



RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOUZ MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques
Option : Management des Entreprises

Thème :

*Spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre
d'une politique de croissance par les PME*

Le cas de l'entreprise : Renov Expansion

Dirigé par :

P^r. GUENDOUZI Brahim

Présenté par :

M^r. KHAMMES Abdenmour

Devant le jury composé de :

Président : M^r Selim OUALIKENE, Maître de conférence classe (A), UMMTO.

Rapporteur : M^r Brahim GUENDOUZI, Professeur, UMMTO.

Examineurs : M^r Mohand CHITTI, Maître de conférence classe (A), Université de Bejaïa.

M^{me} Dahbia OUKACI, Maître de conférence classe (B), UMMTO.

Remerciements

Je tiens à adresser mes profonds et chaleureux remerciements à Monsieur GUENDOUZI Brahim pour m'avoir toujours accordé son aide, pour la confiance qu'il a eu en moi, et pour son immense bienveillance.

Je remercie le président de jury Monsieur OUALIKENE Selim, ainsi que Monsieur CHITTI Mohand et Madame OUKACI Dahbia de l'intérêt qu'ils portent à mon travail en acceptant d'être examinateurs. Qu'ils acceptent ici, l'expression de ma sincère gratitude pour m'avoir honoré en acceptant de lire et d'évaluer ce présent travail de recherche.

Je souhaite également remercier toute personne qui, de près ou de loin, a contribué à l'aboutissement de ce travail ainsi que tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation.

Enfin, Il me tient particulièrement à cœur d'exprimer mon immense et sincère gratitude à l'ensemble des salariés de l'entreprise Renov Expansion, et à leur tête Monsieur Belkebir, qui tout au long de mon stage pratique m'ont traité comme un membre de leur famille, ils m'ont permis d'évoluer dans un environnement serein et convivial, qu'ils trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	5
CHAPITRE I : LES APPROCHES DE LA STRATÉGIE	10
Introduction chapitre I	10
Section 1 : concepts de base sur les PME	11
Section 2 : les fondements de la stratégie d'entreprise	19
Section 3 : les facteurs influençant la stratégie d'entreprise	57
Conclusion du chapitre I	76
CHAPITRE II : MANAGEMENT ET PROCESSUS STRATÉGIQUE	78
Introduction chapitre II	78
Section 1 : vision, missions, valeurs et objectifs de l'entreprise	79
Section 2 : les théories du management et de la stratégie d'entreprise	83
Section 3 : les composants du management stratégique	103
Section 4 : la démarche stratégique	114
Conclusion chapitre II	131
CHAPITRE III : LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE	133
Introduction chapitre III	133
Section 1 : la classification des outils d'analyse stratégique	134
Section 2 : le diagnostic stratégique externe et ses outils	143
Section 3 : le diagnostic stratégique interne et ses outils	164
Section 4 : la synthèse du diagnostic stratégique	182
Conclusion chapitre III	186
CHAPITRE IV : L'ÉTUDE DE CAS	187
Introduction du chapitre IV	187
Section 1 : Présentation de l'entreprise Renov Expansion	188
Section 2 : phase d'analyse interne et externe de l'entreprise	191
Section 3 : le diagnostic et l'élaboration des orientations stratégiques	224
Section 4 : résultats et discussion	228
Conclusion chapitre IV	232
CONCLUSION GÉNÉRALE	233
BIBLIOGRAPHIE	236
Liste des figures	241
Liste des graphiques	242

Liste des tableaux-----243

LES ANNEXES -----244

Résumé-----276

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en perpétuel mutation. Leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise. À partir de ce constat, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel, et à piloter à long terme le développement de leur organisation, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique.

En se lançant dans une démarche de réflexion stratégique, le chef d'entreprise entreprend l'une des tâches les plus délicates et risquées qui soit, car non seulement il engage la survie de l'organisation qu'il dirige, mais aussi l'avenir de l'ensemble des personnes qui travaillent avec lui. Aussi, il met en danger sa réputation, car il peut être la source, soit d'un succès retentissant, soit d'un échec cuisant.

Les entreprises évoluent depuis plus d'un demi-siècle dans un environnement de plus en plus turbulent. Ces dernières sont les résultats d'évolutions diverses, telles que : la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC). À partir de là, le processus de décision stratégique, a dû lui-même s'adapter à cet environnement instable.

Durant cette période (les années 60), il y a eu le développement du concept de diagnostic stratégique. Ce dernier, se base sur le modèle classique en deux étapes : le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, qu'on appelle le diagnostic interne, et l'identification des menaces et opportunités, qui constitue le diagnostic externe. Certes, l'environnement plutôt stable de l'époque, permettait la mise en place d'hypothèses de développement plus au moins précises, de prévoir des plans chiffrés, il s'agit de la planification stratégique. L'émergence d'un environnement instable a mis à mal la planification stratégique, car cette dernière avait du mal à prendre en compte la complexité de l'environnement.

Le processus stratégique, mobilise des ressources humaines et matérielles conséquentes, il préconise cette mobilisation sur une période plus au moins longue, qui va de quelques jours à quelques mois, selon la taille de l'organisation, l'objectif recherché et l'importance des moyens mobilisés. La mise en place de ce processus, fait intervenir une panoplie d'outils, ce sont les « outils d'analyse stratégique ».

Les outils d'analyse stratégique ont été élaborés par les théoriciens du management et de la stratégie, par des cabinets de conseil et des praticiens qui généralement ont une double casquette. Ils évoluent au sein des grandes firmes, tout en dispensant des cours dans des universités prestigieuses. Michael Porter, Igor Ansoff et d'autres, ont mis en place des outils d'analyse stratégique comme la chaîne de valeur, les cinq forces concurrentielles, la matrice de choix stratégique d'Igor Ansoff. Des cabinets de conseil, comme le Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, Arthur D. Little, ont mis en place des matrices plus au moins élaborées et sophistiquées, pour aider les managers dans leurs choix stratégiques.

Ces outils sont destinés principalement aux grandes firmes, car ces dernières évoluent dans des environnements concurrentiels âpres, avec un très grand nombre de concurrents, mais aussi avec un portefeuille d'activités très diversifié, composé de dizaines de domaines d'activités. Ces grandes entreprises disposent aussi d'un cadre managérial de haut niveau, capable d'utiliser avec pertinence ces outils, mais aussi, elles disposent de grandes ressources financières, pour faire appel le cas échéant, à des cabinets de conseil externe.

Pour ce qui est de l'utilisation de ces outils au niveau des petites et moyennes entreprises (PME), la littérature n'est pas aussi fournie que pour les grandes entreprises, à l'exception de quelques ouvrages, mais surtout, des articles scientifiques lors de séminaires organisés, sur le thème de la stratégie au sein des PME. Cette pauvreté peut être justifiée par un raisonnement réducteur des finalités des PME, qui sont limitées seulement à la recherche de la rentabilité¹.

Problématique

Il est évident que le processus stratégique est contraignant, et s'il l'est pour les grandes entreprises, malgré leurs moyens humains et financiers, on peut aisément imaginer ce que cela doit être pour une petite entreprise. Au-delà de l'aspect contraignant, des obstacles financiers et humains dans l'utilisation de ces outils, il y a aussi, un deuxième problème lié à la pertinence et l'efficacité de l'utilisation de ces outils au sein des PME.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous allons essayer de voir quels seront les résultats de l'utilisation de ces outils de diagnostic stratégique au sein de l'entreprise Renov Expansion, qui est une PME qui exerce dans l'aménagement des espaces de bureaux, lors de son processus de réflexion sur son avenir. Nous allons essayer à travers la théorie de la contingence, de

¹ Association française des planificateurs et stratèges d'entreprise, Management stratégique des PME / PMI : guide méthodologique, Economica, 1991.

voir quels sont les facteurs qui peuvent rendre efficace ou non, l'utilisation de certains outils. Aussi, on va vérifier à quel point, certains outils peuvent être efficaces, et d'autres non.

Avant de trancher sur le sujet, nous sommes tenus de poser la problématique suivante :
« Les outils d'analyse stratégique s'adaptent-ils à la petite et moyenne entreprise, dans son effort de réflexion sur sa pérennité et sa croissance ? ».

De cette problématique, un certain nombre de questionnements peuvent être mis en avant :

- 1) La structure managériale, organisationnelle, financière et culturelle... des petites et moyennes entreprises, permettent-elles une utilisation efficace et efficiente des outils d'analyse stratégique, mis à la disposition de ces dernières ?
- 2) Existe-t-il une volonté réelle d'investissement dans une réflexion stratégique de la part des PME, eu égard aux contraintes citées ci-dessus ?
- 3) Comment les PME peuvent-elles contourner les contraintes liées à la mise en œuvre des outils d'analyse stratégique ?

Hypothèses de recherche

Les hypothèses que nous pouvons avancer afin de répondre à notre problématique sont :

Hypothèse I : l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les PME dans le cadre de leur réflexion stratégique, est pertinente dans son ensemble, car la mise en place de ces derniers ne présente aucune contrainte pour l'entreprise.

Hypothèse II : l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les PME dans le cadre de leur réflexion stratégique est mitigée, dans la mesure où un certain nombre d'entre eux, ne conviennent pas à des petites structures qui présentent des limites en matière de structure organisationnelle, financière, et de compétences managériales.

Démarche méthodologique et bibliographique

En termes de méthodologie, nous avons opté pour une double démarche : une démarche descriptive et une démarche qualitative pour notre cas pratique. La démarche descriptive nous aidera dans la description du champ théorique élaboré tout au long de ces dernières décennies dans

les domaines du management, du management stratégique, et de la stratégie d'entreprise. La méthode qualitative à travers l'étude de cas nous permettra quant à elle, de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Cette étape sera complétée par la mise en place d'un guide d'entretien semi directif destiné à un échantillon représentatif de la population concernée par l'élaboration de la stratégie d'entreprise (pour notre cas d'étude, il s'agit des quatre associés.), afin d'apporter des éclaircissements sur l'utilité d'élaborer une stratégie, les entraves liées à l'utilisation d'outils d'analyse stratégique, et les facteurs de contingence de ces derniers.

Concernant nos sources bibliographiques privilégiées, nous avons eu recours à des ouvrages en management stratégique, et la stratégie d'entreprise des auteurs pionniers dans le domaine qui traite l'aspect théorique de la stratégie d'entreprise, mais aussi, des ouvrages consacrés à l'étude de cas pratiques, afin de voir la mise en application des concepts qui nous intéressent.

Périmètre de l'étude

Ce périmètre est limité à l'observation de l'application d'outils d'analyse stratégique qui ont été retenus, à un moment précis de la démarche d'analyse stratégique : la matrice SWOT de l'anglais forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities), menaces (Threats) et les orientations stratégiques qu'elle fournit, ont été la conclusion de notre cas pratique.

Préalablement, il aura fallu étudier la segmentation stratégique : les DAS (domaines d'activité stratégique), les outils d'identification des forces et des faiblesses (les rubriques de l'analyse interne et le l'outil « terrain de jeu »), enfin les outils d'identification des menaces et des opportunités (l'analyse externe par les cinq forces de Porter).

Dans la PME (Petite et Moyenne Entreprise) Renov Expansion, l'application de cette panoplie d'outils d'analyse stratégique, a été observée jusqu'à la phase de propositions d'orientations stratégiques. Au-delà, l'entreprise doit procéder à une évaluation des propositions, à un arbitrage pour sélectionner celles qui sont les plus pertinentes, à l'élaboration d'un plan d'actions stratégiques et à la mise en œuvre. Ces quatre dernières phases sont hors périmètre du mémoire, pour des raisons de confidentialité.

Choix et intérêt du sujet

Une meilleure compréhension et connaissance du déroulement du processus de la démarche stratégique dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, avec une mise en perspective de la phase du diagnostic stratégique et de ces outils. Cela se fera à l'aide de la théorie de la contingence et de ses facteurs.

En effet, nous tenons à souligner l'intérêt qu'a présenté ce thème pour nous, et les pistes de réflexion qu'il a suscitées, nous avons tenté de démontrer qu'elles peuvent être les limites de l'utilisation des outils d'analyse stratégique au sein des PME, mais aussi, les moyens dont elles disposent pour contourner ces contraintes.

Structure du mémoire

Ce mémoire sera subdivisé en quatre chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante : nous allons, dans **le premier chapitre**, définir les caractéristiques des PME en général, et algériennes en particulier. Puis, nous allons définir le concept de stratégie et de son intégration dans les sciences de gestion par l'école de Harvard en 1965 à travers la stratégie d'entreprise. Il sera enfin question, de préciser les facteurs qui peuvent influencer la stratégie d'entreprise.

Le deuxième chapitre, sera lui consacré à la présentation du management stratégique des entreprises, ses origines théoriques, ses composantes et son influence sur l'organisation. On parlera aussi du processus de la démarche stratégique à travers ces différentes phases.

Le troisième chapitre, portera sur le diagnostic stratégique et ces outils, nous allons différencier entre les outils du diagnostic interne et les outils du diagnostic externe. Puis, nous allons mettre la lumière sur les facteurs de contingence, dans le choix des outils d'analyse stratégique et leurs impacts.

Le quatrième chapitre, va illustrer par un cas pratique, les spécificités d'utilisation et de choix des outils d'analyse stratégique au sein de l'entreprise Renov Expansion. Il s'agira en premier lieu de présenter le déroulement des phases de la démarche stratégiques auxquelles nous avons pris part, la description des outils réellement utilisés. Ensuite, on y présentera les résultats et les discussions autour de l'utilisation de ces outils (pertinence ou non de leur utilisation).

CHAPITRE I : LES APPROCHES DE LA STRATÉGIE

Introduction chapitre I

À l'origine, la stratégie est un concept militaire. Étymologiquement, le mot stratégie est un emprunt au grec *stratêgos* « chef d'armée », « général », « chef militaire », formé de *stratos* « armée », « foule », « troupe » et de *agein* « conduire ». *Stratos*, dont le sens originel est « armée installée, qui campe ».

L'introduction de la notion de stratégie dans le domaine de la gestion remonte aux années 1960, avec la création du cours de politique générale à l'université de Harvard. Essentiellement concentrée jusque-là sur des questions d'organisation de la production, la pratique de la direction des entreprises, est devenue plus complexe avec l'émergence de la société de consommation, qui impliquait un élargissement du spectre de la concurrence.

Afin de poser les bases nécessaires pour la compréhension de notre sujet de recherche, il est utile de présenter un bref historique de la stratégie comme objet d'étude. L'étude et l'enseignement de la stratégie, résultent en effet, de plusieurs influences majeures.

Nous allons essayer dans ce chapitre de mettre la lumière sur les origines de la stratégie tant sur le plan Étymologique que pratique. Nous allons passer en revue l'évolution de ce concept à travers les différents courants de pensées.

Section 1 : concepts de base sur les PME

Afin de palier à la complexité que présentent le concept PME, et dans le but de rendre ce dernier saisissable, nous avons conçu une section qui va tenter, d'établir une classification des PME basée sur un ensemble de critères divers et variés.

1. Définition de la petite et moyenne entreprise

Les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part les définitions se basant sur des critères endogènes à l'entreprise tels que la dimension humaine et le chiffre d'affaires, et d'autre part, celle utilisant des critères exogènes, comme le secteur d'activité et la forme juridique.

1.1. Les critères endogènes de classification de l'entreprise

Cette approche de classification, repose elle-même sur deux sous approches : l'approche quantitative, et l'approche qualitative.

1.1.1. L'approche quantitative

L'approche quantitative, se refuse de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire² », ainsi, elle ne tient compte que des éléments les plus apparents de l'entreprise. Elle se base sur un ensemble de critères qui sont dans leurs ensembles mesurables et quantifiables à savoir :

- Le volume d'effectifs employé ;
- Le chiffre d'affaires.

1.1.1.1. Le volume d'effectifs employés

La prise en considération de ce critère permet la distinction entre trois catégories d'entreprises³, qui sont :

- Les toutes petites entreprises (TPE), qui sont toutes les organisations employant moyen de dix salariés ;
- Des entreprises dont le nombre de salariés varie entre dix et quarante-neuf salariés et qui sont identifiées par « petites entreprises » ;

² Ce concept de boîte noire représente un concept cher aux théoriciens classiques et néoclassiques. Utilisé par ces derniers pour décrire la firme, qui ne représente pour eux qu'un point dans l'espace réduite à un agent mécanique dont la fonction principale consiste à produire des biens et/ou services et dont l'organisation n'a pas été prise en considération.

³ P.A. Julien : «Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, Paris, 1997.

- Les entreprises employant de cinquante à cinq cent salariés, ces entreprises sont considérées comme « moyennes entreprises ».

La classification des entreprises par leurs effectifs présente un intérêt certain, par contre, sa généralisation ne peut dépasser le cadre d'un secteur. En effet, le passage d'un secteur à un autre et avec un même effectif pour une entreprise, peut classer cette dernière comme étant une grande ou une petite entreprise.

1.1.1.2. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire⁴ représente l'importance économique relative d'une entreprise⁵. Il est pris en considération pour une définition plus appropriée et plus significative de la PME. On ne peut pas ignorer l'intérêt que présente le chiffre d'affaires⁶, qui reflète l'importance relative d'une entreprise, notamment lorsqu'il est combiné avec celui de l'effectif employé. Toutefois, le chiffre d'affaires, peut varier sensiblement selon les branches industrielles qu'elles soient à large marché, ou a marché étroit (P.A. Julien, 1997). Aussi, le chiffre d'affaires peut être exposé au risque de falsification, et présente par ailleurs l'inconvénient d'être soumis aux fluctuations monétaires (inflation).

1.1.2. L'approche qualitative

. L'approche qualitative, colle beaucoup plus à la réalité économique du fait de son caractère descriptif⁷. Cette approche qui tente de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire », met l'accent sur les éléments distinctif d'une PME, dont :

- La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise ;
- Les stratégies et les objectifs de la direction.

1.1.2.1. La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise

Selon ce critère, est considéré comme PME, toute unité de production ou de distribution, une unité de direction ou de gestion sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est le propriétaire dans la majorité des cas. Autrement dit : « La PME est l'entreprise dans laquelle, le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités

⁴Le chiffre d'affaires (CA) est la somme des ventes de biens et de prestations de services relevant de l'exploitation habituelle de l'entreprise. Ce montant ne comprend ni la TVA ni les autres impôts liés directement au Chiffre d'Affaires. Les réductions commerciales (remises, ristournes, rabais) sont à déduire du Chiffre d'Affaires pour obtenir le Chiffre d'Affaires net. Le Chiffre d'Affaires est le reflet de l'activité de l'entreprise mais non de sa rentabilité.

⁵ P.A. Julien, Op.cit, p.6.

⁶ Ibid, p 7.

⁷ R.Wtterwulghé : «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998.

financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise ; quel que soit la forme juridique de celle-ci »⁸.

1.1.2.2. Les stratégies et les objectifs de la direction

Du point de vue de l'élaboration de la stratégie, est considérée comme PME ; toute entreprise dont la stratégie est intuitive et peu formalisée. L'entrepreneur propriétaire ne fait donc appel qu'à sa propre expérience et à son intuition lors de la prise et de la mise en œuvre des décisions. Pour ce qui est des objectifs de la direction, ne sont considérées comme PME que les unités dont les objectifs sont la rentabilité et l'indépendance de gestion, qui traduisent le refus de la croissance et le recours aux sources de financement externes dans ces entités économiques.

La qualité de gestion, la stratégie et les objectifs de la direction, sont autant de critères qualitatifs qui permettent de cerner la réalité PME. Toutefois, d'autres critères ou caractéristiques peuvent être introduits à savoir⁹ :

- Le manque de position de force sur le marché (un faible pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs) ;
- Difficultés d'obtenir des crédits et l'impossibilité de recourir aux marchés financiers ;
- Et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnements du voisinage.

Toutes les définitions qui reposent sur les critères qualitatifs présentent un intérêt certain dans la mesure où elles établissent une liste des caractéristiques de la petite et moyenne entreprise. Cependant, elles ne sont pas nécessairement toutes suffisantes, car à force de se vouloir exhaustives, elles usent de critères qui sont loin d'être rencontrés dans la réalité de toutes les PME, et aboutissent à négliger l'hétérogénéité des petites et moyennes entreprises¹⁰. De plus, les critères dits qualitatifs sont néanmoins peu opérationnels lorsqu'il s'agit de réaliser une étude empirique de la PME ou de lui appliquer les dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale.

⁸ R.Wtterwulghe, Op.cit, p.26.

⁹Ibid.

¹⁰ R.Wtterwulghe, Op.cit, p.26.

1.2. Les critères exogènes de classification de l'entreprise

En plus des critères dits internes à l'entreprise, d'autres critères dits exogènes, permettent une classification des PME en catégories plus ou moins homogènes (Zorelli, 2006). Il s'agit de :

- Les caractères juridiques de l'entreprise ;
- Le type d'activité ;
- Qualité du secteur d'activité.

1.2.1. La classification en fonction du caractère juridique

Les formes revêtues par les entreprises classées suivant le caractère juridique sont variées. On peut distinguer entre : les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises coopératives.

1.2.1.1. Les entreprises privées

Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. On distingue plusieurs formes d'entreprises privées parmi lesquelles :

i. L'Entreprise individuelle

Sa constitution est facile, elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire.

ii. La Société au Nom Collectif (S.N.C)

Elle est composée d'un groupe d'associés ; tous responsables indéfiniment du passif social, c'est-à-dire, qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine, indépendamment du montant de leurs apports.

iii. La Société à Responsabilité Limitée (SARL)

Comme pour les associés de la société anonyme, les associés d'une SARL sont responsables à concurrence de leurs apports. L'incapacité, la faillite d'un associé n'entraîne pas la disparition de ce type d'entreprise. Les parts sociales ne sont pas négociables et ne sont cessibles que sous certaines conditions très strictes ; ce qui les rapproche des sociétés par intérêts. La société à responsabilité limitée comporte au minimum deux associés et au maximum cinquante.

iv. L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)

Une variante particulière de la société à responsabilité limitée. Elle est constituée d'une seule personne (physique ou morale) ; et permet à l'entrepreneur individuel de ne pas engager la totalité de son patrimoine personnel.

Les avantages que présentent les deux dernières formes d'entreprise en termes de souplesse de fonctionnement et de simplicité dans la constitution et le transfert des parts sociales, font que ces deux formes constituent des choix privilégiés pour la création des PME/PMI¹¹.

1.2.1.2 Les entreprises publiques

Les entreprises publiques sont celles où tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (État, collectivité locale, etc.)¹². Ces entreprises opérant dans des activités productives marchandes et dont le nombre tend aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de programmes de privatisation, elles ont des objectifs variés en fonction de leur situation. On distingue¹³ :

i. Les régies

Elles n'ont pas de personnalité morale, elles sont gérées par des fonctionnaires.

ii. Les établissements publics

Ils ont une personnalité morale et un budget autonome. Dirigés par un conseil d'administration et un directeur général, ces établissements publics peuvent être des hôpitaux, universités, écoles et peuvent avoir un caractère d'établissement public industriel ou commercial.

iii. Les sociétés nationales

Elles sont apparues à la suite des nationalisations d'entreprises privées, s'apparentent à des sociétés anonymes avec un seul actionnaire qui est l'État ; dirigées par un conseil d'administration regroupant les représentants de l'État, des usagers et des consommateurs et un PDG nommé par l'État parmi les membres du conseil d'administration.

¹¹ A. Berchiche : « Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients », In mutation revue trimestrielle, édition .CNCA, 1999, p.p.39-44.

¹² J. P. Lorriaux : « Économie d'entreprise », édition Dunod, Paris, 1991.

¹³ Ibid, p33.

iv. Les sociétés d'économie mixte

Ce sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics et privés.

1.2.1.3. Les entreprises coopératives

Les entreprises coopératives peuvent être définies comme étant des entreprises collectives dont les membres associés à égalité de droits et d'obligations mettent en commun les facteurs, travail et capital, pour satisfaire leurs besoins sans dépendre du marché. Leur objectif premier n'est pas la maximisation du profit et leurs activités se déploient dans de nombreux secteurs tels que la production, l'artisanat, le commerce de détail, les assurances et les BTP.

La classification des PME à base du critère juridique semble être utile. Néanmoins, se limiter seulement à ce critère rend délicat cette distinction et ce, à cause de l'abstraction faite des spécificités de chaque unité productive.

1.2.2. La classification des PME par type d'activité

À ce niveau de classification, on parle d'une répartition classique et d'une répartition moderne.

1.2.2.1. La répartition classique

Traditionnellement, on distingue les entreprises par leur type d'activité qu'on peut, classer en trois secteurs :

i. Le secteur primaire

Ce secteur regroupe l'ensemble des entreprises agricoles ou celles travaillant dans les domaines de l'extraction ou de l'exploitation forestière, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises ayant comme activité principale l'extraction ou l'exploitation des ressources naturelles.

ii. Le secteur secondaire

Il concerne toutes les entreprises dont l'activité principale consiste à produire des biens économiques, autrement dit, l'ensemble des entreprises dont l'activité de production provient d'une activité de transformation.

iii. Le secteur tertiaire

Il recouvre les activités de services. Il comprend toutes les entreprises dont la fonction principale consiste à fournir des services à destination des entreprises ou bien des particuliers.

Cependant, vu les changements opérés lors de la révolution industrielle du 18ème siècle et les progrès réalisés à travers le monde tout au long des dernières années, cette distinction n'a plus beaucoup de signification, ce qui a d'ailleurs donné naissance à une nouvelle répartition des activités.

1.2.2.2. La classification en fonction du regroupement moderne des activités

Comparativement à la classification précédente, celle-ci fait apparaître de nombreux secteurs d'activités économiques à savoir : l'énergie, matériel de transports, BTP, commerce, transports et télécommunication, etc.

1.2.3. La classification selon la qualité du secteur d'activité

Une autre classification des entreprises en l'occurrence les PME/PMI est possible. Cette classification se base sur la qualité du secteur d'activité. Elle permet la distinction entre ce qu'on appelle « *le secteur traditionnel* » caractérisé par la prépondérance du facteur travail, la non modernisation des équipements et l'absence d'innovations technologiques, et « *le secteur moderne* » caractérisé à son tour, par l'indépendance des entreprises en l'occurrence les PME /PMI et l'apparition de ce qui est connu sous les PME sous-traitantes ou annexes.

