupe Boston Consulting)	27

1.3.2.1. Définition	27
1.3.2.2. Comment fonctionne la matrice ?	28
1.3.2.3. Les cadrans de la matrice	29
1.3.2.4. Quelques limites de la matrice BCG	29
1.3.3. La matrice ADL (Arthur D Little)	30
1.3.3.1. Définition	30
1.3.3.2. Le degré de maturité de l'activité	31
1.3.3.3. La position concurrentielle	31
1.3.3.4. Les stratégies suggérées par la matrice ADL	31
1.3.4. La matrice McKensey	32
1.3.4.1. Définition	32
1.3.4.2. Intérêt de la matrice	33
1.3.4.3. Avantage et limites de la matrice Mc Kinsey.	33
2. Le diagnostic stratégique interne	34
2.1. La chaine de valeur	35
2.1.1. Définition.	35
2.1.2. Les activités principales	36
2.1.3. Les activités de soutien	36
2.2. L'analyse des ressources de l'entreprise	37
2.2.1. L'analyse des ressources financières	37
2.2.2. L'analyse des ressources humaines	39
2.2.3. L'analyse des ressources matérielles (Physiques)	40
2.2.4. L'analyse des ressources immatérielles	40
2.3. Les autres outils du diagnostic interne	41
3. Le diagnostic stratégique externe	41
3.1. Les cinq forces de Porter	42
3.1.1. Définition	42
3.1.2. Comprendre les cinq forces de Porter	42
3.1.3. Avantages et limites des cinq forces de Porter	44
3.2. La méthode PESTEL	44
3.2.1. Définition	44
3.2.2. Les composantes du modèle PESTEL	45
3.2.3. Avantages et limites de l'analyse PESTEL	46
Questions de réflexion	47
<b>Chapitre 03. Les choix stratégiques</b>	48
1. Généralités sur les choix stratégiques	48
1.1. Définition et importance des choix stratégiques	48
1.2. Les facteurs affectant le choix stratégique	49
1.3. Processus de choix stratégique	49
1.3.1. Analyser les alternatives stratégiques	49
1.3.2. Évaluation des alternatives stratégiques	50
1.3.3. Faire un choix stratégique	50



2. Les différents choix stratégiques	50
2.1. Stratégie de développement (croissance au niveau économique)	50
2.1.1. Stratégie de spécialisation	51
2.1.2. Stratégie de diversification	52
2.1.3. La stratégie d'externalisation	53
2.1.3.1. Différentes formes d'externalisation :	53
2.1.3.2. Avantages et inconvénients de la stratégie d'externalisation	53
2.1.4. Stratégie d'intégration	54
2.1.4.1. Types de stratégies d'intégration	54
2.2. Les stratégies de domaine	55
2.2.1. Stratégie de différenciation	56
2.2.1.1. Types de stratégie de différenciation	56
2.2.1.2. Avantages et inconvénients de la stratégie de différenciation	57
2.2.2. Stratégie de domination par les coûts	58
2.2.2.1. La mise en œuvre de la stratégie de domination par les coûts	58
2.2.2.2. Avantages et limites de la stratégie de domination par les coûts	59
2.2.3. Stratégie de focalisation (concentration)	59
2.3. Stratégies d'internationalisation des entreprises	60
2.3.1. Définition	60
2.3.2. Étapes clés pour accorder l'internationalisation	61
2.3.3. Types de stratégie d'internationalisation	61
2.3.3.1. Stratégie internationale	62
2.3.3.2. Stratégie multidomestique	62
2.3.3.3. Stratégie mondiale	62
2.3.3.4. Stratégie transnationale	62
2.3.4. Stratégie de croissance au niveau géographique	63
2.3.4.1. Stratégie d'exportatrice	63
2.3.4.2. Stratégie d'Investissements Directs Étrangers (IDE)	63
2.3.4.3. Stratégie de licence	64
2.3.4.4. Stratégie d'une franchise	64
2.3.4.5. Stratégie d'une joint-venture	65
2.3.5. Avantage et inconvénients de l'internationalisation des entreprises	65
2.3.6. Les formes juridiques de la croissance de l'entreprise	65
2.3.6.1. Croissance interne	66
2.3.6.2. Croissance externe	66
2.3.6.3. Croissance conjointe (partagée)	66
Questions de réflexion	67
<b>Chapitre 04. Le déploiement stratégique</b>	69
1. Aperçu du déploiement de la stratégie	69
1.1. Définition	70
1.2. Techniques de mise en œuvre de la stratégie	70
1.3. Préparation de la stratégie pour la mise en œuvre	71

1.4. Conditions préalables à la mise en œuvre de la stratégie	71
1.5. Le déploiement des objectifs par la méthode MBO	72
1.6. La méthode Hoshin Kanri	73
1.6.1. Créer une vision	74
1.6.2. Définir les objectifs stratégiques à long terme	74
1.6.3. Fixer l'objectif de l'année en cours	75
1.6.4. Identifier les priorités annuelles clés	75
1.6.5. Identifier la cible pour chaque priorité	75
1.6.6. Identifier un parrain et un leader pour chaque priorité	75
1.6.7. Relier les étapes 1 à 6 ensemble	76
2. Phases du déploiement de la stratégie	76
2.1. Créer le plan stratégique	76
2.1.1. Maintenir la concentration	76
2.1.2. Fixer des objectifs progressifs	77
2.1.3. Rechercher une entrée large	77
2.1.4. Décidez comment les progrès seront mesurés	77
2.2. Développer des tactiques	78
2.3. Autonomiser l'action	78
2.4. Réagir et répondre à l'inattendu	79
3. Contraintes et pièges de la mise en œuvre de la stratégie	79
3.1. Les contraintes du déploiement de la stratégie	79
3.1.1. Un processus complexe	79
3.1.2. Un processus long	80
3.1.3. Difficile à mettre en œuvre	80
3.1.4. Nécessite une planification habile	80
3.2. Les pièges à éviter lors de la mise en œuvre d'une stratégie	81
3.3. Comment adapter rapidement la stratégie et y aligner les collaborateurs	82
Questions de réflexion	83
<b>Conclusion générale</b>	84
<b>Bibliographie</b>	86
<b>Annexes</b>	88