2. Les caractéristiques générales des PME algériennes

L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME algériennes approximatif. Néanmoins, après l'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne dans la Charte de Bologne en juin 2000 par l'Algérie, donne une configuration claire de la PME algérienne.

En ce qui concerne l'Algérie, il n'existe pas de définition communément admise par les organismes et les chercheurs s'intéressant à la PME en tant qu'objet d'étude. Toutefois, étant motivé par le souci d'ordre général et pour des raisons de champ d'application, nous retiendrons la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise, qui fait suite à la charte de Bologne. En effet cette définition est fondée sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

L'article 4 de la loi 01-08, stipule que : « la petite et moyenne entreprise, PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance¹⁴» pour plus de précision nous retiendrons les définitions suivantes.

3. Les définitions issues de la loi 01-18 du 12 décembre 2001

3.1. La moyenne entreprise

Elle est définie comme étant «une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars»¹⁵.

3.2. La petite entreprise

Elle est définie comme « entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars»¹⁶.

3.3. La très petite entreprise (micro entreprise)

Elle est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars et dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

4. Quelques chiffres sur les PME en Algérie

À partir des années 2000, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté¹⁷ ; la densité des entreprises a presque quadruplé, pendant que le nombre de créations a plus que doublé. Les statistiques de l'ONS démontrent qu'environ 54 % des PME ont été créées durant les 7 dernières années (2001-2008), suite à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME de 2001, soit 212 120 PME. À la fin de l'année 2008, sur un nombre de 519 526 entreprises, le secteur des PME ont le lot de 392 013 entreprises ce qui représente 75,45 % du total. Ainsi, il connaît une évolution

¹⁴ Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

¹⁵ Voir : article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

¹⁶ Voir : article 6 de la même loi.

¹⁷ www.ons.dz.

positive par rapport à l'année 2007 de 9,34 % et semble suivre la même logique constatée durant tout la période (2002-2007) où le taux d'évolution annuel était de 8,54 %. Le nombre moyen de personnes employées par entreprise est de 3 personnes ce qui explique la grande présence des très petites entreprises dans le parc des PME privées en Algérie.

La prégnance de la TPE semble constituer une donnée immuable de la structure des PME en Algérie et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance. En effet, les données du Ministère de la PME et de l'Artisanat (2009) relevaient que 96,15 % des entreprises employaient moins de 10 salariés en 2008, alors qu'elles présentaient 90 % pour les années 1995 et 2000¹⁸.

En matière de densité, l'Algérie, avec un taux de dix PME pour mille habitants, est loin des standards internationaux où le taux le plus faible est de l'ordre de quarante-cinq PME pour mille habitants.

Section 2 : les fondements de la stratégie d'entreprise

La deuxième section va s'atteler à cerner la stratégie d'entreprise à travers ses modes de développement, d'émergence, mais aussi son intérêt. Mais, nous ferons un petit rappel sur l'origine militaire du concept « stratégie ».

i. Rappel sur les origines militaires de la stratégie

Si l'on peut trouver de très nombreux écrits sur la stratégie militaire, deux auteurs sont le plus souvent cités. Le premier est le Chinois Sun Tzu, avec son ouvrage « L'art de la guerre », écrit en 450 avant Jésus Christ. Le second auteur de référence est le général prussien Carl von Clausewitz (1780-1831).

a) Les points de convergences entre Sun Tzu et Clausewitz

Sun Tzu et Clausewitz abordent la guerre de deux manières différentes. Il en résulte que dans leur ouvrage respectif, un certain nombre d'idées ne sont développées que par l'un ou l'autre. Quand les thèmes traités concordent, les analyses des deux stratèges peuvent alors converger, même si les façons de les énoncer, peuvent être très distinctes¹⁹. Un certain nombre d'idées sont donc similaires chez Sun Tzu et Clausewitz.

¹⁸ www.ons.dz

¹⁹ www.dems.defense.gouv.fr

Premier point de convergence pour les deux stratégies, le rapport de force. Pour eux, il se crée fondamentalement et de manière instable et délicate dans le rapport affectif du peuple et du souverain, ainsi que du soldat et du commandement militaire, rapports qui dans un camp, permettent, le moment venu, de demander à la population un effort exceptionnel. Les formulations sont dans la forme, très différentes, mais l'idée reste la même. Par analogie avec la stratégie d'entreprise, cela peut rendre compte de la gouvernance d'entreprise, des relations hiérarchiques qui font que les managers arrivent à fédérer l'ensemble des employés au tour des mêmes objectifs.

Deuxième point, Sun Tzu, envisage la situation entre les forces en présence comme une sorte d'équilibre des interactions stratégiques issues du contexte de face-à-face conflictuel. L'essence de sa pensée est alors la recherche d'un déséquilibre, en sa faveur. Il rejoint ici Clausewitz dans ses réflexions, sur les opportunités et potentialités des divers positionnements. Le principe de déséquilibre est en effet l'axe fondamental du raisonnement de Clausewitz, il s'agit de s'assurer la victoire en modulant subtilement le complexe d'interactions stratégiques généré par le contexte.

Les deux stratégies peuvent également différer dans leur analyse de certains thèmes. Ainsi, si chacun d'eux conçoit bien l'autonomie de la guerre, ils le font de manière dissemblable. À l'origine, la guerre est en effet, bien le résultat d'une intention politique. Mais si très rapidement le politique peut voir lui échapper la maîtrise de cette guerre, c'est pour Clausewitz parce que cette dernière impose sa loi, sa propre dynamique. Pour Sun Tzu par contre, c'est uniquement parce qu'il s'agit d'une nécessité : il doit selon lui y avoir une séparation radicale entre le général et le chef politique.

b) Les points de divergences entre Sun Tzu et Clausewitz

➤ Stratégie indirecte de Sun Tzu contre stratégie directe de Clausewitz

Les deux stratégies se font différencier sur l'idée que l'un serait le chantre de la « stratégie directe » (Clausewitz), tandis que l'autre serait celui de « l'approche indirecte » (Sun Tzu). Pour des auteurs comme Vincent Desportes (2001) ou Benoît Durieux (2004), ce serait toutefois une interprétation parcellaire que de lire chez Clausewitz l'apologie de la stratégie directe. Par contre, ce n'est pas parce que Clausewitz envisage la possibilité d'une attaque de flanc, qu'il prône pour autant la stratégie indirecte.

La vraie stratégie indirecte, ne consiste pas en effet à attaquer sur les flancs ou à revers, plutôt que de front, mais là, où personne ne vous attend, parce que, a priori, c'est hors

sujet, sans lien apparent ni prévisible avec l'objectif principal, si ce n'est celui que l'on va créer. C'est de cela dont parle Sun Tzu. Ainsi, l'effet de surprise peut être aussi, à l'inverse, d'attaquer là où cela paraît le plus évident, le plus visible, précisément parce que ça l'est tellement que l'adversaire va finir par ne plus s'y attendre. C'est aussi cela, la stratégie indirecte.

➤ **La nature de la stratégie**

« L'art de la guerre » est un ouvrage à utilité opérationnelle immédiate. Il se présente un peu, comme un livre de recettes, où à telle situation doit correspondre telle manœuvre.

« De la guerre » est un ouvrage différent : l'ambition de Clausewitz était de développer une théorie scientifique de la guerre. De cette théorie découlaient certains principes pratiques, mais ce n'était pas le centre de l'ouvrage. Ainsi, alors que Clausewitz tente une introspection, au terme de laquelle, il met à jour concepts et théories, Sun Tzu s'attache davantage à définir, une pensée stratégique à proprement parler, voire une méthode. Il pense l'action, Clausewitz la comprend.

Nous pouvons considérer que si Clausewitz considère la guerre comme une « science », mettant à jour un objet d'étude, Sun Tzu l'envisage plutôt comme un « art », définissant ainsi une méthode stratégique.

➤ **Le degré de violence des combats**

Sun Tzu se réfère à des formes et à des niveaux de violence encore acceptables pour la psyché humaine : le guerrier y combat ses semblables à armes égales, et l'intelligence, le courage physique et les valeurs morales font la différence. Cette conception est moralement considérée de nos jours en Occident comme une guerre à visage humain²⁰. À l'inverse, Clausewitz serait le symbole de la guerre de masse et du massacre mécanisé et généralisé des 19^{ème} et 20^{ème} siècles. Cet aspect pourrait être une des raisons de l'attrait de Sun Tzu par rapport à la « violence » de Clausewitz.

1. Définition de la stratégie d'entreprise

On trouve dans la littérature du management un très grand nombre de définitions de la stratégie d'entreprise toutes différentes les unes des autres. Ces définitions, présentent toutes des notions communes comme : allocation des ressources, atteinte des buts et objectifs. Mais elles

²⁰ www.dems.defense.gouv.fr

présentent aussi, des contributions nouvelles à travers des concepts comme : domaine d'activité stratégique, avantage concurrentiel, l'environnement. Afin de mettre en avant la richesse de ces définitions, nous avons choisis, quelques-unes d'entre elles.

F. Leroy²¹, donne la définition suivante de la stratégie : « la stratégie c'est le fait de fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Les auteurs de Stratégor²², définissent la stratégie comme « le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ». Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place, afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Pour A. Desreumaux²³, « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise». Elle consiste en 2 choses :

- À préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement ;

²¹ Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

²² Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (4^{ème} édition), 2005.

²³ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993.

- À préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

Alfred Chandler²⁴ définit la stratégie comme étant : «La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre». Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long-terme ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

M. Porter²⁵, donne la définition suivante : «La stratégie c'est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables».

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Nous pouvons, ainsi, résumer la notion de stratégie, comme étant les moyens mis en place par l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents. Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

²⁴ Alfred Chandler, Stratégies et Structures de l'entreprise, édition Organisation, 1972.

²⁵ Michaël Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1980.

2. L'émergence de la stratégie

2.1. La stratégie délibérée et la stratégie émergente

D'après Henry Mintzberg²⁶, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

2.1.1. La stratégie délibérée

Elle résulte de plans stratégiques intentionnellement conçus par la direction générale, par les managers. Mais force est de constater que ces stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison :

- De l'évolution de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations ;
- Parce que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

2.1.2. Une stratégie émergente

Elle résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. D'après cette approche, chaque décision opérationnelle, contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie. De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes.

2.2. La stratégie déduite et la stratégie construite

2.2.1. La stratégie déduite (de l'environnement)

Cela consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes, qui s'exercent sur l'organisation, et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays, afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

²⁶ Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994.

2.2.2. La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)

Consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

3. Les niveaux de la stratégie

Dans l'entreprise, il est possible de cerner deux niveaux de stratégie avec des responsabilités et des autorités distinctes pour l'élaboration de chacune d'elle. Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants.

La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie d'entreprise ou corporate strategy, stratégie par domaine d'activité ou business strategy et stratégie fonctionnelle.

4. Les stratégies business

La stratégie business, ou la stratégie de domaine, est celle appliquée dans un domaine d'activité stratégique (DAS), appelée aussi, strategic business unit (SBU). Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès FCS (voir chapitre III) sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents, et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

À ce niveau, la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

Avant de voir en détail le contenu des stratégies business, il est primordial de présenter ce qu'est un domaine d'activité stratégique DAS.

4.1. Le domaine d'activité stratégique (DAS)

4.1.1. Définition d'un domaine d'activité (D.A.)

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonctions, de départements, de divisions, etc.²⁷

Face à cette situation, la segmentation stratégique se révèle indispensable. En effet, elle permettra d'identifier des domaines d'activité homogènes. Cela revient à regrouper les activités de l'entreprise, en groupes homogènes permettant ainsi une meilleure analyse et une identification plus pertinente des stratégies adéquates.

4.1.2. Objet de la segmentation stratégique

Un domaine d'activité stratégique (DAS) ou strategic business unit (SBU) est défini comme une sous partie de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS)²⁸. Le processus de subdivision de l'organisation en DAS est la « segmentation stratégique ».

Il est utile de préciser que la segmentation stratégique, ne doit pas être confondue avec celle de segmentation marketing. Alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits / clients (on obtient ainsi des segments de marché), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents²⁹.

La segmentation d'une organisation en DAS est un exercice difficile et largement intuitif³⁰. Cependant, il est possible de réduire en partie cette complexité et d'obtenir une subdivision en DAS qui soit utile aux choix stratégiques. Pour cela, nous allons présenter une méthode pratique de segmentation stratégique³¹.

²⁷ Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

²⁸ Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1988.

²⁹ Ibid.

³⁰ Olivier Meier, Michel Bisac, Diagnostic stratégique : évaluer les compétitivités de l'entreprise, édition Dunod, 2005.

³¹ Alain Charles Martinet, Op.cit, p95.

4.2. Méthode de segmentation stratégique

Lorsqu'on cherche à découper une organisation en DAS, on doit généralement faire face à deux contradictions³² :

- **La première** : on peut être tenté d'utiliser un niveau de découpage trop fin, en considérant que chaque produit, chaque implantation géographique, chaque division organisationnelle, constitue un DAS indépendant. Le risque est alors d'aboutir au mieux à une segmentation marketing, au pire à des allocations de ressources aberrantes, ne laissant aucune possibilité de synergies ou d'économies d'échelle.
- **La seconde** : on peut considérer que l'organisation dans son ensemble constitue un seul DAS, en refusant de la subdiviser en sous-parties autonomes. Dans ce cas, il sera impossible de privilégier certaines activités par rapport à d'autres, d'envisager des cessions ou d'adopter des positionnements stratégiques cohérents avec les différents environnements concurrentiels, auxquels les DAS sont confrontés.

Afin d'éviter ces deux écueils, une méthode pratique de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d'une organisation (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, voire deux lignes de produits, etc.) appartiennent au même DAS, à condition qu'elles partagent les deux séries de critères présentés ci-dessous.

4.2.1. Les critères de segmentation externes

Une première série de critères est externe à l'organisation. Ces critères mettent en avant le fait que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS) :

➤ La même clientèle

On peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels, les administrations et les entreprises, etc. Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.

³² G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7eme edition; Pearson Education; 2005.

➤ **Le même marché pertinent**

Le marché pertinent est l'échelle géographique à laquelle les produits ou services peuvent être proposés. Au sein des grandes entreprises, on distingue généralement le niveau local (un pays), le niveau régional (l'Union européenne, l'Amérique du Nord, etc.) et le niveau global (le monde). Dans une organisation de plus petite taille ou dans une entreprise de réseau (banque de dépôt, distribution, service postal) le niveau local correspond généralement à une zone géographique très réduite, alors que le plus haut niveau de découpage dépasse rarement celui d'un pays.

Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent. Une division qui répond localement à des besoins spécifiques et une autre qui propose globalement des produits identiques ne sauraient relever du même DAS.

➤ **Les mêmes réseaux de distribution**

Si deux sous-parties de l'organisation, mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente directe, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.), on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.

➤ **Les mêmes concurrents**

Pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents.

4.2.2. Les critères de segmentation internes

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Ces critères rappellent que chaque DAS peut se voir attribuer ou retirer des ressources de manière autonome :

➤ **Les mêmes technologies**

Si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, elles n'appartiennent pas au même DAS. Cependant, si l'utilisation de technologies identiques, est un signe d'appartenance à un même DAS, il convient de rappeler que certaines entreprises peuvent appuyer l'ensemble de leurs activités sur des technologies partagées.

➤ **Mêmes compétences**

Si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, on est en présence de deux DAS distincts. À l'inverse, si les deux sous parties partagent les mêmes compétences, on peut estimer qu'elles relèvent du même DAS.

➤ **Les synergies**

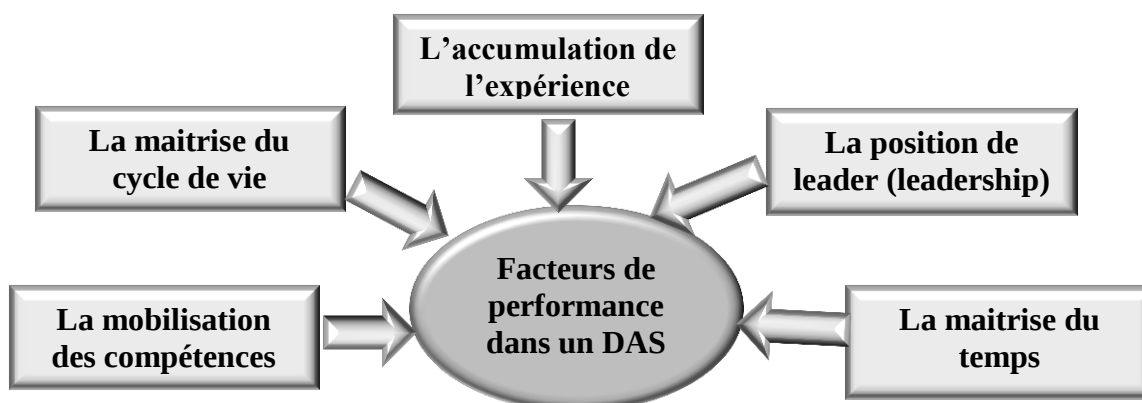
Plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.

Au travers de ces différents critères, on retrouve l'idée qu'un DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique³³. De fait, la notion de marché/concurrents/technologie caractéristique de chaque DAS ne fait que recouvrir celle de chaîne de valeur indépendante. Une fois le concept de segmentation stratégique bien cerné, il convient de choisir une stratégie, cette stratégie est appelée : la stratégie business ou de domaine. Pour la définir il est impératif de préciser le ou les facteurs de performances essentiels et déterminants pour réussir dans chacun des DAS.

4.3. Les facteurs de performance des DAS

Les facteurs de performance des domaines d'activité stratégique sont au nombre de cinq³⁴, il s'agit de l'accumulation de l'expérience, la maîtrise du cycle de vie, le leadership, la maîtrise du temps et la mobilisation des compétences.

Figure 1: Les facteurs de performance des DAS



Source 1 : G.Johnson, K. Scholes; R. Whittington; F. Fréry, Stratégique, 7eme edition, Pearson Education, 2005.

³³ G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit, p 243.

³⁴ Ibid, p 245.

4.3.1. Le cycle de vie

Dans un cycle de vie, on peut distinguer différentes phases, la première phase est appelée phase de lancement ou d'émergence, la seconde c'est la phase de croissance, la troisième c'est la phase de maturité et la quatrième c'est la phase de déclin.

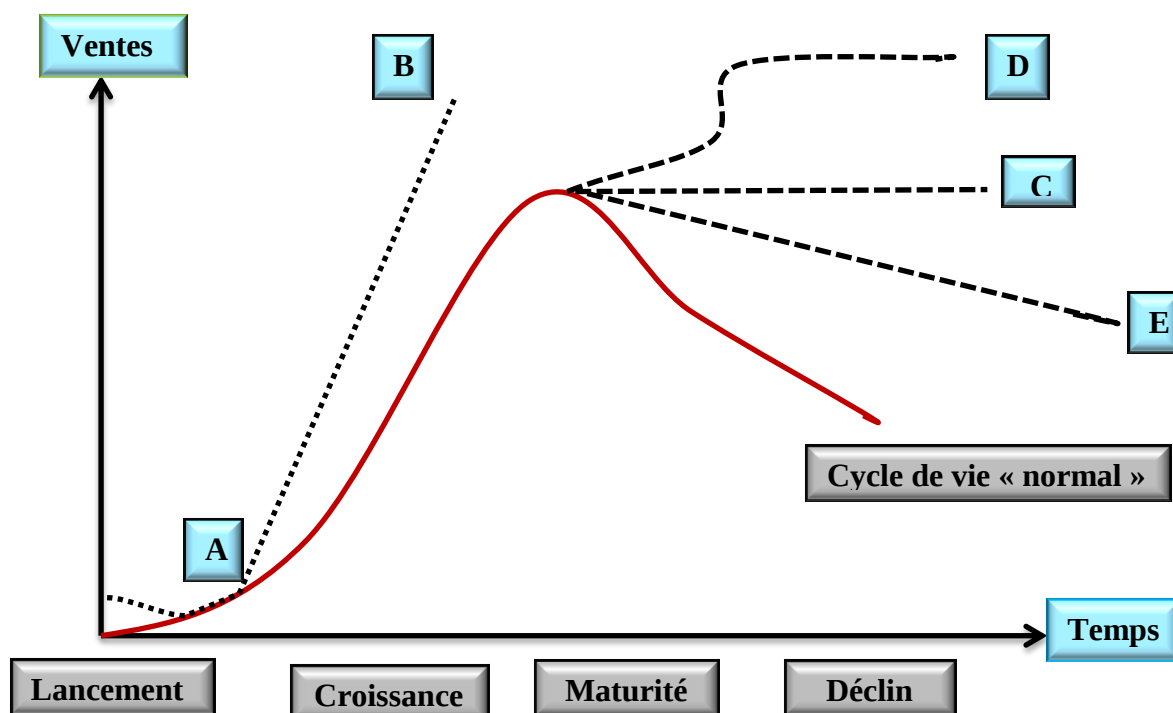
Ces différentes phases traduisent une relation entre le temps et en générale la demande. Le concept de cycle de vie s'applique aux produits ou gammes de produits dans le domaine du marketing. En stratégie, le concept de cycle de vie s'applique, soit à l'entreprise dans son ensemble, soit à un domaine d'activité stratégique. On parle aussi, de cycle de vie des technologies, du cycle de vie de distribution. Il est donc important de savoir à quoi on applique ce concept.

4.3.1.1. L'utilité du cycle de vie en stratégie

L'utilité du cycle de vie en stratégie réside dans l'effort que les managers consentent pour contrarier le cycle de vie dit « normal » d'une activité. Le premier type d'action consiste à réduire la phase de lancement ou d'émergence d'une activité (point A sur la figure 2). Il s'agit par exemple d'investir massivement en communication pour faire en sorte que le domaine d'activité se développe rapidement, et que les consommateurs prennent l'habitude de consommer les produits de ce domaine d'activité.

Dans la phase de croissance, les managers vont chercher soit à augmenter le taux de croissance, soit à prolonger le plus longtemps possible cette phase de croissance (point B sur la figure 2). Le problème dans cette phase, est d'arriver à ajuster le rythme de développement avec les capacités logistique et de production. La phase de maturité est la phase où le domaine d'activité est le plus rentable, il est donc de l'intérêt des managers de la prolonger le plus longtemps possible (point C). Dans la phase de maturité on peut également relancer l'activité, soit en renouvelant les produits par leurs aspects et les services qui y sont associés, soit en organisant un développement international sur de nouveaux secteurs (point D). Enfin, en phase de déclin, il convient de ralentir le rythme de déclin et éventuellement de prendre à temps la décision d'arrêter l'activité et de désinvestir.

Figure 2: Utilité du cycle de vie en stratégie



Source 2: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9 éditions, édition Vuibert, 2013.

4.3.2. L'accumulation de l'expérience

La droite d'expérience ou la courbe d'expérience, est une relation très intéressante sur le plan stratégique. Elle est issue de l'économie industrielle, et elle a un impact stratégique déterminant. L'expérience (axe vertical) de la figure 3, est mesurée par le volume cumulé de la production au fil des années. Le coût unitaire (axe horizontal) sur notre schéma, correspond au coût unitaire des produits fabriqués au fil du temps. La droite d'expérience, établit une relation décroissante entre l'accumulation de l'expérience et le coût unitaire. Cela signifie, que plus l'organisation accumule de l'expérience dans un DAS, plus ces coûts unitaires se réduisent. La relation négative entre les coûts unitaires et l'expérience s'explique tout d'abord par :

➤ Les effets d'apprentissage

Au fil du temps, les managers, les salariés de l'entreprise améliorent leurs méthodes, leurs façons de produire.

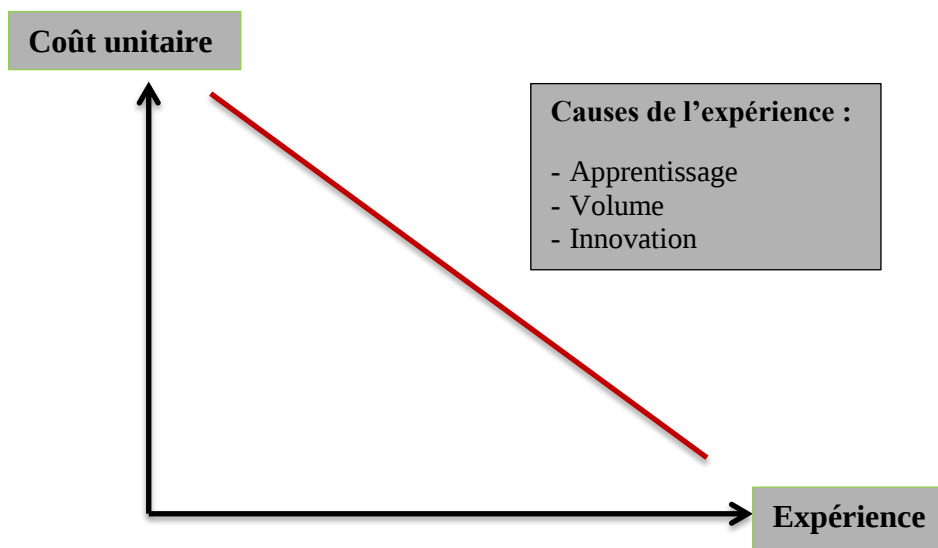
➤ Les volumes (économie d'échelle)

On sait que plus les volumes cumulés sont importants, plus la réduction des charges fixes liées au volume a tendance à réduire les coûts unitaires.

➤ L'innovation (progrès technique)

Au fil du temps et de l'accumulation de l'expérience des améliorations du produit apparaissent.

Figure 3: La courbe d'expérience



Source 3: Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1990.

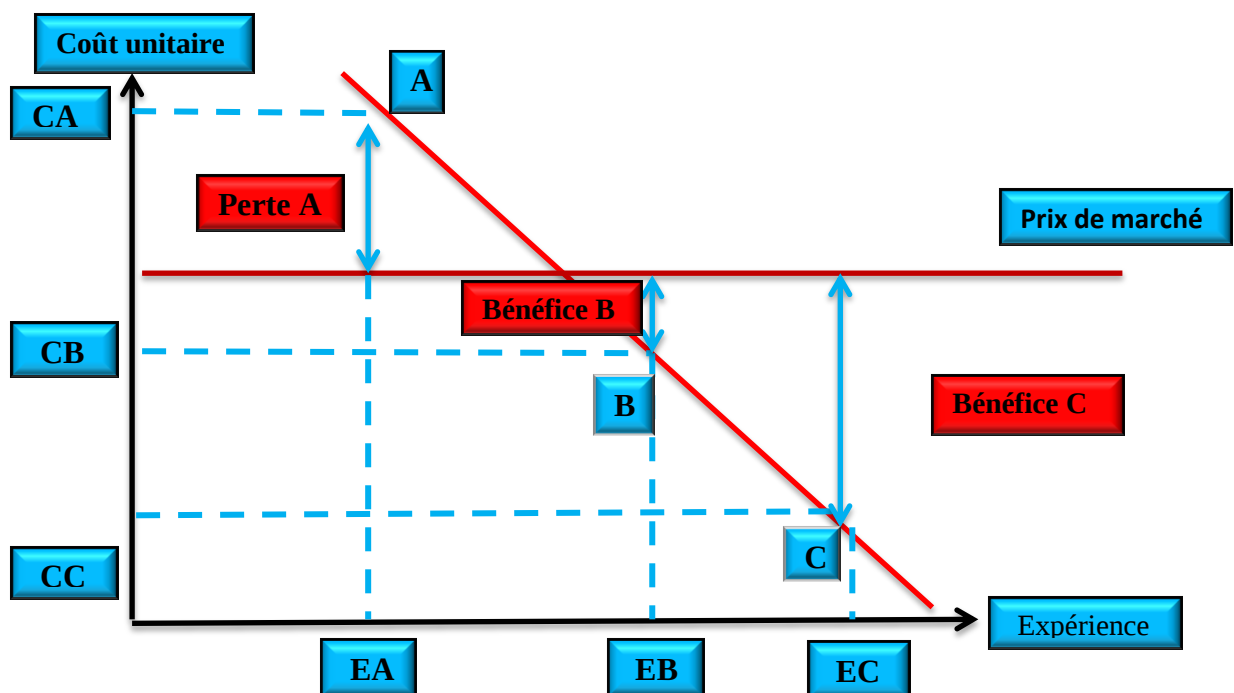
4.3.2.1. Les implications stratégiques de la courbe d'expérience

Selon la position de l'entreprise sur la courbe d'expérience, sa situation et sa marge de liberté n'est pas la même. Si on reprend le graphique qui met en relation le coût unitaire d'un produit et l'expérience, et on ajoute le prix de marché sous la forme d'une droite horizontale, on obtient les situations suivantes :

Le cas de l'entreprise **A** (voir figure 4), elle se situe en haut de la courbe d'expérience, à l'évidence elle a des coûts unitaires supérieurs au prix du marché et donc, elle cumule des pertes. Quelles sont les alternatives stratégiques qui s'offrent à cette entreprise ? On peut imaginer que l'entreprise « **A** » innove technologiquement, en provoquant une rupture technologique, et donc un changement de la droite d'expérience. On peut suggérer à l'entreprise « **A** », de segmenter le marché on se différenciant, et de passer d'une situation où elle est en haut de la courbe d'expérience d'une droite à une situation où elle sera sur une autre courbe d'expérience dans une position meilleure. Enfin, on peut se demander dans ce cas-là, s'il ne convient pas pour l'entreprise de quitter le secteur définitivement.

L'entreprise (B) est dans une situation où elle se situe sous le prix de marché en termes de coûts, donc elle accumule des bénéfices (sa position est meilleure que (A)), mais elle est en position de suiveur par rapport au leader (C). Pour chaque unité vendue, elle gagne moins d'argent que le leader. Les actions envisageables sont, soit le développement interne (développement de ressources et compétences), soit le développement externe (rachat d'entreprise). L'entreprise (C) est dans une position plus favorable que les concurrents (A et B), car sur chaque unité vendue, elle engrange des bénéfices supérieurs à ceux des concurrents. Sur le plan stratégique, l'entreprise (C) peut être confrontée à un choix, soit avoir une politique de prix très élevés et avoir une stratégie « vache à lait », soit avoir une politique de prix très agressive qui va consister à baisser progressivement le prix de marché pour mettre en difficulté les entreprises concurrentes, et les faire disparaître, puis éventuellement ré-augmenter les prix.

Figure 4: Implications stratégiques de la courbe d'expérience



Source 4: Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1990.

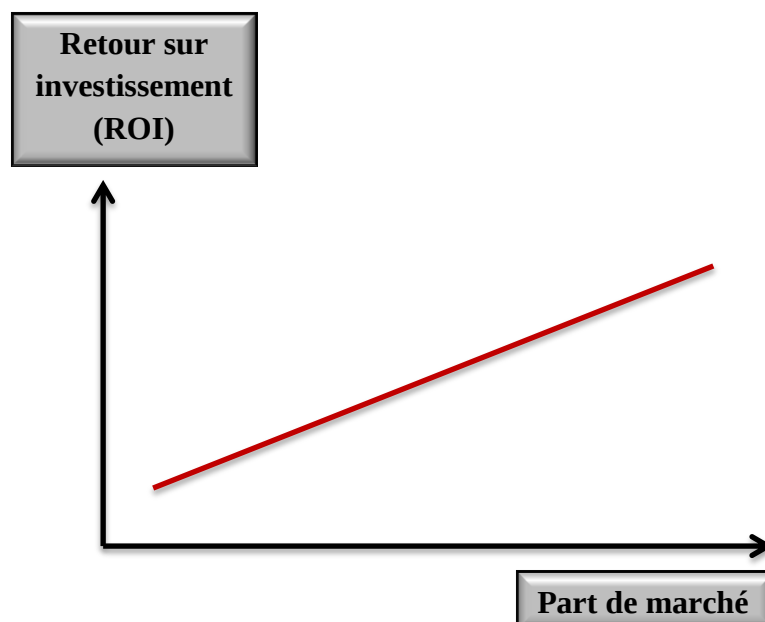
4.3.3. Le leadership (position de leader)

Le graphique (voir figure 5), met en relation la part de marché (axe horizontal) et le retour sur investissement (ROI) (axe vertical). La relation met en évidence une corrélation positive, entre la part de marché de l'entreprise dans un DAS et sa rentabilité, c'est-à-dire, plus l'entreprise possède une part de marché élevée plus elle est rentable.

Les implications stratégiques de cette relation sont considérables. Cette relation met en évidence, que les entreprises ont intérêt à être leader sur le marché. Cela nous permet de mieux comprendre toutes les logiques de concentration, de fusions observées ces dernières années dans plusieurs secteurs.

Par contre, il est important de mettre en avant l'élargissement de la notion de leadership, car ce qui compte ce n'est pas seulement la part de marché, au sens de pourcentage détenu d'un marché, ce qui compte, c'est la place de l'entreprise dans l'esprit de ces parties prenantes (clients, investisseurs, salaries, etc.), en fait, ce qui compte ce n'est pas d'être le leader d'un secteur, mais d'être l'entreprise référence.

Figure 5: Leadership : part de marché et rentabilité



Source 5: JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 6^{ème} édition, Vuibert, 2006.

4.3.4. La maîtrise du temps

Dans un domaine d'activité stratégique, l'essentiel n'est pas toujours d'être leader, l'essentiel peut être, d'avoir la maîtrise du temps, c'est-à-dire d'être plus rapide que les concurrents. La maîtrise du temps est aujourd'hui considérée comme un facteur de performance. Elle peut se décliner sur le plan opérationnel, c'est ce qu'on appelle « la chronocompétition opérationnelle »³⁵, il

³⁵ Raymond-Alain Thietart, La stratégie d'entreprise, édition science international (2^{ème} éd), 1990.

s'agit là, d'être plus rapide que les concurrents sur la plan de la réponse apportée aux demandes des clients, sur le plan des livraisons.

La chronocompétition peut également être stratégique, dans ce cas-là, elle porte sur la capacité de l'entreprise à infléchir sa stratégie plus rapidement que ces concurrents lorsque son environnement change.

4.3.5. La mobilisation des compétences

Dans un domaine d'activité stratégique, la performance peut aussi résulter de la maîtrise des compétences. Les compétences constituent en effet un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Pour que ces compétences constituent un avantage pour l'entreprise, ces dernières doivent remplir des critères liés à la rareté, la non imitation, la valeur, la non substitution, l'appropriation (voir chapitre III, section3).

La question qui se pose à l'entreprise, est celle de savoir comment peut-elle développer des compétences qu'elle ne maitrise pas ? Plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise :

La première alternative s'appuie sur le développement interne des compétences, évidemment en termes de délai, cette alternative est relativement longue, les coûts sont modérés, la maitrise des compétences est extrêmement forte, et la réversibilité c'est-à-dire le retour en arrière si l'entreprise s'est trompée est faible. La deuxième alternative s'appuie sur des alliances, l'entreprise s'associe avec un partenaire, qui maitrise une compétence qu'elle ne maitrise pas. Les délais de négociation de l'alliance sont parfois un peu longs, le coût est modéré, la maîtrise est moindre car c'est le partenaire qui apporte la compétence et la réversibilité est forte. La troisième alternative est l'acquisition de la compétence, par croissance externe (par rachat d'entreprise), dans ce cas, le délai peut être plus court, mais le prix beaucoup plus élevé, car ce que rachète l'entreprise c'est du temps, le temps de maitrise de la compétence.

4.4. Les facteurs de performance et implications stratégiques

L'identification des facteurs de performance dans les différents DAS possède des implications stratégiques assez fortes. Ainsi, le concept de cycle de vie, conduit les entreprises à se positionner sur les secteurs en croissance, du fait de la relation entre la performance et le taux de croissance de marchés.

Le concept d'expérience, conduit les entreprises à mettre en œuvre des stratégies de volume et notamment de volume cumulé de production, qui leur permettent de réduire les coûts unitaires et donc, de développer un avantage concurrentiel en termes de coût.

La position de leader, conduit les entreprises à choisir des stratégies de part de marché, de leadership, car ces stratégies sont associées à une plus grande performance.

La maîtrise du temps, est un facteur de performance dans certains DAS, il conduit les entreprises à développer des capacités réactives, à la fois sur le plan opérationnel et sur le plan stratégique. Ces capacités réactives peuvent constituer pour l'entreprise, un avantage par rapport aux concurrents.

La mobilisation de compétences spécifiques permet d'être plus performant dans certains domaines d'activité stratégiques. L'entreprise va donc développer des stratégies de mobilisation de compétences, sources d'avantages concurrentiels.

Une fois la segmentation stratégique de l'activité de l'entreprise effectuée et les facteurs de performance des DAS identifiés, il est facile de choisir la stratégie à adopter pour chaque domaine d'activité.

5. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques

Michael Porter³⁶ a défini trois stratégies, appelées stratégies génériques et qui sont susceptibles d'être appliquées à un DAS, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume), la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou concentration.

5.1. La stratégie de domination par les coûts

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

³⁶ Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

➤ **Les économies d'échelles**

Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).

➤ **Les effets d'apprentissage**

Lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèseraient sur les coûts.

➤ **Les investissements dans l'innovation**

Qui permettent une diminution des prix, l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible, et où la concurrence se fait sur les prix.

Remarque

Il est important de faire la distinction entre deux actions différentes portant sur les coûts, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts et l'action de réduction des coûts.

La stratégie de domination par les coûts, ne concerne que quelques entreprises, c'est une stratégie générique qui oriente l'ensemble des décisions dans le DAS. Cette stratégie générique repose sur la recherche permanente de réduction de coûts. Ces baisses de coûts, sont répercutées sur les prix de vente. Par contre, les actions de réduction des coûts, concernent toutes les entreprises. Elles peuvent être ponctuelles et apparaissent surtout en période de crise. La baisse de coûts permet de reconstituer les marges, mais elle ne se répercute pas sur les prix de vente, comme dans les stratégies de domination par les coûts.

5.1.1. Les implications organisationnelles de la stratégie de domination par les coûts

Sur le plan organisationnel, cette stratégie a des implications précises, elle repose sur une définition très claire des responsabilités. Elle est basée sur des systèmes de direction par objectifs, où les objectifs sont quantitatifs et extrêmement détaillés. Elle fait appel à des systèmes de contrôle

de gestion très développés et orientés vers la surveillance des coûts, mais aussi à des procédures d'analyse de la valeur et d'audit des coûts fréquents.

5.1.2. Les risques liés à la mise en place des stratégies de domination par les coûts

Le premier risque induit par la mise en place de cette stratégie c'est la saturation du marché. En effet cette stratégie repose sur les volumes, or il ne suffit pas de produire, il faut aussi vendre, et à un moment donné, cette stratégie peut être limitée par la saturation des distributeurs et des clients.

Un autre risque porte sur l'obsolescence de l'outil de production, la réduction des coûts dépend de la technologie et de la courbe d'expérience sur laquelle on se situe. Cette stratégie peut être remise en cause par la perte d'avantages concurrentiels du fait du progrès technique des concurrents. La concurrence de pays à coût de main d'œuvre plus faible, peut aussi remettre en cause la mise en place de la stratégie de volume. Un autre élément qui peut mettre à mal la stratégie de domination par les coûts, c'est l'obsession de réduction des coûts, qui peut faire perdre la capacité d'innovation technologique de l'organisation.

5.2. La stratégie de différenciation

Selon Porter³⁷, se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant le produit difficilement comparable en termes de valeur.

5.2.1. Les facteurs de différenciation

Les facteurs de différenciation sont nombreux et difficiles à énumérer, cependant on peut citer :

- La fiabilité technique du produit ;
- Les services apportés à la clientèle (service après-vente) ;
- L'aspect esthétique des produits ;
- Les circuits de distribution ;
- Les modes de vente ;
- La marque ;
- Le conditionnement ;
- L'innovation technologique
- Qualité, hygiène des produits.

³⁷ Michael Porter (1992), Op.cit, p 78.

Chaque entreprise cherche à innover au travers des facteurs de différenciation, car lorsque toutes les entreprises utilisent les mêmes facteurs de différenciation, il n'y a plus de différenciation, mais banalisation. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable. Certaines activités comme l'industrie de l'automobile, les produits de mode et de luxe, se prêtent à la différenciation, alors que d'autres non, comme les produits banalisés. La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas.

➤ **La différenciation par le haut**

L'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (les grandes marques de luxe).

➤ **La différenciation par le bas**

L'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposé à un prix plus bas.

5.2.2. Les caractéristiques de la stratégie de différenciation

Cette stratégie repose souvent sur la capacité d'intuition, et de créativité de l'entreprise. L'entreprise doit avoir des capacités d'innovation. Elle doit également avoir des capacités commerciales pour vendre sa différence, car les stratégies de différenciation sont associées à des prix plus élevés, il faut donc avoir un circuit de distribution qui soit associé à cette stratégie et qui coopère à sa mise en œuvre. Enfin, la stratégie de différenciation repose sur une image de marque forte.

5.2.3. Les implications organisationnelles des stratégies de différenciation

Pour que l'entreprise soit créative et qu'elle ait des capacités d'innovation, et une bonne coordination entre les activités de recherche et de développement, et le marketing. L'entreprise doit aussi être capable d'attirer et de retenir des compétences clés, des talents. Dans ces entreprises la structure organisationnelle est plutôt souple, de nature organique, et pas du tout bureaucratique. L'animation des hommes est plutôt orientée vers des objectifs qualitatifs, et non pas quantitatifs.

5.2.4. Les risques de la mise en place de la stratégie de différenciation

Le premier risque tient à l'incapacité de l'entreprise, à limiter le surcoût dû à la différenciation. En effet, la différenciation est associée à des coûts qui sont plus élevés, à un moment donné, les consommateurs peuvent ne plus accepter les augmentations de prix induites par

la différenciation. Le deuxième risque, tient à l'imitation par des concurrents situés dans des pays où les coûts, notamment les coûts de main d'œuvre, sont faibles. Le troisième risque est lié à la banalisation du facteur de différenciation. Le quatrième risque est lié à la perte d'intérêt du facteur de différenciation, aux yeux des consommateurs. Si les consommateurs ne perçoivent plus la valeur du facteur de différenciation, la stratégie n'a plus de sens. Enfin, le dernier risque majeur actuellement, tient à la contrefaçon. Dans la contrefaçon, le risque important n'est pas lié aux ventes perdues du fait de la contrefaçon, mais à la banalisation du produit ou de la marque.

5.3. La stratégie de concentration/ focalisation

La stratégie de concentration ou de focalisation, consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment du secteur³⁸.

Dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille (taille critique)³⁹.

5.3.1. Les implications organisationnelles des stratégies de concentration

Sur le plan organisationnel, la structure de ces entreprises est très orientée vers la cible (niche). La culture de ces entreprises est beaucoup plus une culture de services. Ces entreprises se caractérisent par une grande souplesse interne, l'objectif étant de satisfaire le client à n'importe quel prix. Ces entreprises ont également sur le plan stratégique, une très grande capacité d'adaptation des produits, aux besoins des clients.

5.3.2. Les risques de mise en place des stratégies de focalisation

Comme la cible est limitée en taille, le risque est que la cible soit trop petite pour être rentable. Le deuxième risque, est que les firmes les plus importantes du secteur attaquent la cible. Comme dans ces stratégies, on est dans des logiques de services, les coûts de services peuvent devenir prohibitifs.

³⁸ Michael Porter (1992) , Op.cit, p 83.

³⁹ La taille critique est la dimension minimale que doit atteindre une entreprise pour s'introduire, survivre ou se développer sur un marché. On parle aussi de « masse critique » ou de « seuil dimensionnel ». Si elle n'est pas atteinte, l'entreprise n'a pratiquement aucune chance de succès sur ce marché.

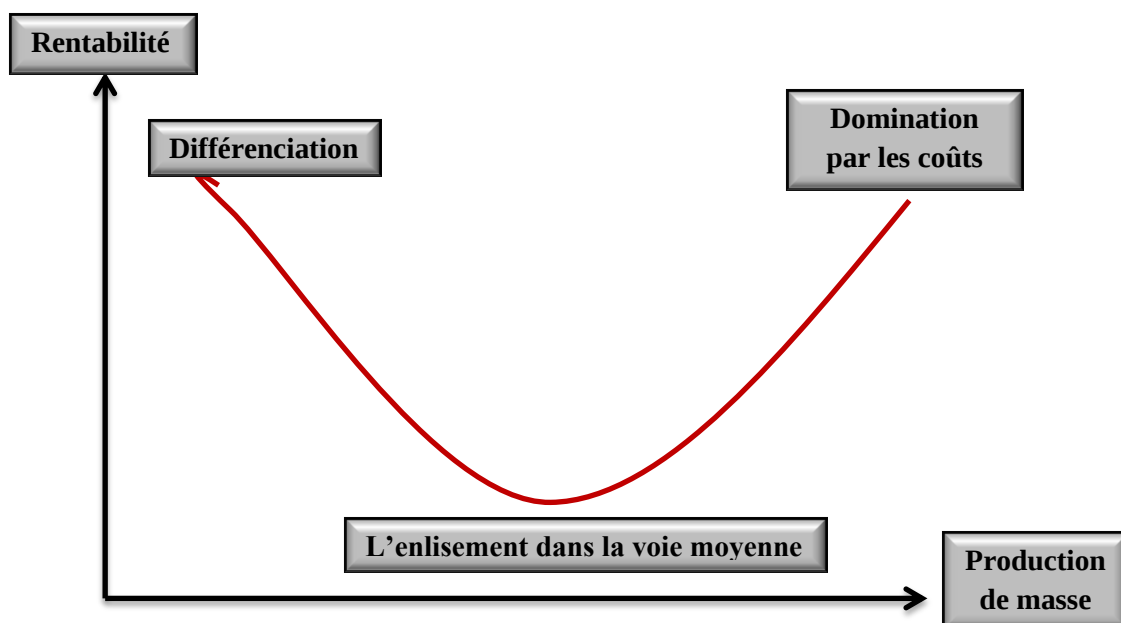
Autre risque qui peut survenir dans ce genre de stratégie, c'est la banalisation des attentes de la cible. Enfin, il peut y avoir une sur-segmentation, la cible déjà petite, peut être subdivisée par de nouveaux concurrents avec une offre nouvelle.

5.4. L'enlissement dans la voie moyenne

On peut se poser la question de savoir s'il est possible de suivre deux stratégies dans un même domaine d'activité stratégique. La réponse est négative, au risque de faire face à ce qu'on appelle l'enlissement dans la voie moyenne. On effet, à chaque stratégie correspond une organisation particulière et à chaque stratégie correspond une réponse du marché.

Une même entreprise ne peut pas dans un même domaine d'activité stratégique, suivre à la fois une stratégie de différenciation et une stratégie de domination par les coûts. Si elle le fait, elle court le risque de l'enlissement dans la voie moyenne, tant sur le plan de l'organisation, que sur le plan des réactions des clients.

Figure 6: L'enlissement dans la voie moyenne



Source 6: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{eme} éditions, édition Vuibert, 2013.

5.5. Le choix d'une stratégie générique et le type d'industrie

Le choix d'une stratégie générique dépend bien sûr des ressources et compétences de l'entreprise, mais ce choix dépend également des caractéristiques du secteur ou de l'industrie au

sens large⁴⁰. En partant du principe que le profit dans un secteur résulte de l'obtention d'avantages en termes de coûts et/ou d'avantages en termes de prix, le Boston Consulting Group (BCG) propose de distinguer quatre types d'industries. Il est bon de rappeler que chaque industrie, induit une stratégie différente⁴¹.

Dans les industries de fragmentation (case **A**) voir figure 7, les effets de volumes sont faibles ou inexistants, mais en revanche, le marché est prêt à payer les avantages offerts par la différenciation, c'est ce qu'on appelle les primes de prix. On peut dans ce genre de secteur, poursuivre des stratégies de différenciation. On rencontre ces cas dans le secteur du prêt à porter. Dans un environnement spécialisé (case **B**), on peut à la fois viser de fortes économies de coûts, par ce qu'il existe des effets d'expérience et rechercher des occasions de différenciation par ce que le marché accepte de payer l'avantage de prix. On rencontre ces cas, dans des secteurs à fort contenu technologique (informatique, l'industrie pharmaceutique).

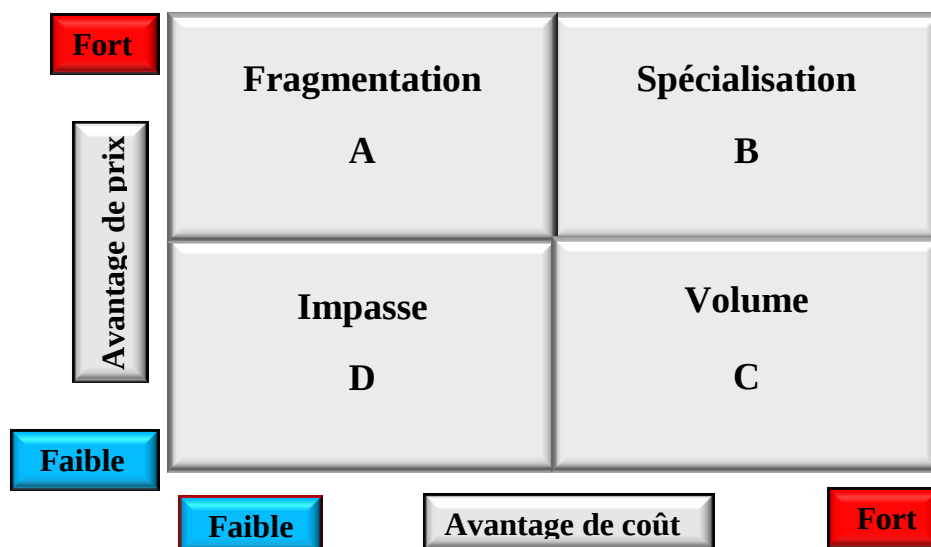
Il y a des secteurs où l'avantage de coût est fort, mais où l'avantage de prix c'est-à-dire de différenciation est absent. Dans ce cas-là on parlera d'industrie de volume (case **C**), c'est-à-dire que la seule stratégie envisageable pour les entreprises est une stratégie, où des volumes important de production et de vente s'imposent. On rencontre ces cas dans le secteur des petits appareils d'électroménager.

Le dernier type de secteur est caractérisé par l'absence à la fois d'avantages de coût, et d'avantages de prix (case **D**). Dans cette situation, les entreprises sont hésitantes sur les stratégies à suivre. La concurrence des pays émergents est souvent très forte, ce qui explique l'absence d'avantage de coûts, et le marché n'accepte pas de payer la différenciation. Les entreprises sont donc obligées de mettre en place des barrières à l'entrée pour se protéger et éventuellement de solliciter la protection des pouvoirs publics.

⁴⁰ J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9 édition, édition Vuibert, 2013.

⁴¹ Jean-Marie Ducreux, Le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition Organisation, 2009.

Figure 7: Stratégie générique et type d'industrie



Source 7: Adapter de : Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

6. La stratégie corporate

« La stratégie corporate concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités⁴² ».

À ce niveau, la stratégie permettra la détermination du ou des domaines d'activités dans lequel l'organisation désire œuvrer. Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couples « produit - marché » de la détermination, de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation.

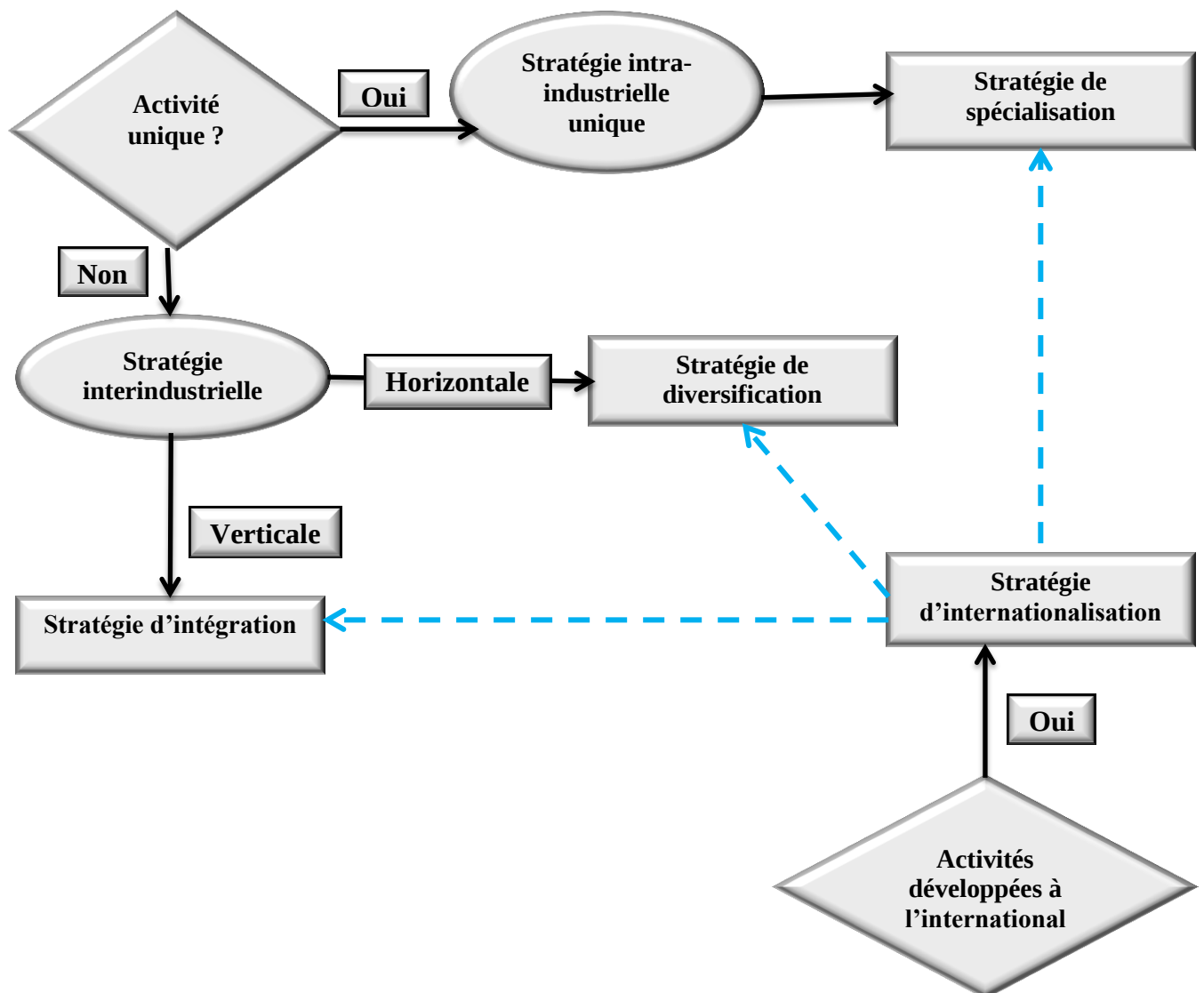
Après s'être intéressé aux stratégies business, il convient d'étudier les orientations stratégiques au plan corporate (ensemble de l'entreprise). La première interrogation, est de savoir si l'entreprise a une activité unique. Dans ce cas on parlera de stratégie intra industrielle, ce qui veut dire que l'entreprise est présente dans un seul secteur (industrie). On parlera alors de stratégie de spécialisation.

Si au contraire, l'entreprise se développe dans plusieurs industries, on parle alors de stratégie de diversification, ou lorsque le développement est vertical, de stratégie d'intégration.

⁴² Tugrul Atamer, Roland Calori, Op.cit, p 105.

Enfin, la mondialisation des marchés conduit à s'interroger sur le développement national ou international des stratégies de l'entreprise.

Figure 8: Processus de la mise en place de la stratégie corporate



Source 8: Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, *Stratégie*, Paris, Dalloz, 1993.

6.1. La stratégie de spécialisation

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif⁴³.

⁴³ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, *Stratégie*, Dalloz, 1993

6.1.1. L'intérêt de la spécialisation

La stratégie de spécialisation est généralement adoptée par les entreprises qui sont dans une situation particulière de leur développement, elle est mise en place par ce que les entreprises disposent de moyens financiers, humains et productifs limités, surtout dans le cas des PME, mais aussi des entreprises, dont la création est récente, l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un DAS unique. Elle peut être la traduction de la volonté de l'entreprise à développer un savoir-faire technique et commercial, pour faire face aux attaques de la concurrence.

L'entreprise, à travers une stratégie de spécialisation, peut être à la recherche de sécurité à travers un métier solide. Enfin, l'intérêt de cette stratégie pour l'entreprise, c'est la recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance.

6.1.2. Les modalités de la mise en place de la stratégie de spécialisation

Afin de se développer en se spécialisant, plusieurs modes s'offrent à l'entreprise :

i. La pénétration de marché

Production et distribution intensive afin de renforcer la position de l'entreprise et augmenter le chiffre d'affaires.

ii. Le développement du marché

Extension du marché pour toucher une cible plus large, il s'agit d'une politique d'élargissement de la clientèle ou politique d'expansion géographique.

iii. Le développement du produit

Politique de produit nouveau, politique de gamme. L'objectif est la détermination d'une gamme complète (ex secteur automobile) ou au contraire d'une gamme restreinte, à travers une stratégie d'écémage (ex produits de luxe). Elle procure un avantage compétitif certain.

6.1.3. La relation entre spécialisation et cycle de vie du métier

La spécialisation a pour objectif d'augmenter les parts de marchés de l'entreprise au détriment de ses concurrents (stratégie offensive ou stratégie d'acquisition). Ces stratégies sont adaptées aux trois premières phases du cycle de vie du métier : le démarrage, l'expansion ou la maturité. Lorsque le métier de l'entreprise est en phase de déclin, elle doit chercher des segments encore rentables.

Si le métier de base n'est plus rentable et n'a plus de perspectives d'évolution, le développement de l'entreprise n'est plus possible, par une stratégie de spécialisation. Elle devrait adopter une stratégie de diversification (pour aborder un nouveau métier).

6.1.4. Avantages et risques de la stratégie de spécialisation

La spécialisation permet de générer des avantages comparatifs, d'abord en atteignant la taille critique, c'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché, sans subir un handicap concurrentiel notable. Aussi la stratégie de spécialisation permet d'éviter la dispersion des ressources et simplifie la gestion.

La stratégie de spécialisation permet aussi de créer une identité homogène et une culture forte pour l'organisation. Ensuite, la spécialisation permet de concentrer les forces de l'organisation, par la baisse des coûts de production, ce qui permet la création d'effets d'expérience grâce à la maîtrise des techniques du métier. Enfin, l'entreprise Réalise des économies d'échelle.

La stratégie de spécialisation présente aussi des inconvénients. L'entreprise risque de miser sur un domaine d'activité stratégique en déclin. Cette stratégie peut provoquer un repli sur soi de l'entreprise. Enfin, la spécialisation peut être un frein à l'innovation et limite la flexibilité des structures organisationnelles.

6.2. La stratégie de diversification

« La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux »⁴⁴. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

6.2.1. Les voies de la diversification

La diversification peut poursuivre plusieurs objectifs :

i. Réinvestir des capitaux (diversification de placement)

Lorsqu'une entreprise dégage des profits importants, elle peut en réinvestir une partie dans d'autres activités qui lui permettront d'augmenter sa rentabilité et ses profits. Elle est réservée aux entreprises « riches » et bien positionnées sur leur marché.

⁴⁴ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 122.

ii. Conforter ses positions (diversification de confortement)

Certaines entreprises éprouvent le besoin de conforter leur position sur un marché instable notamment dans des activités complémentaires. Cette stratégie est adaptée aux PME car, elles ne nécessitent pas d'investissements coûteux.

iii. Se redéployer ou se reconvertir (diversification de redéploiement)

Vers des secteurs plus porteurs pouvant assurer une reconversion de l'entreprise. Les produits leaders perdront de leur importance au profit de nouvelles fabrications. Il s'agit de redéployer son activité quand les produits sont arrivés à maturité (les remplacer).

iv. Survivre (diversification de survie)

Il s'agit de rechercher rapidement d'autres activités pour assurer l'avenir de l'entreprise. Elle est appliquée pour les entreprises se trouvant dans une mauvaise position concurrentielle.

6.2.2. Les motifs de la diversification

La stratégie de diversification est due à plusieurs motifs dont :

i. La gestion du portefeuille d'activités

Il s'agit là, de répartir les risques, elle peut aussi se diversifier pour investir dans des DAS plus rentables et plus dynamiques. La diversification peut avoir comme but la compensation du déclin d'un domaine d'activité, mais aussi de compenser la saisonnalité du DAS (il s'agit de la valorisation du portefeuille d'activités à travers le temps).

ii. La valorisation de compétences distinctives

La valorisation de compétences peut se faire sur le plan technique, l'entreprise peut utiliser son savoir-faire spécifique, ses brevets dans un autre secteur. La valorisation peut se faire sur le plan commercial, l'entreprise valorise son image sur un autre marché (une marque de textile peut être utilisée pour un parfum)

iii. La recherche de synergies

La recherche de synergies peut également justifier les stratégies de diversification. Les synergies peuvent toucher toutes les fonctions de l'entreprise. La recherche de synergies est souvent utilisée pour justifier les stratégies de diversification.

iv. L'investissement des ressources excédentaires

Il s'agit de l'investissement des ressources financières, l'entreprise se diversifie pour placer ses excédents issus des domaines d'activités stratégiques dit « vaches à lait ». Il peut aussi s'agir des ressources humaines, l'entreprise se diversifie pour utiliser des effectifs devenus trop importants. Enfin, cela peut concerner les ressources techniques, l'entreprise se diversifie pour utiliser un outil de production, devenu surdimensionné pour l'activité de l'entreprise.

v. La constitution d'un nouvel avantage concurrentiel

Lorsqu'une entreprise s'intègre en amont ou en aval, afin d'assurer la sécurité de son approvisionnement ou ses débouchés, cela lui permet d'acquérir un avantage concurrentiel. Le rachat d'un fournisseur, d'un client ou d'un concurrent pour les contourner, constitue aussi un avantage concurrentiel.

vi. Les ressorts psychologiques des dirigeants

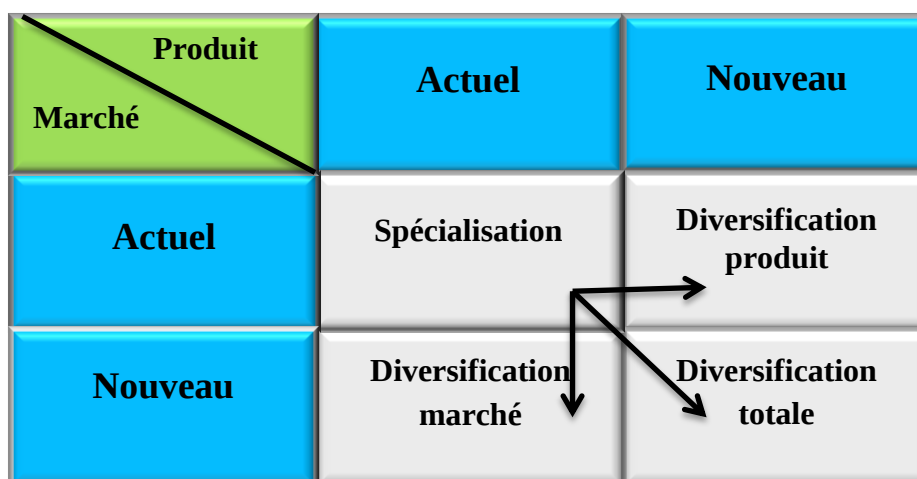
La diversification peut être le résultat d'un trait de caractère du dirigeant (mégalo manie), un dirigeant grisé par son succès dans son DAS d'origine. Le caractère valorisant des diversifications pour la carrière des cadres dirigeants d'une entreprise, peut les inciter à adopter cette stratégie.

6.2.3. Les axes de diversification

Une entreprise peut se diversifier sur deux axes, d'une part « l'axe produit », d'autre part « l'axe marché ». Partons d'un couple produit/marché actuel, c'est-à-dire qu'on est sur une stratégie de spécialisation. Une entreprise peut se développer selon trois axes de croissance (voir figure 9).

Le premier axe, consiste à rester sur le marché actuel et à développer de nouveaux produits, c'est ce qu'on appelle une « diversification produit ». On propose aux clients et réseaux de distribution actuels, de nouveaux produits. **Le deuxième axe**, consiste à proposer les produits actuels à de nouveaux marchés, c'est qu'on appelle la « diversification marché ». Dans ce cas-là, le même produit est proposé à une nouvelle cible de clientèle et de nouveaux distributeurs. **Le troisième axe**, consiste à quitter le couple produit/marché actuel pour se développer avec de nouveaux produits, sur de nouveaux marchés. C'est ce qu'on appellera « la diversification totale ».

Figure 9: Matrice axes de diversification



Source 9: Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004

6.2.4. Les avantages et inconvénients de la stratégie de diversification

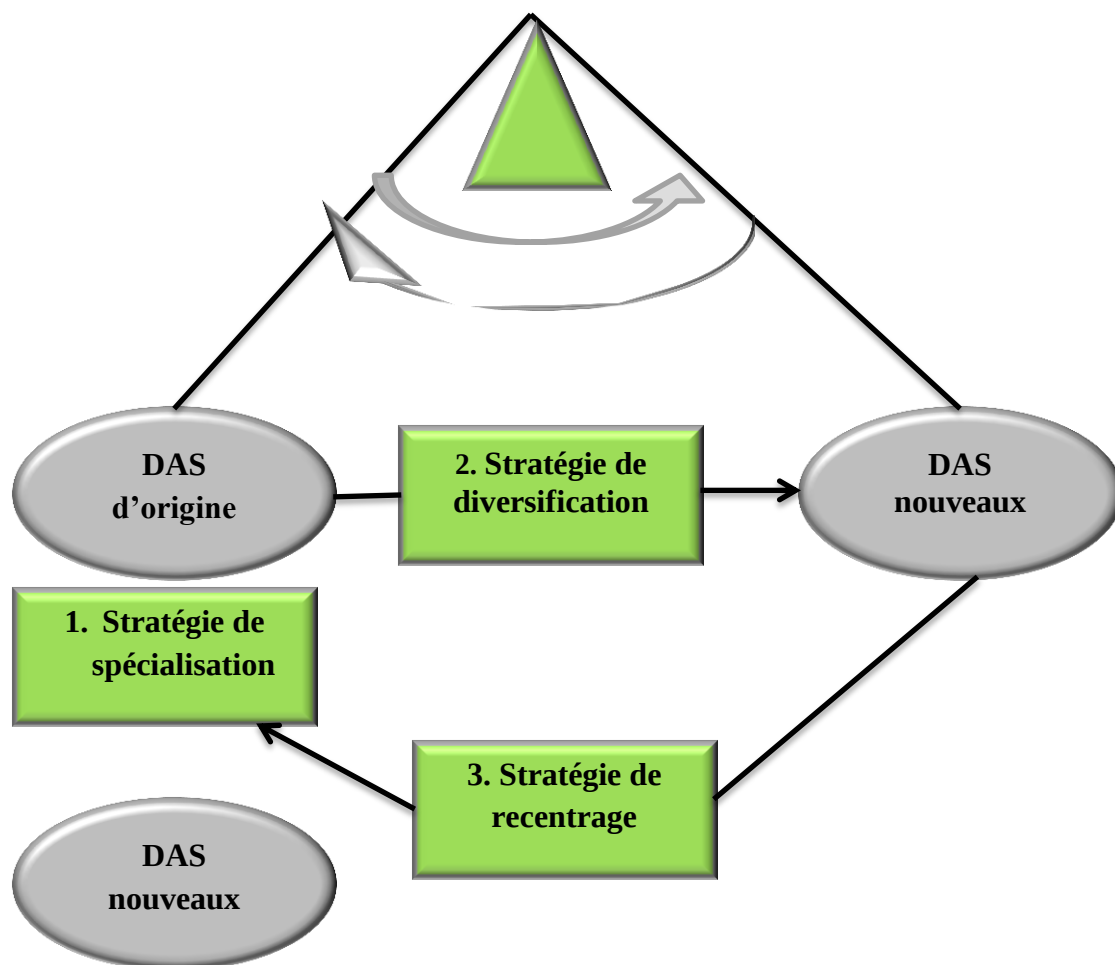
La stratégie de diversification, permet incontestablement de réduire les risques. Elle peut être source de création de richesses, grâce aux effets de synergie entre les différents métiers. Elle permet d'améliorer la structure du portefeuille des domaines d'activités stratégiques. Aussi, la stratégie de diversification à travers le développement de nouveaux DAS, permet l'acquisition de nouvelles compétences. Enfin, la largeur du portefeuille d'activités permet une plus grande flexibilité stratégique.

Mais les stratégies de diversification présentent des inconvénients. En premier lieu, la présence sur plusieurs DAS, demande une mobilisation très importante des investissements. Elle provoque aussi, une dispersion des ressources et des compétences. Il y a un risque de manque d'unité entre les différentes activités, mais aussi, un problème de management pour les dirigeants, qui auront à coordonner et maîtriser leurs différentes divisions. Enfin, sur le plan organisationnel, il y a un risque de perte d'identité de l'entreprise et l'affaiblissement de sa culture.

6.2.5. Le balancier stratégique

L'observation des stratégies actuelles des entreprises, mettent en évidence que les entreprises se sont diversifiées, pour ensuite, dans un certain nombre de cas abandonner des DAS. Cela signifie que, partant d'un domaine d'activité stratégique, les entreprises ont développé de nouvelles activités, et mis en œuvre une stratégie de diversification. Ces stratégies de diversification n'ont pas toujours connu les résultats attendus, les entreprises ont donc été amenées à abandonner un certain nombre de domaines d'activité. C'est ce qu'on appelle des stratégies de recentrage.

Figure 10: Le balancier stratégique



Source 10: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} édition, édition Vuibert, 2013.

6.3. Les stratégies d'intégration verticale

L'intégration verticale qui consiste à prendre le contrôle, soit des fournisseurs, soit des clients est une forme particulière de la stratégie de diversification. Il faut savoir que même si elle se situe au sein de la même filière, il y a changement de métier, et donc il y a besoin de nouvelles compétences. Il faut distinguer entre deux formes d'intégration verticale, l'intégration verticale amont et l'intégration verticale aval.

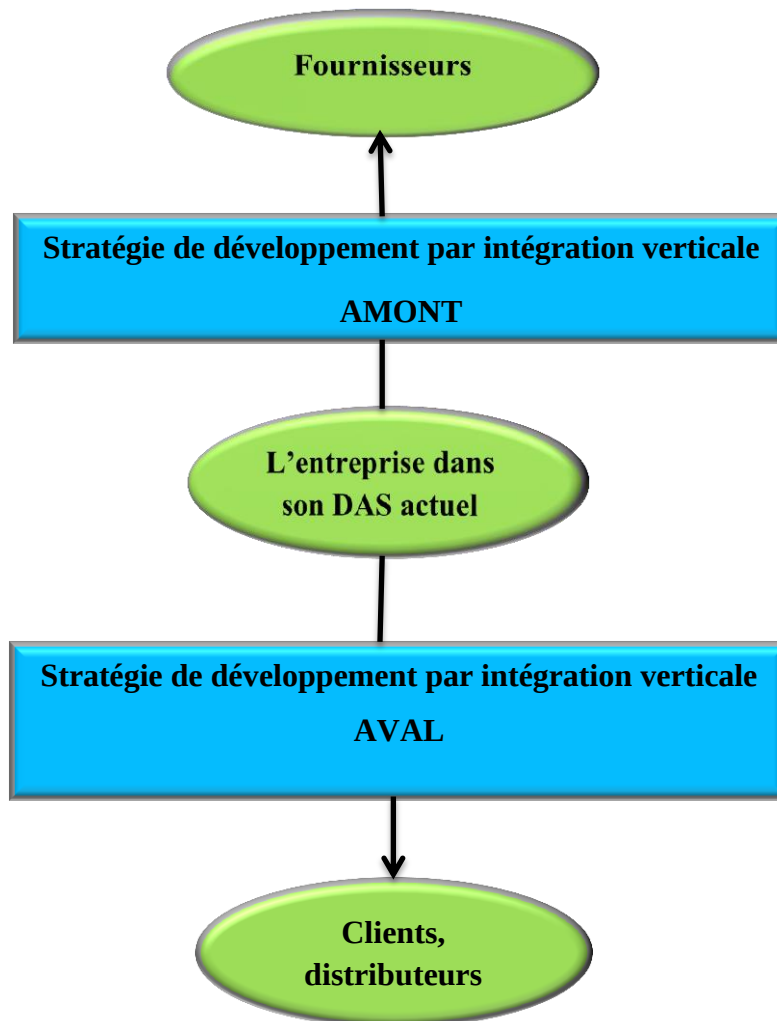
6.3.1. La stratégie d'intégration verticale amont

Consiste pour l'entreprise, à se développer en prenant le contrôle de l'activité correspondant aux fournisseurs actuels de l'entreprise. Ce développement peut se faire soit par croissance externe à partir du rachat des fournisseurs existants, soit par croissance interne, en développant l'activité au sein même de l'entreprise. Le but est d'assurer la sécurité d'approvisionnement.

6.3.2. La stratégie d'intégration verticale aval

C'est la prise de contrôle des clients et des distributeurs par l'entreprise

Figure 11: La stratégie d'intégration verticale



Source 11: M. Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1993.

6.3.3. Les motifs de l'intégration verticale

Les motifs de l'intégration verticale peuvent être de trois natures, il y a les motifs financiers, les motifs technologiques et les motifs stratégiques.

i. Les motifs financiers

Sur le plan financier, le premier motif d'intégration verticale est l'appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ou des clients. En effet, en s'intégrant, l'entreprise prend possession des marges soit amont, soit aval. L'intégration permet de réduire les coûts de contrôle et de coordination, quoique cet argument, ne tient plus la route avec l'apparition des technologies de l'information et de communication

(TIC). Enfin, sur le plan financier, l'intégration permet de réduire les coûts de stockage en amont et en aval.

ii. Les motifs technologiques

Sur le plan technologique, les entreprises s'intègrent assez fréquemment en amont pour prendre possession d'une technologie qu'est importante à maîtriser. On considère aussi que, l'intégration permet d'améliorer la maîtrise de la qualité, mais aussi, elle permet la simplification des processus de fabrication.

iii. Les motifs stratégiques

L'intégration verticale permet sur le plan stratégique d'accroître la taille de l'entreprise. L'intégration permet l'élévation des barrières à l'entrée pour les éventuels nouveaux entrants. Elle permet sur le plan stratégique de sécuriser les approvisionnements, la valorisation de ressources rares, encourage la stratégie d'intégration verticale amont. Enfin, l'intégration verticale, permet une meilleure adéquation entre les aptitudes de l'organisation, et les facteurs de réussite sur le marché. Cela est surtout vrai pour l'intégration aval.

6.3.4. Avantages et inconvénients de l'intégration verticale

L'intégration présente quelques avantages, elle permet la diversification des activités et la découverte de nouveaux marchés plus rentables. Elle permet aussi, le renforcement des barrières anticoncurrentielles. Elle constitue aussi un moyen de diminution de risques, puisque l'entreprise est présente à différents stades de la filière. Elle permet d'accroître son pouvoir sur le marché, et de rendre les approvisionnements et les débouchés captifs grâce à l'intégration verticale amont.

Cette stratégie présente aussi beaucoup d'inconvénients. Elle présente des besoins en investissements très lourds, et provoque un assèchement des ressources, qui constitue un frein pour l'activité de base de l'entreprise. Comme l'intégration est une forme de diversification, on retrouve le risque de dispersion du portefeuille d'activité. L'intégration est généralement synonyme de rigidité au sein de la filière ; elle réduit la flexibilité qu'apporte le fait d'avoir des fournisseurs et de clients indépendants. Enfin, l'intégration rend difficile la coordination et comme pour la diversification, elle provoque une perte de l'identité de l'entreprise, et la dilution de sa culture.

6.4. Les stratégies d'internationalisation

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ». ⁴⁵

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le 17^{ème} siècle, s'est fortement amplifiée depuis 1945.

6.4.1. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises

i. Les facteurs macro-économiques

Il s'agit essentiellement, de l'ouverture des frontières douanières et réglementaires à l'échange international, et de l'intégration économique régionale. Les impératifs politiques constituent un facteur essentiel de l'internationalisation des entreprises. L'émergence de nouveaux pôles de croissance, tel que l'Asie du Sud-Est, constitue un facteur important explicatif de l'internationalisation de certaines entreprises. La globalisation financière constitue également un facteur non négligeable dans le choix de l'internationalisation de certaines entreprises.

ii. Les facteurs liés au marché et à la demande

L'unification et l'amélioration des moyens de transport, facilitent les stratégies d'internationalisation, notamment à travers la réduction des coûts et des temps de transports. Les réseaux de communication pour le transport de biens, des personnes et des informations, constituent les conditions nécessaires à l'internationalisation des entreprises. L'homogénéisation de la demande internationale, est une condition nécessaire pour une entreprise qui souhaite internationaliser ses activités, en adaptant ses unités de production à des marchés plurinationaux. En effet, la demande internationale apparaît à la fois comme plus homogène et plus segmentée.

iii. La recherche de la compétitivité

L'arrivée à maturité de certains secteurs, poussent les entreprises à opter pour des stratégies d'internationalisation, afin d'échapper à l'augmentation de la concurrence dans le pays d'origine. La diminution, de plus en plus importante, du cycle de vie de certains produits, notamment dans les secteurs de haute technologie, est due à la

⁴⁵ Gérard Koenig, Management Stratégiques : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.

rapide évolution technologique. Cette réalité pousse les entreprises à opter pour des stratégies d'internationalisation, afin de rentabiliser les gros investissements effectués dans la recherche et développement. Les économies d'échelles permises par les stratégies d'internationalisation, constituent un facteur important de l'internationalisation des entreprises, leur permettant une diminution des coûts unitaires moyens de production, via l'accroissement du volume.

iv. Les facteurs concurrentiels

L'évolution de la concurrence dans certains secteurs représente à la fois une conséquence et une condition de l'internationalisation des entreprises. La structure et l'intensité de la concurrence, influencent directement les stratégies internationales adoptées par les entreprises. L'intensité concurrentielle d'un secteur, à l'échelle nationale, pousse les entreprises installées à s'internationaliser afin de diminuer la pression concurrentielle, ce qui d'un autre côté augmente la concurrence, à l'échelle internationale.

6.4.2. Internationalisation et niveau d'engagement

La profondeur de l'engagement de l'entreprise à s'internationaliser, se révèle à travers les moyens qu'elle utilise. Afin de limiter les risques inhérents à toute manœuvre d'internationalisation, mais aussi, afin d'acquérir progressivement les savoirs faire indispensables à son succès, l'entreprise procède le plus souvent par étape, jusqu'au stade de la globalisation.

Ainsi, l'entreprise peut opter pour une stratégie d'internationalisation, soit en exportant sa production (totale ou partielle), soit en procédant à une implantation commerciale, soit en implantant des unités de production par la création de filiales, soit en procédant à des opérations de fusion-acquisition internationales.

i. L'exportation

L'entreprise vend tout ou partie de sa production, réalisée dans son propre pays, à l'étranger. Trois types d'exportation sont possibles :

ii. L'exportation directe

L'entreprise se charge elle-même de vendre ses produits à l'étranger, ce qui suppose une démarche mercatique approfondie, afin de connaître le ou les marchés destinataires.

iii. L'exportation indirecte

L'entreprise a recours aux services d'intermédiaires spécialisés (courtier, sociétés de commerce international, importateurs locaux).

iv. L'exportation associée

L'entreprise se regroupe avec d'autres entreprises exportatrices, ou utilise les réseaux commerciaux des grands groupes installés à l'étranger. Cette technique est notamment adaptée aux PME.

v. La distribution à l'échelle mondiale

C'est un moyen de plus en plus utilisé par les entreprises désireuses de pénétrer les marchés étrangers. Il s'agit de la signature d'accords inter-entreprises pour la distribution des produits. Les principales formes sont la cession de licence et la franchise.

vi. L'implantation à l'étranger

Dans ce cas, l'entreprise réalise des investissements directs à l'étranger (IDE) qui prennent généralement deux formes :

vii. La création d'entreprise

Peut se faire soit, par la création de filiale de commercialisation ou de production totalement contrôlée par l'entreprise (investissement green field). Dans ce cas l'entreprise devient une Firme Multinationale (FMN), soit, par la création d'un joint-venture qui constitue une co-entreprise.

viii. Le rachat d'entreprise

Peut être sous la forme d'opération de fusion entre deux entreprises, l'acquisition ou l'absorption d'une entreprise, ou la prise de participation dans une entreprise installée (investissement brown field).

ix. L'entreprise mondiale ou globale

Contrairement à la FMN qui adapte sa production aux besoins spécifiques des marchés locaux, l'entreprise mondiale standardise sa production et s'adresse au marché mondial.

6.4.3. Les différentes stratégies internationales

On peut distinguer deux types d'entreprises adoptant des stratégies d'internationalisation par création de filiales :

i. Les Stratégies multidomestiques

L'entreprise crée des filiales dans différents pays et délocalise complètement sa production. Elle adopte une organisation multidomestique, dans laquelle, chacune de ses filiales dispose d'une forte autonomie et d'une capacité de production indépendante. Chaque filiale constitue une réplique identique de la maison mère qui se comporte comme une entreprise à part entière, car l'ensemble des activités de la chaîne de valeur sont regroupées dans chaque pays, à l'exception, généralement, de la R&D. La firme opte dans, ce cas, pour une approche « marché » par « marché », c'est-à-dire qu'elle applique des stratégies distinctes pour chacun des marchés étrangers et par conséquent, sa position concurrentielle s'établit donc, à l'intérieur de chaque pays.

ii. Les stratégies globales

Contrairement à l'entreprise multidomestique, l'entreprise globale, a une vision mondiale du marché, de la concurrence et de la stratégie à adopter. L'entreprise globale se caractérise par une part de marché significative dans les principaux pays, et tend à unifier sa gamme de produits sur tous les marchés. Les manœuvres stratégiques mises en place, sont définies d'une façon concertée entre les principaux pays, et sa position concurrentielle dans un pays donné, dépend de celle occupée dans les autres pays. La stratégie globale s'accompagne par une organisation mondiale caractérisée par des filiales qui ne sont pas nécessairement indépendantes et les opérations sont liées entre elles sur un plan mondial. Ainsi, il peut y avoir des activités différentes dans des pays différents. À l'inverse de l'organisation multidomestique, l'organisation globale génère d'importants flux d'échanges entre les pays, ainsi qu'entre les unités de production.

6.4.4. Avantages et limites de L'internationalisation

La majorité des grandes entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation. Ces dernières présentent un certain nombre d'avantages et de limites.

6.4.4.1. Avantage de la stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation permet la conquête de parts de marché, dans un contexte de concurrence internationale. Elle permet de s'adresser à un marché potentiellement plus vaste. Cette stratégie permet la diminution des coûts, car avec les économies d'échelle, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, et les coûts de la matière première sont plus faibles. Aussi, la stratégie d'internationalisation permet à l'entreprise de contourner les barrières douanières (tarifaires et non tarifaires) et la recherche de gains fiscaux et de change. Enfin, elle permet la fidélisation de la clientèle, car avec la libre circulation des personnes, les entreprises sont dans l'obligation d'améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plupart des pays.

6.4.4.2. Les limites des stratégies d'internationalisation

Les stratégies d'internationalisation nécessitent des moyens financiers considérables. Ces stratégies augmentent la prise de risque des entreprises au niveau financier, politique et économique. Elles provoquent un éloignement géographique et culturel du pays d'origine, ce qui oblige les entreprises à adapter leurs produits et leurs stratégies aux différents marchés d'implantation. Dans ce cas, les coûts marketing, ont tendance à augmenter. Aussi, lorsque ces stratégies reposent sur de la sous-traitance internationale, il y a un risque de perte de monopole technologique, dans la mesure où ces sous-traitants peuvent devenir des concurrents potentiels. Enfin, sur le plan organisationnel, ces stratégies posent des problèmes de gestion et de complexité organisationnelle.

Section 3 : les facteurs influençant la stratégie d'entreprise

Une fois la stratégie d'entreprise définit, il est utile d'identifier les facteurs qui l'influencent. Cette influence s'exerce non seulement pendant la mise en œuvre, mais aussi pendant le processus de réflexion et cela selon les facteurs.

Nous allons mettre la lumière sur les facteurs dont l'influence est très importantes, et cela sans minimiser de l'influence de ceux que nous ne citerons pas. Il s'agit d'expliquer l'influence que peut avoir la structure organisationnelle, le style de gouvernance d'entreprise, les différentes parties prenantes et la culture d'entreprise sur la stratégie.

1. La structure organisationnelle de l'entreprise et la stratégie

« La structure d'une organisation est l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».⁴⁶

Au sens étroit, le terme de structure, désigne l'architecture générale de l'entreprise, schématisé par un organigramme. Dans une vision plus large, «une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise ».⁴⁷

La structure représente l'architecture générale de l'entreprise, la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités. Elle évolue avec l'expérience de l'entreprise, et les personnalités des salariés. Nous allons essayer de mettre en avant l'importance du système organisationnel sur l'entreprise et son influence sur le management et la stratégie de l'organisation.

Selon Henry Mintzberg⁴⁸, il existe différentes structures organisationnelles qui influencent directement le type de régulation hiérarchique et le jeu des acteurs entre eux. L'adéquation des objectifs en découle de façon directe.

1.1. Les composantes fondamentales de l'organisation

Selon Mintzberg⁴⁹, les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq grands groupes sociaux, qui ont des tâches et des rôles différents :

1.1.1. Le sommet stratégique

Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation, ainsi que leurs principaux conseillers. Ils sont responsables de la réflexion stratégique (élaboration de la stratégie).

1.1.2. Le centre opérationnel

Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et les services, de l'organisation. Ce sont les ouvriers dans les entreprises industrielles, les vendeurs dans les entreprises de service, les professionnels, dans les entreprises de professionnels, etc.

⁴⁶ Henry Mintzberg, Le Management : voyage au centre des organisations, édition Organisation, 1989.

⁴⁷ Alain Desreumaux, Op.cit, p 112.

⁴⁸ Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'Organisation, (1990),

⁴⁹ Henry Mintzberg (1989) , Op.cit, p 144.

1.1.3. Les cadres intermédiaires

Ce groupe comprend tous les cadres intermédiaires qui font le pont, entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

1.1.4. La technostructure

Ce groupe comprend tous les analystes qui ont pour tâche, de concevoir des systèmes qui soient susceptibles d'améliorer la gestion de l'organisation (par exemple, les comptables, les ingénieurs, les planificateurs à long terme).

1.1.5. Les services de soutien

Ce groupe comprend tous les employés qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation (par exemple, le conseil juridique, les relations publiques, le service de la paie, le service de la cafétéria, le service informatique).

1.2. Les mécanismes de coordination

Toujours selon Mintzberg, les structures concrètes d'une entreprise s'organisent autour de l'un ou de quelques-uns des cinq mécanismes de coordination suivants :

1.2.1. La supervision directe

Ce mécanisme de coordination correspond à l'autorité traditionnelle du patron qui donne des ordres. Le supérieur hiérarchique décide ce qu'il faut faire et dicte à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire. Le travail est coordonné par le supérieur hiérarchique qui surveille ce qui se passe. Exemple : le contremaître d'une exploitation agricole qui dicte chaque matin ou chaque semaine aux ouvriers agricoles, dans quels champs, ils doivent travailler.

1.2.2. La standardisation des processus de travail

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par des normes, des procédures, des règlements formels. Le travail de tous les employés est décrit sous la forme de marches à suivre très détaillées. En principe, si tout le monde applique ces marches à suivre, la production des biens et des services est réussie. Il s'agit d'une sorte de cahier des charges, les procédures décrivent comment accomplir chaque tâche.

1.2.3. La standardisation des résultats

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par objectifs ou résultats à atteindre. Exemple : dans une entreprise comportant plusieurs divisions, le siège social peut fixer des objectifs

de vente et de rentabilité, mais laisser à la division le choix des moyens à mettre en œuvre pour arriver à ces résultats.

1.2.4. La standardisation des qualifications

Avec ce mécanisme, la coordination repose sur le fait que les employés ont des qualifications précises et standardisées, ou une expérience de travail commune ou similaire. Par exemple, dans une salle d'opération, chacun sait, de par sa formation et son expérience, quoi faire et quoi attendre des autres spécialistes de la santé, et du coup, la coordination de l'ensemble s'en trouve facilitée.

1.2.5. L'ajustement mutuel

Par ce mécanisme, les gens s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que sur le moment et la façon de faire le travail. Prenons par exemple, un travail d'équipe sur un sujet libre dans un cours. Les étudiants discutent et s'entendent entre eux pour composer leur équipe, choisir le sujet de leur travail, établir le calendrier des travaux et répartir le travail entre eux, par exemple. Chacun doit alors s'ajuster aux idées, aux préférences et aux contraintes des autres.

1.3. Les configurations structurelles de l'organisation

La combinaison des composantes fondamentales et des mécanismes de coordination conduisent à l'émergence de configurations structurelles. Henry Mintzberg⁵⁰ distingue entre cinq grandes structures à savoir la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'Adhocratie. Comme on va le voir, chacune de ces configurations marque la domination de l'une des composantes fondamentales sur l'ensemble de l'organisation et la prédominance d'un des mécanismes de coordination.

1.3.1. La structure simple

Cette configuration structurelle, si caractéristique de la plupart des PME, est dominée par le sommet stratégique, par les hauts dirigeants. Ces derniers centralisent les décisions de l'entreprise et coordonnent le travail de manière directe, en dictant quoi faire aux employés. Cette forme de structure est tout particulièrement appropriée aux contextes d'affaires dynamiques. En effet, une structure simple s'adapte facilement aux conditions changeantes des environnements dynamiques. Dans la structure simple, la technostructure est inexistante, les services de soutien sont relativement embryonnaires, et il y a très peu de cadres intermédiaires. C'est une forme structurelle dominée par des relations informelles.

⁵⁰ Henry Mintzberg (1989), Op.cit, p 146.

1.3.2. La bureaucratie mécaniste

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des très grandes entreprises industrielles. Les analystes de la technostructure (les planificateurs, les ingénieurs, les analystes des méthodes de travail, les comptables, les spécialistes en contrôle de gestion, etc.) y jouent un rôle de premier plan. En effet, c'est leur travail qui assure la coordination de l'organisation. Ce sont les analystes de la technostructure qui standardisent les processus de travail, qui formalisent les relations et qui développent les techniques formelles de planification, d'organisation et de contrôle.

1.3.3. La bureaucratie professionnelle

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des milieux professionnels (les cabinets de comptables, d'avocats, d'architectes, d'ingénieurs, les universités, les hôpitaux, etc.). Les experts, ceux et celles qui forment ici le centre opérationnel, y jouent un rôle de premier plan. Dans la bureaucratie professionnelle, ceux qui font le travail, sont ceux qui décident quoi faire et comment le faire. Il n'y a pas de patron au sens traditionnel du terme dans un cabinet de comptables, d'avocats, ou dans une université. Ce sont les experts qui assurent la mission de l'organisation, et de manière générale, sa gestion. Cette configuration structurelle est très largement décentralisée.

1.3.4. La structure en divisions

Elle caractérise la plupart des grandes entreprises constituées de plusieurs divisions relativement autonomes les unes des autres. Les cadres intermédiaires, jouent un rôle central. Ce sont ces derniers qui sont responsables de l'atteinte des objectifs que fixe le sommet stratégique. Comme dans la structure en divisions, chaque unité est plus au moins autonome, le principal mécanisme de coordination qu'utilise le sommet stratégique est la standardisation des résultats. Les divisions ont, quant à elles, tendance à prendre la forme de bureaucraties mécanistes.

1.3.5. L'Adhocratie

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des entreprises innovantes. La gestion y prend souvent la forme de projets à réaliser. Souvent, les unités de gestion sont formées autour d'un projet et dissoutes dès qu'il est réalisé. Dans cette forme très particulière, les services de support jouent un rôle central. En effet, ce sont souvent les seuls services véritablement stables de l'entreprise. Par ailleurs, dans cette configuration, la technostructure est à peu près inexistante et le groupe des cadres intermédiaires est réduit à sa plus simple expression.

L'importance du centre opérationnel varie selon le type d'Adhocratie. Dans l'Adhocratie administrative, les services de support dominant, et le travail du centre opérationnel est souvent standardisé ou sous-traité. Par contre, dans l'Adhocratie opérationnelle, le centre opérationnel joue un rôle de premier plan. Dans ce type d'organisation, il y a peu de division entre le travail administratif et le travail opérationnel.

1.4. L'influence de la stratégie sur la structure

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été développée par Alfred Chandler un spécialiste de l'histoire des entreprises. Examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines depuis la première moitié du 19e siècle, Chandler montre que chaque changement important de stratégie, conduit les entreprises à modifier leur structure⁵¹.

D'abord, il y a le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité. Ensuite, vient la phase d'expansion géographique dans l'activité de base, à travers la multiplication des sites qui renforce la fonction administrative, pour faire face aux besoins de coordination. Puis, il y a la phase de l'intégration verticale, l'entreprise internalisant différentes activités auparavant, assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions. Enfin, La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle)

Pour Chandler, il existe une relation étroite, entre stratégie et structure, la première déterminant la seconde. D'autres auteurs ont souligné que la relation était en réalité plus complexe : la structure elle-même, induit au moins partiellement certaines orientations stratégiques (Koenig 1993). Mais cette vision plus dialectique de la relation stratégie - structure affine plus qu'elle ne contredit l'analyse de Chandler qui estime d'ailleurs que les changements structurels n'interviennent qu'à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances, impose la recherche de formes organisationnelles plus efficaces.

⁵¹ Alfred Chandler, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris 1972.

2. L'influence de la gouvernance d'entreprise et des parties prenantes sur la stratégie de l'entreprise

2.1. La gouvernance d'entreprise

On désigne par le terme « gouvernance » le régime politique, c'est-à-dire les voies, les moyens par lesquels les dirigeants définissent leur système de direction⁵².

Gérard Charreaux définit la GE comme « l'ensemble des mécanismes qui régissent les relations entre les dirigeants d'entreprise, et les parties prenantes, et délimitent l'espace discrétionnaire de décision des dirigeants »⁵³.

La gouvernance ou le gouvernement d'entreprise « désigne l'ensemble des pratiques, des structures, et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités, et les modes de contrôle entre différentes parties prenantes d'une organisation⁵⁴ ».

Dans le cadre de notre travail de recherche nous allons nous intéresser exclusivement à la gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME).

2.1.1. La gouvernance des Petites et Moyennes Entreprises

Il s'agit, ici, des PME qui ne sont pas contrôlées par une grande entreprise, elles sont sous contrôle d'individus ou de familles.

2.1.1.1. Contraintes et marges de manœuvre des PME

a) Les contraintes

La création d'une petite ou d'une moyenne entreprise est à l'initiative d'un individu ou d'une famille, les ressources initiales engagées, sont apportées par l'épargne individuelle ou familiale. Cela induit trois contraintes importantes :

i. Contrainte de surface financière

La surface financière d'une entreprise est constituée par :

- Les apports en fonds propres des propriétaires ;

⁵² J.P. Halfer, M. Kalika, J. Orsoni, Op.cit, p 434.

⁵³ Gérard Charreaux, Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, Economica, Paris, 2006.

⁵⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry (2005), Op.cit, p 343.

- Les profits réinvestis ;
- La capacité d'emprunt de l'entreprise auprès des banques, qui dépend elle-même de l'importance des fonds propres ;
- L'augmentation des fonds propres est limitée. Les fonds propres sont mobilisés auprès du groupe familial, ou du réseau de connaissances. Les PME, hésitent à ouvrir leur capital. Quant au financement bancaire, il est limité par la faiblesse des fonds propres, et par la perception du risque par les banques. Cette situation se rencontre dans un grand nombre d'économies.

Ces contraintes de surface financière pèsent fortement sur les choix stratégiques des PME et sur leur exploitation.

ii. Contrainte de compétences managériales

Cela signifie que les PME ne disposent pas toujours des compétences managériales nécessaires. Trois raisons expliquent cette situation :

- Les dirigeants de Pme peuvent préférer désigner des managers appartenant à la famille ou au réseau de connaissances ;
- Les managers peuvent préférer s'engager dans des entreprises de plus grande taille, qui leur offrent de meilleures perspectives de carrière ;
- Les rémunérations exigées par les managers expérimentés dépassent les possibilités des Pme.

iii. Contrainte liée à la confusion entre patrimoine familial et actifs économiques

La propriété individuelle (ou familiale) implique que les actifs de l'entreprise constituent une partie importante du patrimoine de la famille. Cela entraîne deux effets :

- Elle peut induire un processus de prise de décision complexe, dans la mesure où il faut réaliser le consensus entre les membres de la famille ;
- Elle peut entraîner une plus grande aversion au risque, dans la mesure où certaines décisions peuvent menacer le patrimoine familial.

b) Les marges de manœuvre des PME

i. Le rapport aux marchés financiers

La structure de leur capital permet aux PME d'échapper aux pressions directes des marchés financiers. Cela leur donne une certaine autonomie de décision, cette autonomie, cependant, est relative car les PME subissent d'autres types de contraintes qui pèsent sur leurs décisions.

ii. L'ancrage territorial

Beaucoup de PME ont construit un ancrage dans un territoire à travers la construction de relation de coopération et de complémentarité avec les acteurs locaux, comme les entreprises clientes, les fournisseurs, les sous-traitants, les universités, etc. Cela leur permet d'améliorer leur productivité et de construire leur compétitivité

2.1.1.2. Les spécificités de la gouvernance dans les Pme

La question de la gouvernance a surtout concerné, pendant longtemps, les grandes entreprises cotées en bourse. La recherche sur la gouvernance des PME porte d'abord sur leurs spécificités en matière de gouvernance.

i. La faiblesse du conflit potentiel entre actionnaires et dirigeants

Il n'y a pas dans les PME de séparation entre propriété et direction, cela implique que le conflit potentiel entre actionnaires et dirigeants est considéré comme faible. Il s'ensuit que le système de gouvernance des PME est peu développé⁵⁵ :

- Rôle symbolique du Conseil d'Administration, même si l'évolution récente dans certains pays a introduit des mécanismes de GE de la grande entreprise cotée : mise en place de comités au sein du CA (comité stratégique, comité d'audit) ;
- Le marché des dirigeants joue un rôle limité, les dirigeants des Pme étant, en général, peu mobiles ;
- Rôle inexistant des marchés financiers.

⁵⁵ Gérard Charreaux, Op.cit, p 123.

ii. La relation avec les créanciers joue un rôle central

Les créanciers (banques, fournisseurs) jouent un rôle central dans le financement des PME, compte tenu de leur contrainte de fonds propres. Il peut y avoir une divergence entre intérêts des créanciers (qui cherche à protéger leurs créances) et les PME qui cherchent à se développer. Beaucoup de pays ont introduit des réformes pour résoudre ce conflit potentiel, par :

- La création de marchés d'actions réservés aux PME ;
- la mise en place de mécanismes de renforcement de fonds propres.

2.1.1.3 Les effets de la gouvernance des PME sur leur comportement stratégique

Ces caractéristiques de la gouvernance d'entreprise des PME, induisent des effets sur leurs stratégies et leurs comportements. Trois formes d'adaptation des PME peuvent être identifiées :

i. La gestion de la dépendance

Certaines PME conscientes de leurs contraintes, acceptent d'entrer dans des rapports de dépendance avec des acteurs plus puissants :

- Dépendance par rapport aux clients : c'est le cas des sous-traitants, des PME fournissant les grands groupes de distribution ;
- Dépendance par rapport aux fournisseurs : c'est le cas des franchisés, des concessionnaires, ou des PME fabriquant sous licence ;
- Dépendance par rapport aux banques : les PME acceptent un droit de regard des banques sur leur choix stratégiques en contrepartie du financement apporté.

Trois solutions peuvent être mises en œuvre par les PME pour gérer la dépendance :

- Rechercher la diversification de la clientèle ;
- Réinvestir systématiquement les profits et réduire les besoins de financement de l'exploitation (BFE) ;

- Se rendre indispensables aux fournisseurs.

ii. La stratégie de croissance lente

La croissance lente permet de limiter les besoins de financement. On parle de stratégie de non croissance. Cependant, cette stratégie est possible dans deux situations :

- Les économies d'échelles dans la branche concernée sont limitées (la grande taille ne procure pas d'avantage décisif) ;
- L'entreprise peut développer une stratégie concurrentielle hors-prix.

iii. La stratégie de pérennisation

Elle est fondée sur le réinvestissement systématique des profits. Cela exige l'accord de l'ensemble des actionnaires, pour réduire la part des profits distribués. Elle permet à l'entreprise de développer des compétences distinctives, qui lui permettent de construire un avantage concurrentiel défendable et durable.

La stratégie de l'entreprise et surtout le choix des objectifs, est conditionnée par les finalités poursuivies par les différents groupes d'acteurs internes et externes, c'est ce qu'on appelle les « parties prenantes ».

2.2. Les parties prenantes

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». ⁵⁶

Dans cette vision, les parties prenantes, désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.

2.2.1. Typologie des parties prenantes

Il y a plusieurs classifications des parties prenantes, la plus simple, mais aussi la plus répandue est celle qui classe les parties prenantes en deux catégories : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

⁵⁶ J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op.cit, p 436.

i. Les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes de l'organisation comme les actionnaires, les managers, les salariés et leur syndicat, constituent une force importante pour influencer l'élaboration de la stratégie et le choix des objectifs. Cependant, leur degré d'influence diffère selon leur statut dans l'organisation. Il est certain que l'influence de l'actionnaire est supérieure à celui du manager, qui lui détient une influence supérieure à celle des salariés.

ii. Les parties prenantes externes

Les parties prenantes externes sont les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les syndicats et les institutions financières, etc., ils se regroupent en trois catégories selon leurs relations avec l'entreprise qui détermine par la suite leurs impacts sur la stratégie.

a. Les parties prenantes issues de l'environnement du marché

Ce sont les concurrents, les distributeurs, les fournisseurs, ce sont les partenaires économiques de l'organisation, ils influencent le processus de création de valeur de l'entreprise.

b. Les parties prenantes issues de l'environnement politique et social

Cette catégorie regroupe les pouvoirs publics (collectivités locales et territoriales, agences gouvernementales, etc.), qui font en sorte que la stratégie de l'entreprise ait une légitimité.

c. Les parties prenantes issues de l'environnement technologique

Ce sont les détenteurs de brevets, les clients innovateurs, qui sont responsables de la diffusion de nouvelles technologies et l'adoption de nouveaux standards. Les parties prenantes peuvent avoir une composition et une divergence d'opinion selon les objectifs stratégiques et les décisions envisagées.

La diversité des attentes et intentions des différentes parties prenantes peut être mise en évidence à travers un modèle d'analyse qui est : la matrice pouvoir/intérêt.

2.2.2. La matrice pouvoir/ intérêt

Cette matrice décrit le contexte politique dans lequel la stratégie est élaborée, choisie et déployée. Elle répartit les différentes parties prenantes, selon le pouvoir probable qu'elles peuvent

détenir et exercer, mais aussi, de l'intérêt qu'elles portent pour les différentes stratégies. Cette dernière, permet de mettre en évidence le type de relations que l'entreprise doit établir avec les différentes parties prenantes.

Figure 12: Matrice : Niveau d'intérêt des parties prenantes

	Faible	Niveau d'intérêt	Élevé
Faible	A Effort minimal	D Acteur clés	
Pouvoir	C À garder satisfaits	B À garder informés	
Élevé			

Source 12: J.P.Halfer, M.Kalika, J. Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} édition, édition Vuibert, 2013.

Au regard de la matrice, il paraît évident qu'il faut accorder une très grande attention aux réactions des acteurs clés (case **D**) lors de la formulation de la stratégie. Il peut s'agir des actionnaires, des membres du conseil d'administration. C'est souvent avec les parties prenantes de la (case **C**) que les relations sont les plus difficiles à planifier (les investisseurs institutionnels figurent notamment dans cette catégorie). Bien que ces acteurs restent la plupart du temps passifs, ils peuvent parfois basculer dans la (case **D**).

La sous-évaluation de leur niveau d'intérêt, peut déboucher sur des situations désastreuses, en particulier sur l'abandon précipité de certaines stratégies. Pour éviter ces imprévus, il est de la responsabilité des stratèges et des managers de chercher à impliquer les parties prenantes les plus puissantes (telles que les investisseurs institutionnels), afin de s'assurer qu'elles rempliront bien leur rôle dans les instances de gouvernement. Cela passe notamment par l'assistance aux administrateurs extérieurs, au travers de la diffusion d'informations et de réunions préparatoires.

De la même manière, les besoins des parties prenantes figurant dans la (case **B**) (par exemple la collectivité) doivent être correctement estimés. Les managers doivent absolument veiller à

informer ces parties prenantes, car elles peuvent constituer des alliés déterminants lorsqu'il est nécessaire d'influencer l'attitude d'acteurs importants, par exemple au moyen du lobbying. L'opinion publique, peut parfois contraindre une entreprise à adopter ou à abandonner certains choix stratégiques.

2.3. L'influence de la Culture sur la stratégie de l'entreprise

2.3.1. Définition de la Culture d'Entreprise

M. Thévenet définit la culture d'entreprise comme « un mode de description de l'organisation, à travers son contenu, et ses caractéristiques spécifiques à l'entreprise »⁵⁷. Selon cet auteur, la culture d'entreprise se regroupe sous trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition :

i. C'est un ensemble de références

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.

ii. C'est une notion de partage dans l'organisation

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

iii. Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise

La culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations, que l'organisation trouve des modes de réponses appropriées qui créent ses schémas de références, selon leur niveau d'efficacité.

2.3.2. Les composantes de la culture d'entreprise

Afin d'identifier les composantes de la culture d'entreprise, il faut détecter les faits sur lesquels, elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise. Il convient de préciser que la culture d'entreprise, se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc, au passé tout en ayant une incidence sur le présent. Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes, qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

⁵⁷ Maurice Thévenet, la culture d'entreprise, collection encyclopédique, édition PUF, 2010.

i. L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet⁵⁸, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

ii. Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur. Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur, telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est présenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

iii. Les Mythes

Selon M. Thévenet⁵⁹, «Le mythe correspond à une représentation mentale schématique, à une évidence trompeuse. C'est une simplification de la réalité, ayant un caractère non objectif (...) De ce fait, ils éloignent de la compréhension véritable en fournissant des explications tautologiques ». Il s'agit d'histoires, d'anecdotes qui relatent des faits significatifs.

iv. Le Métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité. On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le

⁵⁸ Maurice Thévenet Op.cit, p 123.

⁵⁹ Ibid.

métier. Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il suffit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance, à certaines fonctions qu'à d'autres.

v. Les Valeurs

Selon M. Thévenet⁶⁰, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées, qu'elles soient déclarées ou non dites. M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

- **Des valeurs déclarées**, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe ;
- **Des valeurs apparentes**, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite » ;
- **Des valeurs opérationnelles** qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire, etc.

Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus, de manière à guider leur comportement face à des situations précises, et de manière habituelle également.

vi. Les Rituels de l'entreprise

« Ce sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots, et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes⁶¹ ». Ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et se traduisent par des actions, comme la célébration des départs en retraite, les fêtes de fin d'année, etc.

⁶⁰ Maurice Thévenet, Op.cit, p 125.

⁶¹Ibid.

vii. Les Symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, le mobilier, les logos, etc. Ils représentent l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

2.3.3. Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise

Selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes, concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème, est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude, et à la complexité de l'environnement, et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

2.3.3.1. Les rôles externes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et lui donne une identité unique qui la distingue des autres organisations. La culture d'entreprise se présente ainsi comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement.

Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement.

2.3.3.2. Les rôles internes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise représente un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents, autour d'objectifs communs, générateurs de performances économiques et sociales. Elle est donc particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés, venant d'horizons différents, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers.

Une culture d'entreprise forte et bien gérée, peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques. La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en « rejetant » de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante.

2.3.4. L'impact de la culture d'entreprise sur la stratégie

Il est évident, que la culture de l'entreprise impacte de manière certaine la stratégie de l'entreprise et cela à travers tout le processus de la réflexion stratégique. La figure 13, nous donne un aperçu de la manière dont la culture d'entreprise à travers ces multiples facettes, influence la stratégie d'entreprise.

La culture est une composante d'un système dynamique. Chaque élément de ce système est un levier potentiel pour changer la culture, ou un risque entreprise à soutenir et à pérenniser une stratégie. La culture d'une organisation oriente ses décisions, guide ses actions, influence le comportement de ses membres, impacte sa performance. Elle peut être une « moteur stratégique » si elle permet à l'entreprise :

- D'être en phase avec son environnement ;
- De développer une large acceptation des orientations choisies ;
- D'être la source d'avantages concurrentiels durables.

2.3.4.1. La culture de l'entreprise oriente la perception de l'environnement

L'image que se font les managers, les chefs d'entreprises et les salariés de leur métier et activités va conditionner leur perception de l'environnement lors de l'analyse stratégique. Pour qu'il y ait convergence entre les différentes perceptions qu'a l'entreprise de son environnement, il faut que la majorité des parties prenantes interne de l'entreprise, converge vers une vision commune de ce que doit être leur métier.

2.3.4.2. La culture de l'entreprise influence les choix stratégiques

Les valeurs qu'elles soient collectives c'est-à-dire communes à l'ensemble de l'organisation ou individuelles c'est-à-dire celles du fondateur de l'entreprise ou des salariés influencent le choix des orientations stratégiques de l'entreprise. Il est évident que lors du choix des orientations stratégiques, une part de subjectivité liée à la culture des preneurs de décision, mais aussi leur rationalité limitée, influencent cette étape du processus stratégique.

2.3.4.3. La culture de l'entreprise conditionne la mise en œuvre de la stratégie

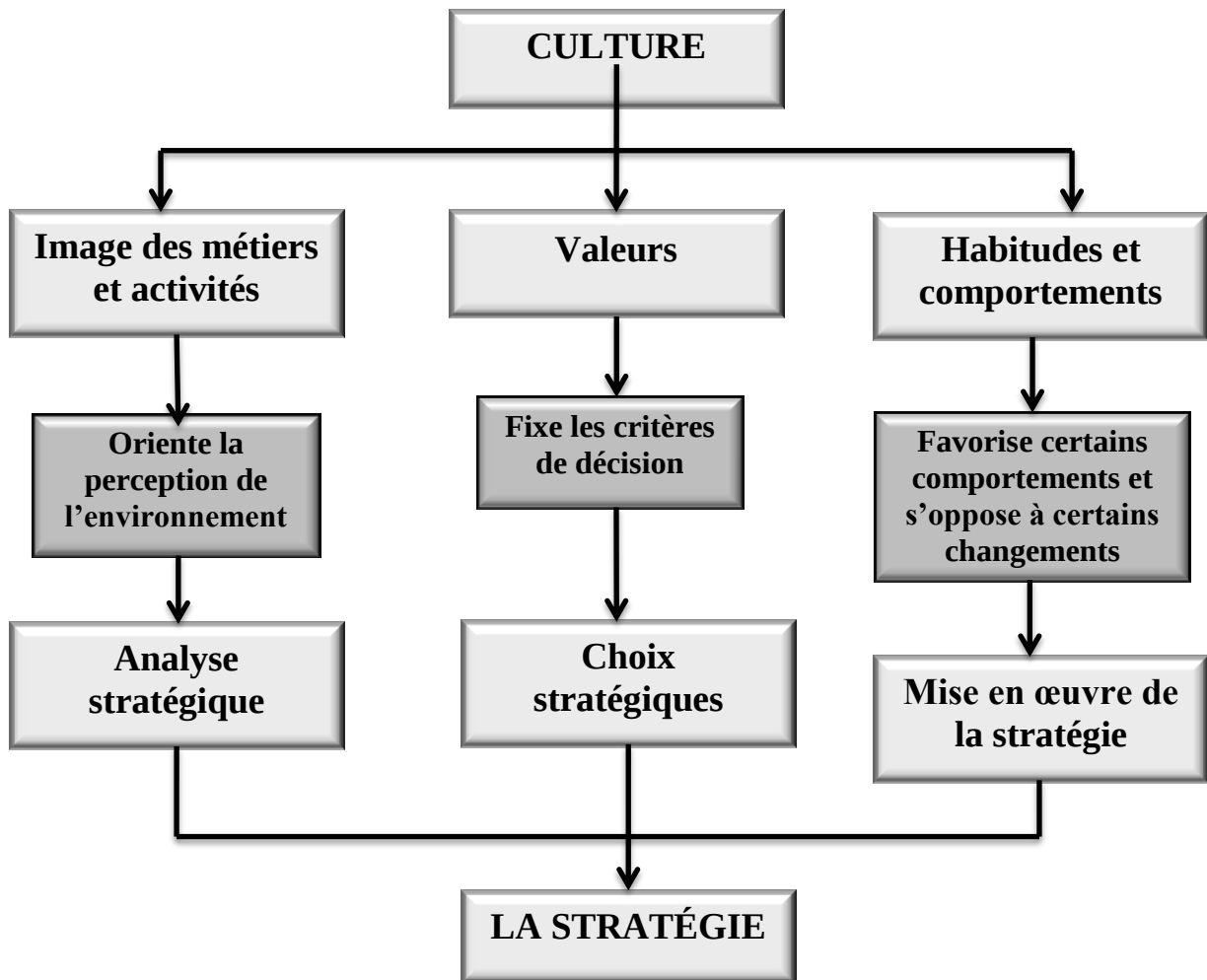
La culture d'entreprise par le biais des habitudes et comportements, peut influencer la stratégie d'entreprise dans sa phase de mise en œuvre. Les habitudes ancrées au sein de l'organisation, favorisent certains comportements et s'opposent à d'autres, cela influe positivement ou négativement sur le développement de l'entreprise.

Il est évident que ces facteurs ont une influence sur la stratégie d'entreprise et cela à plusieurs niveaux, au niveau de la conception, de l'analyse, de la mise en œuvre et du contrôle et chaque facteur présente des caractéristiques propres qui influencent la stratégie.

Il est cependant utile de citer d'autres facteurs qui peuvent influencer l'élaboration de la stratégie, on peut citer entre autre :

- i. La technologie :** dans un monde où les évolutions technologiques sont enregistrées à des rythmes soutenus, il est nécessaire pour l'entreprise de rester à l'écoute de ces changements pour éviter l'obsolescence de son outil de production et du coup la mise à mal de sa stratégie.
- ii. La formation des chefs d'entreprises :** le niveau d'étude et de qualifications des chefs d'entreprises, des managers et des salariés ont un impact certain sur la stratégie. Il est préférable pour l'entreprise de détenir une main d'œuvre qualifiée pour la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi des managers compétents pour l'élaboration des plans stratégiques.

Figure 13: L'influence de la culture sur la stratégie d'entreprise.



Source 13: Adapté de : Maurice Thévenet, la culture d'entreprise, collection encyclopédique, édition PUF, 1987.

Conclusion du chapitre I

La recherche historique et conceptuelle de la stratégie, nous a permis de voir comment les sciences de gestion ont utilisé ce concept tiré du domaine militaire. Les managers essaient de tirer le meilleur de l'origine militaire de la stratégie, cela se traduit par exemple par l'utilisation d'un « jargon » exclusivement militaire comme stratégie agressive, défensive, offensive, mais aussi, guerre des prix, guerre des concurrents. L'utilisation ne s'est pas seulement limitée au vocabulaire, mais aussi, aux attitudes. Par exemple, des attitudes violentes et agressives préconisées par Clausewitz peuvent être observées lors des offres publiques d'achats (OPA) agressives ou dans des stratégies de domination par les coûts.

Nous avons observé dans ce chapitre quelles options stratégique peuvent s'offrir aux entreprises, et les conditions de leurs mises en œuvre. Nous avons aussi, déterminé quelques

facteurs qui peuvent influencer la mise en place de la stratégie tels que le type de structure organisationnelle, les différentes parties prenantes, le type de gouvernance d'entreprise, etc.

Une fois l'origine du concept de la stratégie est définie, que son contenu le soit aussi, ainsi que les facteurs qui peuvent l'influencer, nous allons dans le chapitre qui suit, définir le processus qui précède l'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire l'exigence d'une vision stratégique qui elle-même se traduira par des missions et des objectifs. Puis, on va définir le cadre théorique dans lequel la stratégie s'est développée et enfin, le processus de la démarche stratégique avec ses différentes phases.

CHAPITRE II : MANAGEMENT ET PROCESSUS STRATÉGIQUE

Introduction chapitre II

Une fois l'origine du concept de la stratégie est définie sur le plan historique, académique et pratique, nous allons essayer dans ce chapitre de mettre en avant, l'étape qui précède la formulation de la stratégie à savoir la traduction de la vision stratégique du dirigeant en missions et objectifs. Il ne peut y avoir une stratégie sans l'image de ce que nous voulons faire.

La stratégie d'entreprise fait partie intégrante du management stratégique de l'entreprise. « Le management stratégique est bien plus qu'une science c'est un art, mais un art difficile »⁶². Ceci, nous amène à définir le management stratégique à travers deux approches.

Une approche basée sur les théories des organisations à travers laquelle, nous allons voir les différents courants d'influence du management et du management stratégique. Ensuite, une approche plus fonctionnelle, basée sur la description des différents éléments qui constituent le management stratégique de l'entreprise. Cela nous permettra de mieux appréhender, le concept de démarche stratégique qui est le processus par lequel une stratégie est concrétisée.

Effectivement, la démarche stratégique est un processus qui prend une allure séquentiel afin de définir les quatre étapes nécessaires à la formulation de la stratégie qui sont : la phase de diagnostic stratégique, puis la phase de décision stratégique, ensuite la phase de mise en œuvre de la stratégie et enfin la phase de contrôle stratégique. Nous allons nous rendre compte que ce n'est pas vraiment un processus séquentiel, mais les quatre étapes de la démarche se chevauchent les unes aux autres.

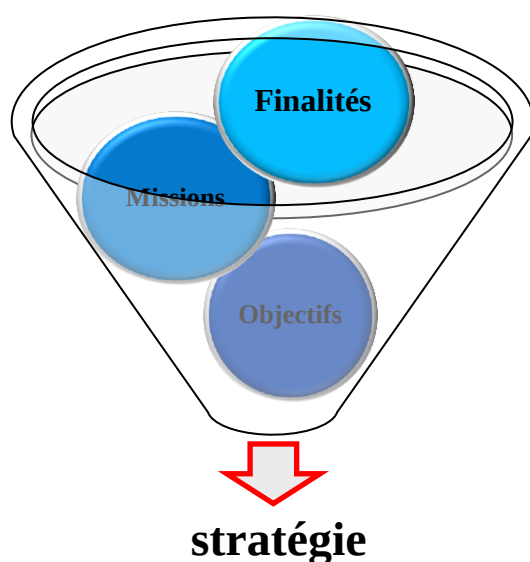
⁶² Serge Oréal, Management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993.

Section 1 : vision, missions, valeurs et objectifs de l'entreprise

L'entreprise quel que soit sa taille, son secteur d'activité, sa localisation géographique, a besoin d'une stratégie. Cependant, l'élaboration de cette dernière est un processus long et parfois semé d'embûches. Les personnes qui ont la lourde tâche d'élaborer la stratégie qu'ils soient issues de l'entreprise ou qu'ils soient des intervenants extérieurs ont besoin d'un préalable indispensable : une vision stratégique. Cette dernière peut être celle du créateur de l'entreprise, du conseil d'administration, d'un comité stratégique, etc.

Une fois que la vision du dirigeant est claire, cette dernière peut être traduite en finalités, missions et objectifs à atteindre. Cela prend la forme d'un entonnoir.

Figure 14: Processus de finalisation de la stratégie



Source 14 : Adapté du cours Management stratégique, M. O. Oussalem, 2014.

1. Finalités et explicitation des objectifs stratégiques

1.1. La finalité de l'entreprise

C'est l'idée philosophique et politique que l'organisation se fait de son existence. La finalité oriente les actions de l'entreprise, c'est la « raison » à ce que font les dirigeants. Sans cette notion qui est plus au moins concrète, l'action serait assurément incohérente. La finalité est souvent difficile à préciser, au mieux elle s'exprime par des formules emblématiques et générales. C'est pour cela qu'on a besoin d'outils pour guider l'action, tel est le rôle des objectifs.

1.2. Les différentes catégories de finalité

1.2.1. La mission de l'organisation

La mission de l'entreprise renvoie à sa raison d'être. Elle est formalisée par ce qu'on appelle le « mission statement » qui consiste à répondre aux questions suivantes :

- 1) Que faisons-nous ?
- 2) Quelle est notre vocation ?
- 3) Quelle est notre raison d'être ?

Il s'agit d'affirmer les métiers forts, les activités principales de l'entreprise. La définition de la mission de l'organisation permet d'identifier cette dernière sur le marché, et face à ces concurrents ; mais aussi, elle aide à fixer les orientations quotidiennes des individus.

1.2.2. La vision stratégique

La vision stratégique d'un dirigeant renvoie à l'état futur souhaité (désirer) de l'entreprise, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- 1) Que voulons-nous être ?
- 2) Quel est l'avenir de notre secteur ?
- 3) Quelle est la place de notre entreprise dans ce futur ?

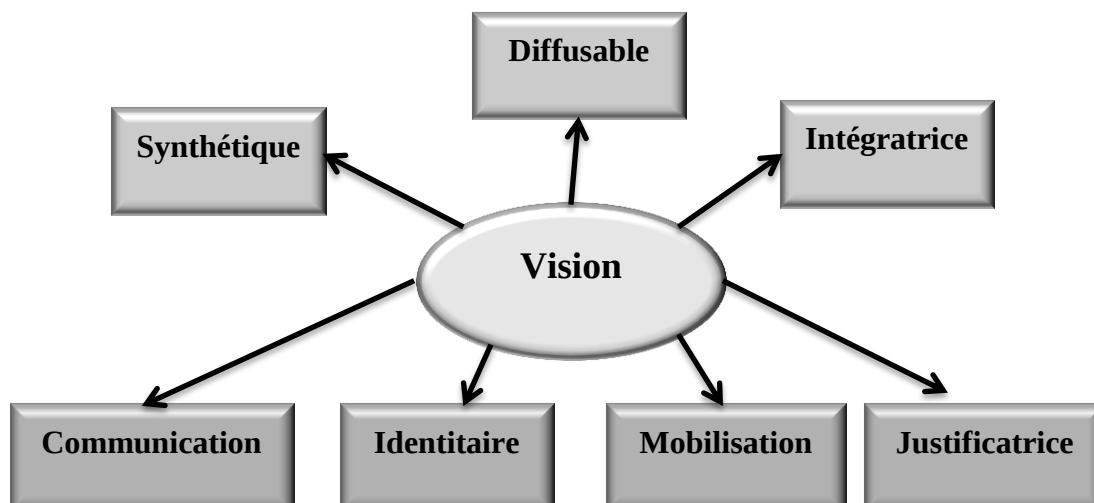
La vision stratégique formalise un futur attirant pour une entreprise, elle est un « rêve stimulant ». Elle constitue une finalité, une ambition, un projet. La notion de vision possède trois caractéristiques :

- 1) C'est une notion synthétique, elle résume un certain nombre de valeurs et idées fortes de l'entreprise.
- 2) C'est une notion facilement diffusable
- 3) C'est une notion qui intègre un grand nombre d'éléments caractérisant la situation de l'entreprise (son positionnement).

La vision remplit plusieurs fonctions complémentaires :

- Un moyen de communication interne et externe ;
- Une dimension identitaire c'est un référentiel commun ;
- Un moyen de mobilisation des hommes et des équipes ;
- Un moyen de justification des décisions prises.

Figure 15: Caractéristiques et rôle de la vision stratégique



Source 15: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} édition, édition Vuibert, 2013.

1.2.3. Les valeurs de l'organisation

Les valeurs sont des principes que se fixe l'entreprise dans la conduite de ses affaires, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- 1) Qui sommes-nous ?
- 2) En quoi croyons-nous ?

Les valeurs influencent les comportements que les dirigeants, managers et employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Les valeurs forment la culture d'entreprise.

1.2.4. La vocation et le métier

La vocation correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement, d'une part, et à ces aspirations, d'autre part. Le métier c'est le savoir-faire technologique, commercial, administratif, qui découle de la culture d'entreprise.

2. Les objectifs de l'entreprise

« Les objectifs sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, les objectifs sont souvent exprimés en termes financiers : niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendues ou valorisation du cours de l'action⁶³ ».

⁶³ G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit, p 432.

Igor Ansoff⁶⁴ soutient que les objectifs ne sont utiles que s'ils sont fermés, c'est-à-dire s'ils s'expriment de manière quantitative, et s'il est possible d'évaluer de façon précise le degré de leurs réalisations.

2.1. Les fonctions des objectifs

Les objectifs qui sont des instruments qui orientent la politique, entraîne l'action et aident à corriger les défauts constatés, ils peuvent être classés en cinq sous-fonctions qui sont :

i. L'innovation

La recherche d'objectifs incite les dirigeants à sortir des routines et du cadre des habitudes, à réfléchir en commun, à examiner le milieu extérieur, à considérer l'entreprise avec un peu de recul.

ii. La stimulation

Les objectifs jouent un rôle crucial de stimulation des managers, les conduisant à se dépasser. Il est aussi important de décliner l'objectif principal en sous objectifs, afin d'inciter les salariés à fournir plus d'efforts.

iii. La comparaison

Les objectifs constituent un moyen pour apprécier plusieurs possibilités, ils sont des critères, et des signes qui permettent de juger si l'action qu'on envisage d'entreprendre, est conforme aux aspirations.

iv. La cohérence

Si les objectifs qui fondent la stratégie constituent un système logique, les décisions qui s'appuient sur cette base, ne risquent pas de se nuire, bien au contraire, elles s'aident les unes les autres, dans la mesure où elles restent complémentaires, entraînant ainsi un effet de synergie.

v. Le contrôle

C'est le chiffrage des objectifs qui rend possible la mesure de la ou des performances attendues, et de ce fait, aide à mettre en place un système de contrôle.

⁶⁴ Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989.

2.2. Les méthodes de fixation des objectifs

Pour identifier le contenu des objectifs, il est important de répondre à deux questions pour savoir ; comment et par qui les contenus sont formulés. Il existe deux approches : l'approche normative, et l'approche descriptive.

2.2.1. L'approche normative

Elle préconise de rechercher des méthodes pour objectifs. Les objectifs doivent répondre à certaines conditions :

- Le contenu doit être défini par des variables bien identifiées (chiffre d'affaires, parts de marché, marges, etc.) ;
- Un horizon temps, ou un délai de réalisation des objectifs (2 ans, 4ans) ;
- La désignation des hommes qui doivent réaliser ces objectifs ;
- Établir une hiérarchisation des objectifs en différenciant, entre les objectifs qui sont complémentaires, en concurrence, ou différents.

De manière générale les objectifs doivent être :

- Actuels, c'est-à-dire, liés à la situation présente ;
- Acceptés par les hommes qui sont en charge de les réaliser ;
- Écrits, pour faciliter les contrôles.

2.2.2. L'approche descriptive

Elle se borne à observer ces différentes pratiques qui varient selon les situations. Cette approche estime que les objectifs ne sont pas le produit d'un processus rationnel. L'entreprise qui est le lieu de rencontre de plusieurs coalitions de personnes qu'elles soient à l'intérieur (salariés, cadres, etc.) et/ou à l'extérieur (clients, actionnaires, fournisseurs, etc.) devra définir ses objectifs, en faisant l'arbitrage entre les sous objectifs de chaque coalition.

Section 2 : les théories du management et de la stratégie d'entreprise

Le management stratégique de l'entreprise comme décrit par Serge Oréal (1993) est un art. Cela n'empêche pas que ce domaine des sciences de gestion a connu la contribution de plusieurs courants de la théorie des organisations.

À partir de là, le management stratégique a bénéficié de l'apport de l'ensemble de ces courants d'influences, des auteurs classiques aux plus contemporains. Nous allons essayer à travers cette section, de voir quelle a été la contribution des différentes écoles et courants théoriques dans le management stratégique. Puis en second lieu, on va mettre la lumière, sur les différentes écoles qui ont influencé la conception de la stratégie d'entreprise, en se basant exclusivement sur l'ouvrage d'Henry Mintzberg « Safari en pays stratégie ».

1. Les courants d'influence et les théories du management de l'entreprise

1.1. La période d'influence des ingénieurs

Plusieurs noms font partie de cette catégorie. Les auteurs de ce courant d'influence ont façonné l'entreprise du vingtième siècle. Il s'agit de Fayol, Taylor et Ford.

1.1.1. L'apport d'Henri Fayol (1841-1925)

Il a analysé et formalisé la direction de l'entreprise. Il distingue cinq grandes fonctions propres au management, qu'il faut mettre en œuvre dans toute organisation :

- **Prévoir et planifier** : c'est l'action de planification à travers la mise en place de plan définissant l'action de manière séquentielle.
- **Organiser** : c'est-à-dire allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise,
- **Commander** : c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise,
- **Coordonner** : c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise,
- **Contrôler** : c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme adopté.

Henri Fayol a aussi défini des « principes de commandement », nécessaires pour le bon fonctionnement d'une organisation, parmi ces principes on peut citer :

- L'unité de commandement,
- La division du travail,

- Le principe d'autorité,
- Le principe de discipline,
- Un système de rémunération équitable,
- La stabilité du personnel.

1.1.2. L'apport de Frederick Taylor (1856-1915)

Il est connu pour avoir jeté les bases de l'organisation scientifique du travail. Celle-ci se fonde sur des principes simples :

- La séparation du travail de conception et du travail de réalisation (la division verticale) ;
- L'analyse du travail et sa décomposition en opérations élémentaires (c'est la division horizontale) ;
- L'institution d'une rémunération au rendement ;
- La mise en place d'un contrôle rigoureux.

1.1.3. L'apport d'Henri Ford (1863–1947)

Il été dirigeant d'une entreprise automobile il a systématisé les principes de Taylor dans la grande entreprise. On lui doit trois innovations déterminantes :

- Le travail à la chaîne, qui permet de contrôler le rythme de la production ;
- La standardisation des produits, qui permet d'en diminuer le coût ;
- La rémunération des ouvriers, à un niveau qui leur permet de devenir des consommateurs de ces biens.

L'application de ces principes a permis une croissance sans précédent de l'économie, avec le développement de la consommation de masse.

1.2. La période d'influence des psychologues

1.2.1. L'apport de M. Elton Mayo (1880-1949)

Tout a commencé avec ses expériences à la Western Electric, où il s'intéressait plus particulièrement aux conditions de travail. Après avoir amélioré l'éclairage dans un atelier, il s'est aperçu que la productivité des ouvriers augmentait. Le retour aux conditions d'éclairage initiales,

n'a pas entraîné une baisse de la productivité. Il en a déduit que c'était en fait l'intérêt porté aux salariés, qui avait été source de motivation, et non l'évolution des conditions de travail.

À partir de là, Elton Mayo a jeté les bases de ce qui est convenu d'appeler la théorie des ressources humaines, avec trois principes fondamentaux à prendre en compte dans toute théorie du management :

- L'importance de l'intérêt que l'on porte aux salariés ;
- L'importance des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ;
- L'existence au sein d'un groupe de normes auxquelles les individus se conforment.

1.2.2. L'apport de Kurt Lewin (1890-1947)

Les travaux conduits par Kurt Lewin ont porté sur les styles de commandement et la dynamique des groupes. Lewin distingue trois types de « leadership » :

- Le leadership autoritaire, qui se tient à distance des individus et use des ordres pour diriger ;
- Le leadership de type « laisser faire », qui ne s'implique pas dans le groupe ;
- Le leadership « démocratique » qui s'appuie sur les propositions du groupe, et qui cherche à faire partager le point de vue retenu.

C'est évidemment ce dernier type de leadership qui a la préférence de Kurt Lewin. Cet auteur est aussi à l'origine, du terme « dynamique des groupes ». Les gens adhèrent d'autant plus à une opinion ou à une attitude, qu'ils en ont discuté entre eux, y compris en s'y opposant.

1.2.3. L'apport de R. Likert (1903-1981)

R. Likert a démontré à l'issue d'une longue enquête l'importance des « relations intégrées », prenant en compte l'ensemble des valeurs des individus, pour favoriser l'efficacité dans le travail. Likert a jeté ainsi les bases de ce qu'il est convenu d'appeler le « management participatif par objectif ».

1.2.4. L'apport de Maslow (1908-1970)

Un autre sociologue a marqué l'école des relations humaines comme Maslow, inventeur de la fameuse pyramide des besoins. Il distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés :

- Les besoins physiologiques ;
- Les besoins de sécurité ;
- Les besoins d'appartenance et d'affection ;
- Les besoins d'estime et de prestige ;
- Enfin les besoins de réalisation ou d'accomplissement.

L'hypothèse de Maslow est, qu'une fois les besoins de premier niveau satisfaits, l'individu aspire aux besoins sociaux supérieurs.

1.2.5. L'apport de Douglas Mc Gregor (1906-1964)

Douglas Mc Gregor a développé la théorie X et la Théorie Y :

- i. **La théorie X** : qui est largement dominante, considère que l'homme éprouve une aversion innée au travail, qu'il doit être contraint, qu'il a peu d'ambitions ;
- ii. **La théorie Y** : considère que l'homme aspire à l'autonomie, l'engagement et la satisfaction de ses besoins supérieurs.

Évidemment, les managers doivent s'appuyer sur la deuxième conception de l'homme au travail, s'ils veulent faire progresser leur organisation.

1.2.6. L'apport d'Argyris (1923- 2013)

Argyris pense que tout individu a des potentialités que l'organisation peut développer ou infirmer en fonction de la confiance qui lui est accordée. Argyris développe aussi le concept de l'apprentissage organisationnel.

Les organisations efficaces seront les organisations qui sauront développer leur capacité d'adaptation grâce à la capacité d'apprentissage de leurs membres. Ceux-ci doivent apprendre à résoudre des problèmes routiniers, mais aussi à résoudre des problèmes complexes, qui nécessitent la modification des procédures traditionnelles. C'est ainsi que l'organisation deviendra à son tour apprenante. Les travaux d'Argyris ouvrent la voie aux théories évolutionnistes de la firme.

1.2.7. L'apport de Victor Vroom (1932)

L'approche psychologique a été profondément enrichie par la théorie des attentes de Vroom(1964). Alors que la plupart des théories expliquent par quoi les individus sont motivés, on cherche ici à expliquer le processus comportemental qui conduit à la motivation, c'est-à-dire comprendre « pourquoi » les individus sont motivés ou non. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que s'il lui permet d'obtenir une récompense, et que cette dernière soit valorisante à ses yeux. Tout comportement motivé est donc un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées.

Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment, les récompenses qu'il attend (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche). La théorie de Vroom permet de comprendre les raisons pour lesquelles certains indicateurs de performance imposés à des salariés ou des dirigeants d'entreprise provoquent des résultats inverses à ceux que l'on souhaite obtenir, ce que Maya Beauvallet⁶⁵ nomme « les stratégies absurdes ».

1.3. La période d'influence des économistes

Pour les économistes néo-classiques l'entreprise est une boîte noire, réduite à une fonction de production où sont combinés différents facteurs dont essentiellement le capital et le travail. L'entreprise reproduit en son sein les mécanismes de marché, à travers les relations contractuelles entre les salariés et les dirigeants.

1.3.1. L'apport d'A. Alchain et H. Demetz (1972)

Pour A. Alchain et H. Demetz, l'entreprise est définie par la nature des droits de propriété qui prévaut en son sein. Le modèle de l'entreprise privée (en opposition à l'entreprise publique ou l'entreprise coopérative) est le plus efficace, car il répartit sans ambiguïté les responsabilités entre les propriétaires de l'entreprise et les salariés, et permet de mettre en place un système clair d'incitations.

1.3.2. L'apport de M.C. Jensen (1939) et W.H. Meckling (1939)

La théorie de l'agence de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976), complète la théorie des droits de propriété. On parle de relation d'agence quand une personne (le principal) qui confie ses

⁶⁵Maya Beauvallet, Les stratégies absurdes, Comment faire pire en croyant mieux faire, édition du Seuil, 2010.

intérêts à un tiers appelé l'agent. C'est le cas typique de la relation qui se noue entre les actionnaires et les managers salariés de l'entreprise.

Dans cette situation, il peut exister une divergence d'intérêt entre le principal et l'agent et cela d'autant plus que l'agent dispose d'informations que ne possède pas le principal (c'est le problème de l'asymétrie d'information). Pour Jensen et Meckling, il s'agit donc de mettre en place un contrat entre le principal et l'agent qui assure que les intérêts du principal soient bien sauvegardés. La distribution massive de stock-options aux dirigeants est une application concrète de ces théories : intéressés par la hausse du cours de l'action, hausse qui dépend des perspectives de profit de l'entreprise, les dirigeants sont incités à augmenter la « valeur pour l'actionnaire ».

1.3.3. L'apport de Ronald Coase (1910- 2013)

Ronald Coase (1937) est le premier à s'être intéressé à la raison d'être de la firme. Pour lui, le bon fonctionnement des marchés suppose une information suffisante des différents agents en termes de prix, de qualité des produits, de garanties offertes par les fournisseurs ou de solvabilité des clients. La collecte et l'exploitation de cette information présentent des coûts qui seront appelés ultérieurement « coûts de transaction ».

Ces coûts peuvent être tellement élevés, que les individus sont alors conduits à préférer une autre forme de coordination, que R. Coase nomme « l'organisation », et qui repose sur des relations hiérarchiques entre individus. La firme sera préférée au marché quand les coûts d'organisation interne, seront moins élevés que les coûts de transaction. Ainsi s'explique l'intégration verticale de certaines entreprises, en amont dans la maîtrise de leurs matières premières, en aval dans la maîtrise de la distribution de leurs produits.

1.3.4. L'apport d'Oliver Williamson (1932)

O. Williamson (1975) qui est un disciple de R. Coase va approfondir cette théorie en recherchant les variables qui déterminent le niveau des coûts de transaction ou des coûts d'organisation. Pour lui, c'est en fonction de la nature des actifs engagés par les partenaires dans une relation, combinée avec les notions de fréquence et d'incertitude de cette relation, qui peuvent expliquer, soit la préférence pour le marché, soit le recours à l'intégration.

Quand les actifs sont très spécifiques et qu'en plus, la relation est marquée par une grande fréquence et une dose d'incertitude (risque de comportement opportuniste de la part du partenaire), alors, l'intégration sera préférée au marché. À l'inverse, pour des actifs peu spécifiques, le recours

au marché sera privilégié, et cela d'autant plus, que la relation est ponctuelle, et que le risque d'opportunisme à long terme est faible.

1.4. L'influence des théoriciens de la contingence

1.4.1. L'apport de T. Burns et G.M Stalker

Ils sont les premiers (1966) à montrer l'importance de l'environnement (technologies, marchés, institutions) dans la structuration et la conduite des organisations. C'est le principe de la contingence. Pour Burns et Stalker, les organisations adoptent deux types de structure en fonctions de l'environnement :

- i. Les structures mécanistes** (complexes, formalisées et centralisées) : qui évoluent dans un environnement stable et prévisible ;
- ii. Les structures organiques** (flexibles, adaptatives et décentralisées) : qui évoluent dans des environnements changeants.

Les structures mécanistes correspondent bien à la production de biens standardisés ou à l'univers bureaucratique décrit par Weber. Elles s'imprègnent des recommandations de Taylor et de Fayol. Les structures organiques sont plus adaptées à l'économie moderne des nouvelles technologies et de l'adaptation continue aux besoins du client. Dans ces organisations, on observe une faible spécialisation du travail, et des systèmes de commandement basées sur la consultation et l'échange.

1.4.2. L'apport de Paul Laurence et Jay Lorsch

Ces deux auteurs vont approfondir ces relations entre l'organisation et l'environnement(1967). Pour eux le degré d'instabilité de l'environnement va influencer la structure de l'organisation : plus l'environnement est instable, plus l'organisation se différencie en segments autonomes quant à leur fonctionnement. Ce qui nécessite la mise en place de procédures d'intégration interne pour coordonner les actions des différents éléments.

1.4.3. La contribution de Joan Woodward (1916-1971)

C'est l'une des rares femmes avec Édith Penrose dans ce milieu de théoriciens du management. Pour Woodward c'est le type de technologie qui va déterminer la structure de l'organisation :

- Production unitaire ou en petite série, qui justifie des petites structures flexibles, avec une faible hiérarchie ;
- Production en grande série, qui justifie des structures très hiérarchisées, avec un taux d'encadrement important ;
- Production en continu, qui justifie une organisation horizontale, fondée sur un haut niveau de qualification de l'ensemble des salariés.

1.4.4. La contribution d'Alfred Chandler (1918-2007)

Alfred Chandler a plutôt étudié l'histoire des entreprises, pour établir un lien très fort entre la stratégie choisie par une entreprise et sa structure. À une stratégie de croissance doit correspondre une structure décentralisée en départements, mais fortement coordonnée. D'où l'idée de planification stratégique.

Si de nombreuses entreprises ont adopté les principes de Chandler dans les années 70, il faut bien remarquer que le raccourcissement de l'horizon des entreprises et l'instabilité totale de leur environnement, a mis à mal le concept de « planification stratégique ».

1.4.5. L'apport de Henry Mintzberg (1939)

Henry Mintzberg, a synthétisé l'ensemble des théories sur la structuration des organisations. Dans ses recherches, il modélise le fonctionnement d'une organisation avec six parties de bases :

- Le sommet stratégique ;
- La ligne hiérarchique ;
- Le centre opérationnel ;
- La technostructure ;
- Le support logistique ;
- L'idéologie de l'organisation.

Il définit par ailleurs différents types d'ajustement dans l'organisation :

- L'ajustement mutuel ;
- La supervision directe ;
- La standardisation des procédés de travail ;
- La standardisation des résultats ;

- La standardisation des qualifications et des savoirs ;
- La standardisation des normes.

En croisant différents facteurs de contingence comme l'âge et la taille des organisations, les technologies mises en œuvre, les conceptions d'organisation du travail et d'exercice du pouvoir, avec les modalités de coordination existantes au sein des organisations, Mintzberg identifie un certain nombre de configurations organisationnelles :

i. La structure simple.

Il s'agit de la petite entreprise, caractérisée par une faible hiérarchie, et où l'ajustement se fait essentiellement grâce à la supervision directe du chef d'entreprise ;

ii. La bureaucratie mécaniste.

Cela correspond à la grande entreprise fordiste, où prévaut la standardisation par les procédés de travail ;

iii. La structure divisionnaire.

Il s'agit de la grande entreprise décrite par Chandler, composée de structures décentralisées. La coordination entre ses diverses entités se fait essentiellement grâce à la standardisation des résultats ;

iv. La bureaucratie professionnelle.

L'exemple type est l'hôpital, où prévaut une certaine indépendance entre les services, les objectifs étant atteints grâce à la qualification et les savoirs du personnel (chefs de service, médecins, infirmiers). Le système scolaire peut s'apparenter aussi à la bureaucratie professionnelle. Il est intéressant de voir que de nombreuses réformes actuelles dans les administrations publiques visent à casser le mode de « standardisation par les qualifications et le savoir » pour le remplacer par la standardisation par les résultats.

v. L'organisation innovatrice ou Adhocratie.

Il s'agit par exemple de la « jeune pousse », entreprise de taille modeste et à croissance rapide, qui repose sur l'enthousiasme et le charisme des fondateurs. L'ajustement mutuel y est prépondérant.

vi. L'organisation missionnaire.

Enfin, telle une église ou une association, dans laquelle tous les acteurs adhèrent à des normes semblables, à un idéal commun.

Mintzberg a ajouté un dernier type d'organisation, l'organisation politique. Il ne s'agit pas d'une configuration spécifique, mais d'une organisation en crise, où prévalent des rapports de force instables.

1.5. Le temps d'influence des sociologues

1.5.1. L'apport d'Herbert Simon (1916-2001)

C'est Herbert Simon, prix Nobel d'économie, qui a ouvert la porte à la réflexion sur la prise de décision dans l'entreprise, en contestant le modèle classique de décision.

Ce modèle classique se décompose de la façon suivante :

- Identification des objectifs ;
- Recherche des solutions ;
- Choix d'une solution ;
- Mise en œuvre de la solution ;
- Évaluation de la solution.

Herbert Simon montre que la réalité est tout à fait différente :

- Le décideur n'a pas une vision complète de l'environnement et ne peut traiter la totalité de l'information à sa disposition ;
- Il n'a pas de préférences claires, hiérarchisées. Il est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à son entreprise ;
- Il ne cherche pas à maximiser les conséquences de son choix, mais à obtenir un certain niveau de satisfaction.

Face au modèle de la décision classique, Simon va opposer le principe de la rationalité limitée ou la rationalité procédurale :

- Face à un problème nouveau, le décideur va chercher dans un premier temps une solution connue et déjà expérimentée. S'il n'y arrive pas, il va chercher la solution la plus proche possible ;
- Il s'arrête à la première solution « satisfaisante », qui n'est donc en aucun cas la meilleure.

1.5.2. L'apport de Max Weber et le fondement de l'autorité (1864-1920)

Sociologue allemand, Max Weber est surtout connu pour son ouvrage sur l'éthique du protestantisme, et l'origine du capitalisme. Mais il a aussi écrit un ouvrage fondateur « économie et société ». Dans cet ouvrage il analyse d'abord le fondement de l'autorité. Il distingue trois grands types d'autorité légitimes :

i. L'autorité traditionnelle

Celle-ci est liée à la personne, qui se voit en général confier son mandat par son prédécesseur. Cette forme d'autorité repose sur l'habitude, sur des valeurs transmises de génération en génération, sur éventuellement, des principes religieux ou des règles coutumières. On pense évidemment à la royauté, mais aussi aux entreprises familiales. Weber souligne le caractère sclérosant de ce type d'autorité.

ii. L'autorité charismatique

Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu, et elle ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Weber souligne le caractère instable de ce type d'autorité, qui fonctionne sur le mode émotionnel.

iii. L'autorité rationnelle ou légale

Celle-ci fonctionne sur un système de buts et de fonctions étudiés de façon rationnelle. Les procédures sont en général écrites. Ce qui est investi de l'autorité, ce n'est pas la personne, mais la fonction. Pour Weber, c'est le système le plus efficace, car l'autorité ne dépend pas des qualités personnelles de l'individu.

Ce dernier type d'autorité lui permet de définir ce qui est pour lui l'archétype d'une organisation rationnelle et efficace « la bureaucratie ». Celle-ci d'ailleurs ne se trouve pas simplement dans les administrations publiques, mais aussi dans les grandes entreprises. Elle se caractérise par les éléments suivants :

- Les individus sont organisés dans une hiérarchie clairement définie ;
- Chaque emploi a une sphère de compétences formellement définie ;
- Les candidats sont recrutés sur la base de leurs qualifications techniques ;
- Ils sont rémunérés par un salaire fixe ;
- La promotion dépend de l'ancienneté et du jugement du supérieur ;
- Chaque agent est soumis à un contrôle strict et systématique de son travail.

1.5.3. L'apport de Richard Cyert et James March

Richard Cyert et James March (1963) sont deux disciples de H. Simon. Ils ont donné un caractère opérationnel à ses idées dans un célèbre ouvrage intitulé « A behavioural theory of the firm ». Ils vont mettre l'accent sur le fait que l'entreprise est « un groupe de participants aux demandes disparates », même s'ils soulignent que tous ont, in fine, intérêt à la bonne marche du système.

Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Ainsi, les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Cela est d'autant plus facile que l'entreprise dispose de ressources qui ne sont pas totalement employées, ce que Cyert et March appelle le « slack organisationnel ».

1.5.4. L'apport de Michel Crozier (1922-2013) et Erhard Friedberg (1942)

Il revient à Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) d'avoir complexifié encore le modèle d'Herbert Simon en montrant que l'organisation est traversée par des rapports complexes, chaque acteur du système disposant d'une certaine marge d'autonomie, et donc de pouvoir. La décision est donc le produit de négociations et de compromis, déterminés par la place de chacun dans l'organisation. Et la décision prise, peut ne pas apparaître comme « rationnelle » même si elle est le fruit de comportements rationnels de l'ensemble des acteurs.

L'idée fondatrice de l'analyse stratégique selon Crozier et Friedberg, fut de repenser l'organisation comme un champ politique, structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. L'importation de la sociologie politique au cœur de l'analyse organisationnelle,

s'est révélée très féconde. L'analyse stratégique met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structurent l'organisation. Les comportements des acteurs s'analysent désormais sous la forme de stratégies personnelles visant à garantir une position de pouvoir ou au contraire se prémunir du pouvoir des autres acteurs. L'ensemble de ses stratégies s'agrègent, pour constituer un système d'action concret qui devient l'espace sociologique d'étude indépendamment des frontières formelles de l'entreprise. En modifiant profondément notre perception de l'entreprise, l'analyse stratégique se révèle un paradigme incontournable, dans l'étude des organisations.

1.6. L'apport des théories des compétences et évolutionniste

Ces théories analysent l'organisation comme peut le faire un biologiste avec un être vivant. L'organisation est bien sûr déterminée par ses relations avec son environnement, mais aussi par ses caractéristiques propres, qui lui permettent de s'adapter à cet environnement, et parfois de pouvoir le dominer.

1.6.1. L'apport d'Édith Penrose (1959)

Pour Édith Penrose, l'entreprise est caractérisée par la maîtrise d'un certain nombre de ressources (d'autres parleront de compétences) qui conditionnent son insertion sur le marché et surtout qui expliquent la nature de son développement. En effet l'entreprise pourra croître si elle possède certaines ressources en excès qui lui permettront d'investir de nouveaux marchés ou de développer de nouveaux produits. L'excès de ressources, s'explique en particulier par l'indivisibilité de certains équipements (machines, bâtiment), ou par la nature de certains contrats de travail (emploi à temps plein et à durée indéterminée).

1.6.2. L'apport de C.K. Hamel et G. Prahalad

C.K. Hamel et G. Prahalad (1990), vont approfondir cette analyse en distinguant compétences générales et compétences distinctives. Ce sont les compétences distinctives de l'organisation qui favorisent son succès. Donc l'objectif de l'entreprise doit être, d'acquérir ces compétences distinctives, et surtout de les conserver.

1.6.3. L'apport de R. Nelson et S. Winter (1982)

R. Nelson et S. Winter, ont développé quelques années plus tard un courant majeur de l'économie de l'entreprise, le courant évolutionniste. Pour eux, l'entreprise est définie par un ensemble de compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son histoire. Compétences individuelles bien sûr, mais aussi compétences collectives de l'ensemble du personnel, qui

dépassent la simple agrégation des compétences individuelles. La plupart de ces compétences sont tacites, c'est-à-dire non codifiées. Elles sont au cœur de la compétitivité de l'entreprise.

Ces compétences s'inscrivent dans le mode de fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ce qui est répété jour après jour au sein des ateliers, des bureaux, des magasins et qui oriente l'activité quotidienne de l'entreprise. Les évolutionnistes nomment ces modes de fonctionnement des « routines ». Dans une organisation efficace, les routines s'améliorent progressivement grâce à l'apprentissage de ses membres. Cela est particulièrement vrai pour la recherche, le développement et l'innovation.

2. Les écoles de la stratégie selon Henry Mintzberg

Dans son ouvrage « Safari en pays stratégie », Mintzberg a classifié les approches de la conception de la stratégie en dix écoles.

2.1. L'école de la conception

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. Elle se base sur la rationalité du dirigeant. Elle fonde l'élaboration de la stratégie sur la notion du diagnostic stratégique. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (concept bien connu d'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente, une analyse ni trop formaliste, ni trop intuitif, de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous. Il s'agit d'établir un ajustement qui tendra vers l'harmonie.

2.1.1. contributions

Cette école prône l'ordre et la simplicité. Cette approche convient aux environnements relativement stables, idéalement appuyées par un leadership visionnaire fort.

2.1.2. Limites

La simplification peut déformer la réalité. Elle adopte la rationalité parfaite du dirigeant, alors que celui-ci s'appuie en réalité sur la rationalité limitée.

2.2. L'école de la planification

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une, qui a son importance : le processus

stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants qui n'ont plus qu'une intervention marginale. Ici la stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ces moindres détails.

2.2.1. Contributions

Les principes de cette école donnent un sens clair à la stratégie, un axe auquel tout le monde peut se rallier. Ils Permettent une bonne répartition des ressources de l'entreprise, ce qui est un des fondements de la stratégie. Les analystes peuvent pré-visualiser les faits et juger les stratégies élaborées. Permet aussi un contrôle ex-post de la réalisation sur base de ce qui avait été planifié.

2.2.2. Limites

Les principes de cette école présentent une lenteur du processus de planification, une lenteur du processus de mise en œuvre et une prise de pouvoir de l'équipe de planification. Ces principes sont inadaptés aux situations d'incertitude, car ils peuvent entraver l'émergence de certaines stratégies en les masquant.

2.3. L'école du positionnement

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie, du secteur, et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisir un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé.

Le positionnement ici, est principalement vu en terme de produits / marchés. C'est Michael Porter, qui a donné son élan à cette école en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le Boston Consulting Group). Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux, et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique. Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie

2.3.1. Contributions

Les principes de cette école sont particulièrement utiles aux premiers stades du développement de la stratégie, quand les données sont analysées.

2.3.2. Limites

Cette école néglige l'influence de la politique, de la culture, des faits sociaux. Elle est plutôt orientée vers les grandes sociétés.

2.4. L'école entrepreneuriale

Le courant entrepreneurial axe le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise, et insiste sur l'importance de la prise en compte des mécanismes mentaux : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience, etc. dans le processus de décision stratégique.

Les stratégies ne sont plus des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des visions floues, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Elle se base sur la vision, c'est-à-dire la représentation de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant et qui constitue la ligne directrice de la stratégie. Les principes de cette école caractérisent bien les petites et moyennes entreprises.

2.4.1. Contributions

Les principes de cette école offre une vision claire, et un patron visionnaire aident les organisations à naviguer en cohésion dans les eaux troubles. Particulièrement dans ses débuts ou dans les années très difficiles, pour l'organisation parce que dans ces circonstances, le leadership est fondamental, pour que tout le monde avance dans la bonne et même direction. On délibère dans les grandes lignes et on est souple et réactif dans la mise en œuvre.

2.4.2. Limites

La navigation sans un cap prédéfini peut aveugler quelqu'un sur des dangers ou des développements potentiels inattendus. Les leaders entrepreneuriaux et visionnaires ont une tendance à aller trop loin. Être Président est un travail extrêmement exigeant dans cette perspective.

2.5. L'école cognitive

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus mental. L'intérêt porte sur l'origine des stratégies. Si elles se développaient dans l'esprit humain sous formes de schémas de base, de modèles ou de cartes, était-il possible de comprendre le cheminement de ces processus

mentaux ? Le courant cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective. Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle, traite l'information.

2.5.1. Contributions

L'école cognitive, voit la stratégie comme un processus cognitif dans l'esprit du stratège. Les stratégies émergent comme concepts, cartes, schémas et structures de la réalité. Elle souligne, le côté créateur du processus de stratégie.

2.5.2. Limites

Les principes de cette école ne sont pas très pratiques au-delà de l'étape conceptuelle. Ils ne sont pas très pratiques aussi pour concevoir de grandes idées ou stratégies. Ils ne sont pas très utiles pour guider des processus collectifs de stratégie.

2.6. L'école de l'apprentissage

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus émergent. Ce modèle de création stratégique qui est totalement différent de ceux des écoles précédentes, remonte aux premiers travaux sur « l'incrémentation » (ou la notion des petits pas, plutôt que de grandes enjambées) et aux concepts tels que la « prise de risque », la « stratégie émergente ».

Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, sont liées. On introduit le concept d'organisation apprenante. Il n'y a pas de séparation entre le processus de la formulation de la stratégie et le processus de la mise en œuvre. Le monde est trop complexe pour permettre à des stratégies d'être développées d'un seul trait. Comme plans ou visions claires. Par conséquent les stratégies doivent émerger dans de petites étapes, car une entreprise « apprend ».

2.6.1. Contributions

Les principes de cette école offrent une solution pour traiter la complexité et l'imprévisibilité dans la formation à la stratégie.

2.6.2. Limites

Cette école pourrait mener à n'avoir aucune stratégie ou juste à faire des manœuvres tactiques. Les principes de cette école ne sont pas utiles pendant les crises, et ne sont pas utiles en conditions

stables. La prise de beaucoup de petites mesures sensibles ne s'additionnent pas nécessairement, pour mener jusqu'à une stratégie totale.

2.7. L'école du pouvoir

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de négociation. Il s'agit d'un courant de pensée qui considère deux pouvoirs :

- i. **Le pouvoir à vocation interne** : considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique, et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. C'est la vision de Michel Crozier et Erhard Friedberg de l'analyse sociologique de l'analyse stratégique.
- ii. **Le pouvoir à vocation externe** : perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres, et sur ses partenaires au sein d'alliances (co-entreprises et autres formes de réseaux), pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt. La stratégie est alors développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance, au sein de l'entreprise, et / ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.

2.7.1. Contributions

Les principes de cette école peuvent aider à s'assurer que tous les aspects d'une question sont entièrement discutés, ils peuvent aider à traverser des obstacles ou changement nécessaire, ils peuvent contribuer à diminuer des résistances après qu'une décision soit prise. Enfin, ils sont particulièrement utiles pour comprendre les alliances stratégiques, les Joint-ventures, etc.

2.7.2. Limites

La politique peut être séparative, utilise beaucoup d'énergie, cause du gaspillage, et peut être coûteuse. Elle peut mener à n'avoir aucune stratégie, ou à faire juste des manœuvres tactiques qui embrouillent tout. Enfin, elle exagère le rôle de la puissance dans la formation de la stratégie.

2.8. L'école culturelle

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus collectif. En fait, la culture est un élément central de la stratégie, elle intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie et constitue une source de l'avantage concurrentiel, car difficilement imitable. Elle essaye d'impliquer

les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la Stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

2.8.1. Contributions

Cette école souligne le rôle crucial que les processus, les convictions et les valeurs sociales jouent dans la prise de décisions, et dans la formation de la stratégie. Elle peut également contribuer à gérer les processus de fusions et acquisitions.

2.8.2. Limites

Les principes de cette école peuvent être vagues, ils peuvent alimenter des résistances au changement et peuvent être utilisés pour justifier le statu quo.

2.9. L'école environnementale

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif. C'est l'environnement qui oblige l'entreprise à choisir une stratégie plutôt qu'une autre, ce sont les forces extérieures à l'entreprise qui constituent le vérifiable acteur de la stratégie. Ainsi, soit l'entreprise s'adapte à l'environnement, soit elle disparaît. Cependant, l'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement. La stratégie est alors une réponse aux défis imposés par l'environnement externe. L'environnement n'est plus considéré comme un facteur, mais il est considéré comme un acteur.

2.9.1. Contributions

Cette école accorde un rôle central à l'environnement dans la formation à la stratégie.

2.9.2. Limites

Les dimensions de l'environnement sont souvent vagues et agrégées. Ceci la rend moins utile pour la formation à la stratégie.

2.10. L'école de configuration

Cette école voit la stratégie comme processus de transformation. Le changement ne peut être géré, on peut l'ignorer, lui résister, lui répondre mais pas le gérer, le faire avancer par un processus ordonné, pas à pas. Il s'agit de tenir la tension entre stabilité et transformation, la clef du management stratégique est de maintenir la stabilité ou du moins une évolution stratégique adaptative le plus longtemps possible. Le processus d'élaboration de la stratégie peut consister en

élaboration conceptuelle, planification formelle, apprentissage collectif, lutte politique, ou concurrentielle, analyse systématique et imagination directive, socialisation collective, ou riposte aux forces de l'environnement, etc. Chaque formule doit répondre à l'époque et au contexte approprié aux configurations particulières.

2.10.1. Contributions

Cette école donne l'impression d'être une sorte de « caméléon » de la stratégie. La voie de la formation de la stratégie doit s'adapter à sa propre époque et contexte, alors elle prend un ou plusieurs principes des dix formes mentionnées. Par conséquent la formation de la stratégie elle-même a des configurations.

2.10.2. Limites

En réalité, cette école décrit la réalité en utilisant des configurations, ce qui risque de la déformer afin de l'expliquer.

On devine à travers la lecture de l'ouvrage de Mintzberg, que c'est là sa « doctrine » actuelle pour sortir du dogmatisme de chaque école. On peut comprendre par-là, qu'il préconise de faire du sur mesure et s'adapter à chaque situation, chaque environnement et chaque problématique.

Section 3 : les composants du management stratégique

Une fois le cadre théorique du management stratégique bien définit, nous allons essayer de présenter les concepts clés du management stratégique, afin de mieux cerner l'utilité qu'il peut avoir au sein d'une organisation pour « rêver » d'un futur meilleur.

Nous allons essayer de différencier entre le management stratégique et le management opérationnel, puis on va voir leur impact sur la performance.

1. Définition du management

Le management est « l'ensemble des décisions de stratégie et d'organisation. Le processus de management est alimenté par le système d'information et suit les phases de finalisation, organisation, animation, contrôle⁶⁶ ».

⁶⁶ M. Marchesnay, Management Stratégique, édition Eyrolles, 1993.

1.1. Définition du management stratégique

Le management stratégique est « l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur, tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir⁶⁷ ».

1.1.1. Définition du management opérationnel

Le management organisationnel est « l'ensemble des tâches consistant à exploiter à court terme, le potentiel de développement créé dans le cadre de la stratégie⁶⁸ ».

1.2. Les facteurs influençant le management des entreprises

Le management des entreprises est caractérisé par une intensité de la concurrence croissante, cette intensification de la concurrence s'explique par deux facteurs : le développement technoscientifique et l'extension de la mondialisation.

1.2.1. Le développement technologique et scientifique

Il crée des ruptures technologiques qui modifient le cycle de vie des produits, cela conduit les entreprises à remettre en cause leur stratégie de manière de plus en plus fréquente.

1.2.2. Le développement des marchés au plan international

Remet en cause la notion de marché local. Les entreprises n'exercent plus seulement sur les marchés locaux, mais pratiquement toutes les entreprises, tous secteurs confondus sont confrontées à l'extension de la mondialisation.

Ces deux facteurs provoquent une intensité de la concurrence grandissante. Cette intensité de la concurrence, se traduit par une rivalité de plus en plus forte entre les entreprises. Cette intensité de la rivalité entre les entreprises provoque une exigence plus grande à l'égard du management et des managers. Cela signifie concrètement que le management des entreprises doit être périodiquement remis en cause.

1.3. Les composantes du management des entreprises

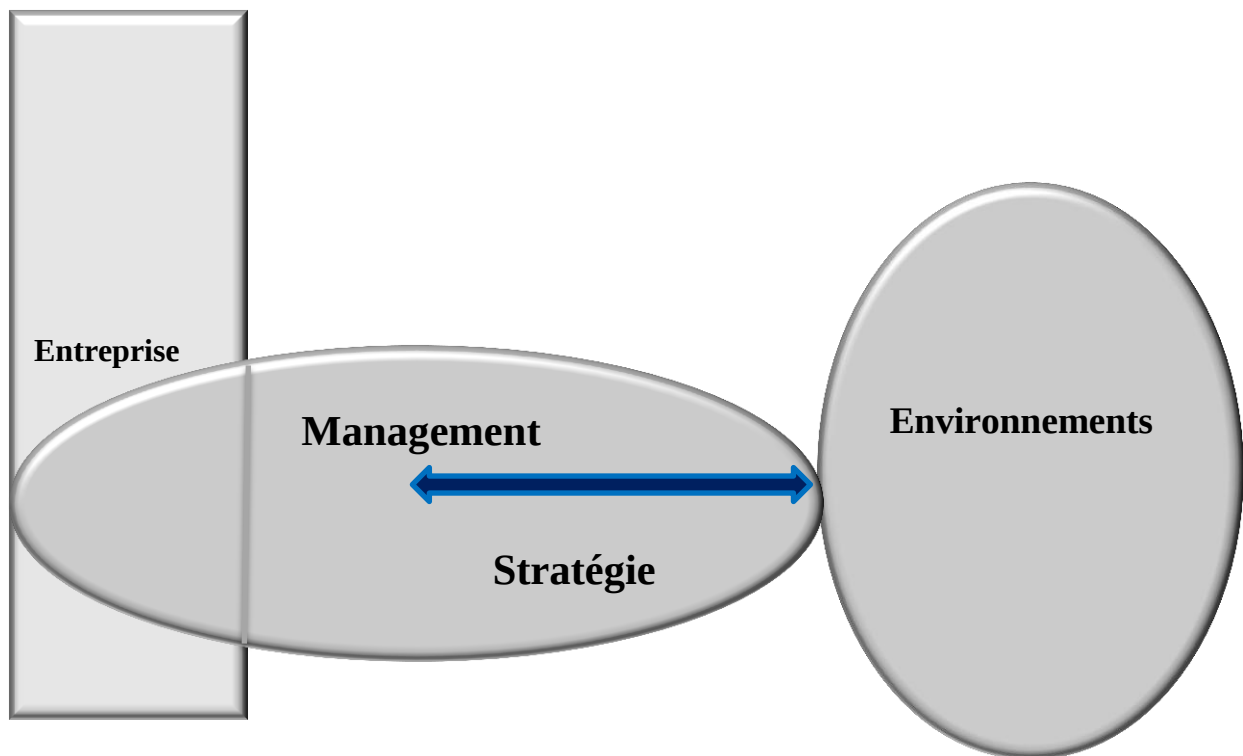
Le management des entreprises comporte deux éléments, d'une part l'organisation, et d'autre part la stratégie. L'entreprise est confrontée à différents environnements (économique, politique, juridique, culturel, sociologique, démographique, écologique, technologique etc.). Face à ces

⁶⁷ Serge Oréal, Op.cit, p 212

⁶⁸ Ibid.

environnements les entreprises doivent décider des stratégies à adopter. Les stratégies correspondent à des décisions de longs termes, qui positionnent l'organisation par rapport aux différentes facettes de l'environnement.

Figure 16: Les composantes du management stratégique



Source 16: Michel Robert, Marcel Devaux, Penser Stratégie, édition Dunod, 1994.

1.4. Les perspectives du management des entreprises

Historiquement, le management des entreprises et la littérature en matière de stratégie est caractérisée par deux perspectives : perspective interne et perspective externe.

1.4.1. La perspective externe

Elle est caractérisée par les outils d'analyse de l'environnement de l'entreprise c'est-à-dire l'analyse de la concurrence, du secteur d'activité, etc. Ces outils ont conduit à créer par exemple des matrices de portefeuilles d'activités. Ces démarches (analyse de la concurrence, analyse de secteur, etc.) ont conduit l'entreprise à adopter des stratégies de diversification.

1.4.2. La perspective interne

Cette démarche est la plus récente. Elle repose sur les ressources de l'entreprise, sur ses compétences, sur l'analyse de ses métiers et de ses savoir-faire. Cette démarche a conduit les entreprises à adopter des stratégies de recentrage. Dans le management des entreprises, ces deux

perspectives, interne et externe, sont présentes simultanément, mais en fonction du contexte et des dirigeants, l'accent est mis sur l'une de ces deux perspectives.

On remarque par exemple, que lorsque l'environnement est plutôt caractérisé par la prospérité et le développement économique, l'organisation a plus tendance à mettre en œuvre les outils de la perspective externe. En revanche lorsque l'environnement est un environnement de crise, ou il est troublé, l'entreprise a plus tendance à se retourner vers ses compétences, qu'elle analyse de manière approfondie. On constate que la nature de l'environnement de l'entreprise, influence la perspective dominante retenue, et les outils mobilisés.

2. Management stratégique et management opérationnel

Il est utile de distinguer le management stratégique du management opérationnel. Une des façons de distinguer, ce qui est stratégique de ce qui est opérationnel dans une entreprise, consiste à raisonner par rapport au « potentiel de développement ».

On peut dire que le management stratégique relève de la conception du potentiel de l'entreprise, alors que le management opérationnel correspond à l'exploitation du potentiel. Le management stratégique consiste à concevoir le potentiel de développement de l'entreprise, c'est-à-dire imaginer des produits, des marchés et des services, qui vont permettre à l'entreprise de se développer à long terme.

Par opposition le management opérationnel, correspond à des décisions qui permettent de tirer le maximum de résultats des décisions stratégiques décidées ultérieurement (choisir des fournisseurs, les approvisionnements, etc.). Chronologiquement, le management opérationnel intervient après le management stratégique. L'ambition du management opérationnel est de mettre en œuvre le management stratégique.

Si on admet que la stratégie est dans le détail, alors le management opérationnel conditionne la réussite de la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi, que le management opérationnel contraint la réussite de la stratégie, car on ne décide des choix stratégiques qu'à travers les éléments du management opérationnel (qualité de nos ressources humaines, organisationnelle, matérielle, etc.). Il y a donc, une interaction entre le management stratégique et le management opérationnel.

2.1. Caractéristiques des décisions stratégiques et opérationnelles

Tableau 1: Caractéristiques des décisions stratégiques et opérationnelles

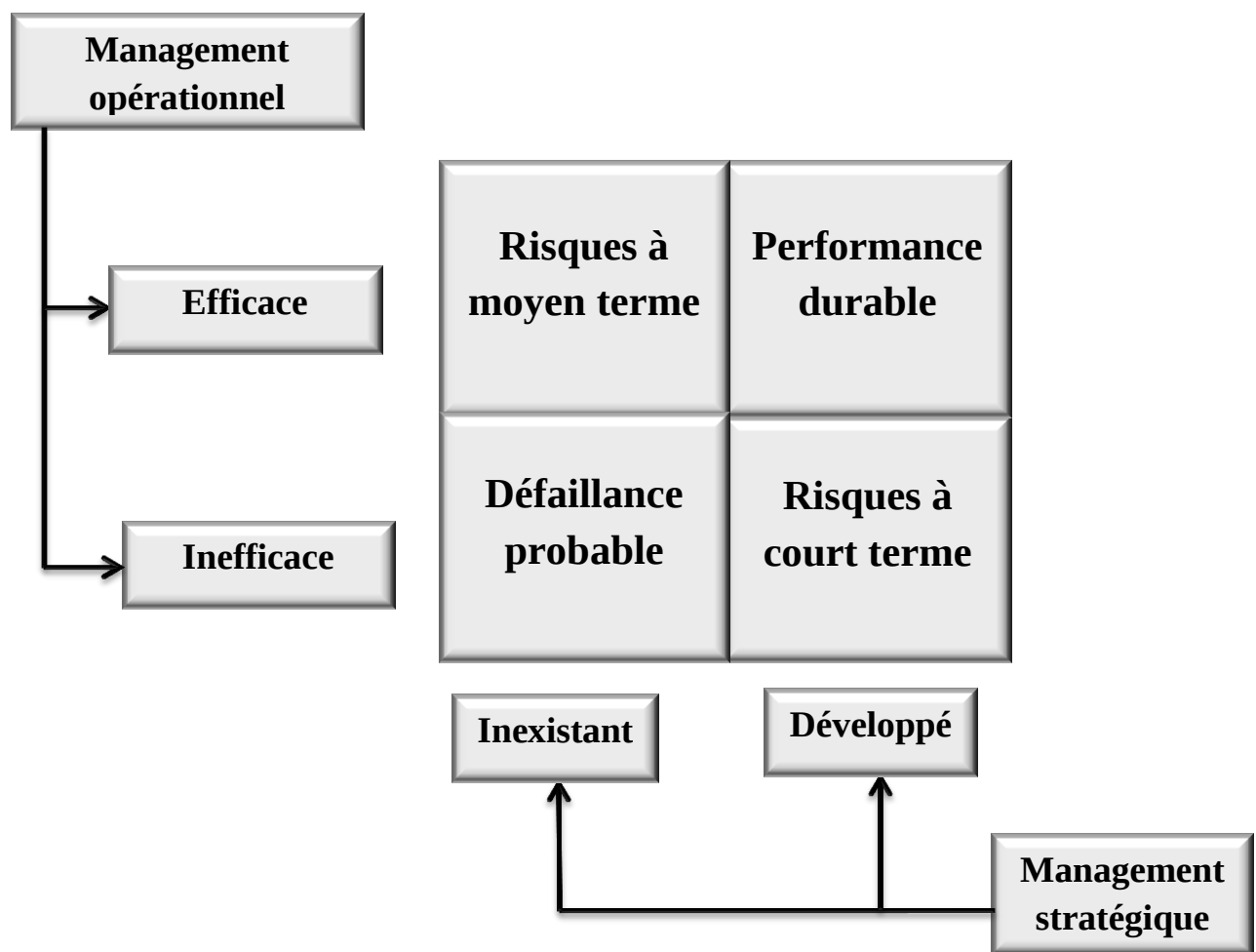
Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité, un service	Globale, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en œuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée, simple	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuse	Multiples
Environnement et temps	Contrainte	Variable
Objectifs	Plutôt claire	Souvent flous
Répétitivité	Forte	Nulle
Structure du processus de décision	Algorithmique	Faible
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Direction uniquement
Nature de la décision	Exploitation du potentiel existant	Création de nouveau potentiel
Compétences requises	Convergence, rigueur	Divergence, créativité

Source 17: M. Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1993.

2.2. Contribution du management stratégique et opérationnel dans la performance de l'entreprise

Pour illustrer la contribution du management stratégique et organisationnel nous allons faire appel au schéma ci-dessous (figure n17)

Figure 17: Contribution du management stratégique et opérationnel dans la performance



Source 18: JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, Management Stratégique, édition Vuibert, 9^{ème} édition, 2013.

La performance de l'organisation dépend à la fois de la qualité du management stratégique et du management opérationnel. Le schéma ci-dessus, fait ressortir quatre situations auxquelles les entreprises peuvent faire face.

i. Premier cas : le management opérationnel est efficace et le management stratégique est inexistant

Lorsque dans une entreprise le management opérationnel est efficace et que le management stratégique est inexistant, l'entreprise court des risques à moyen terme. Le quotidien est assuré, mais son avenir pose problème. On trouve dans cette situation des entreprises qui ont un bon management opérationnel et qui n'anticipent pas, par une stratégie adaptée, les problèmes futurs auxquels elles seront confrontées.

ii. Deuxième cas : le management opérationnel est inefficace et le management stratégique est inexistant (cas très rare)

Il s'agit là, d'entreprises auxquelles il vaut mieux ne pas appartenir. On est là, dans une situation de défaillance très probable. Ce sont des entreprises qui n'assurent pas le quotidien, vivent dans l'urgence et n'ont pas le temps d'envisager les questions stratégiques.

iii. Troisième cas : le management opérationnel est inefficace et le management stratégique est développé

Dans ce cas, le management est très développé. Les dirigeants réussissent à anticiper les marchés, à développer de nouveaux produits, à se positionner sur des segments de clientèles ou sur zone géographique à fort potentiel de développement. Mais à côté de cette stratégie, l'entreprise ne parvient pas à assurer son fonctionnement quotidien, cela signifie que l'intendance de l'entreprise ne suit pas, la livraison, la facturation et les relations avec les banques et fournisseurs, sont gérés de manière inappropriée.

Ces entreprises courent des risques à court terme, se sont en générale des risques de trésorerie qui peuvent conduire à un dépôt de Bilan. Ces entreprises peuvent être intégrées par des grands groupes qui leur apportent des méthodes, des procédures, c'est-à-dire améliorer leur management opérationnel.

iv. Quatrième cas : le management opérationnel est efficace et le management stratégique est développé

Il s'agit là du cadre idéal, celui où l'entreprise parvient à la fois, à avoir un bon management opérationnel (clients, fournisseurs, partenaires satisfaits), le quotidien est assuré, mais aussi un management stratégique qui lui permet à long terme de prendre des décisions sur les marchés en développement, et sur les secteurs ou les produits qui vont lui permettre de garantir la croissance de son activité. C'est ce qu'on appelle les cas de « performance durable ».

2.3. Le processus du management

Quand on parle de management, il faut comprendre que celui-ci correspond à un processus (une succession d'étapes). On distingue quatre étapes dans le processus du management :

2.3.1. La finalisation

Elle correspond à la définition des finalités de l'entreprise. La finalisation recouvre les notions de vision, mission, d'objectifs et de stratégie. On trouvera aussi la définition des plans et des budgets. La finalisation correspond en définitive, à la définition des orientations que l'entreprise compte suivre. Ces orientations doivent-être mises en œuvre, elles sont mises en œuvre au travers de l'organisation.

2.3.2. L'organisation

Il s'agit des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, elle correspond à la définition de la structure, c'est-à-dire de mécanisme de coordination. L'organisation constitue l'ossature de l'entreprise. Elle est composée d'individus, la mise en œuvre d'une stratégie, le fonctionnement d'une structure repose sur ces individus.

2.3.3. L'animation

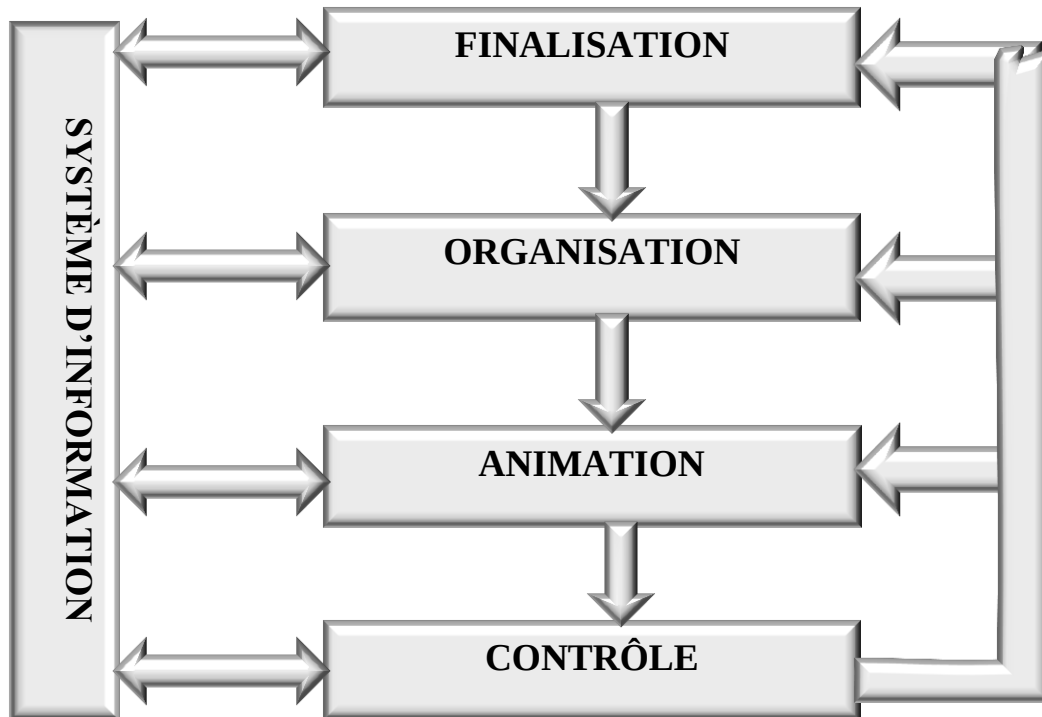
C'est la motivation, la mobilisation, l'adhésion des membres de l'entreprise à ces choix, à ces orientations et à ces modes de fonctionnement.

2.3.4. Le contrôle

Le processus de management ne s'arrête pas aux seules phases de finalisation, d'organisation et d'animation ; il faut intégrer la phase de contrôle. Cette phase, assure la vérification de la cohérence, entre les différents éléments du management, elle permet aussi de vérifier si les objectifs fixés sont réellement atteints. Ce contrôle, permet aux managers de prendre des décisions correctives susceptibles de remettre en cause les choix effectués dans la phase de finalisation, en matière d'organisation d'entreprise et d'animation des hommes. Le management est un processus retro actif.

Le processus de management se nourrit d'informations et produit lui-même des informations. Le rôle du système d'information dans le processus du management est aujourd'hui essentiel dans les entreprises. La place des technologies de l'information et de la communication (TIC) est déterminante dans l'efficacité des processus du management et cela à toutes les phases du processus (finalisation, organisation, animation et contrôle) à la fois pour fournir des informations, mais aussi, pour stocker et traiter des informations qui seront utilisées ultérieurement.

Figure 18: Le processus du management



Source 19: Gérard Koenig, Management stratégiques : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.

2.4. Les dimensions du management stratégique

Le management stratégique d'une organisation, se trouve à l'équilibre de trois forces ou dimensions, la dimension politique, la dimension économique et la dimension organisationnelle

2.4.1. La dimension politique

Cette dimension, intègre les jeux, les stratégies des acteurs, et notamment les stratégies individuelles.

2.4.2. La dimension économique

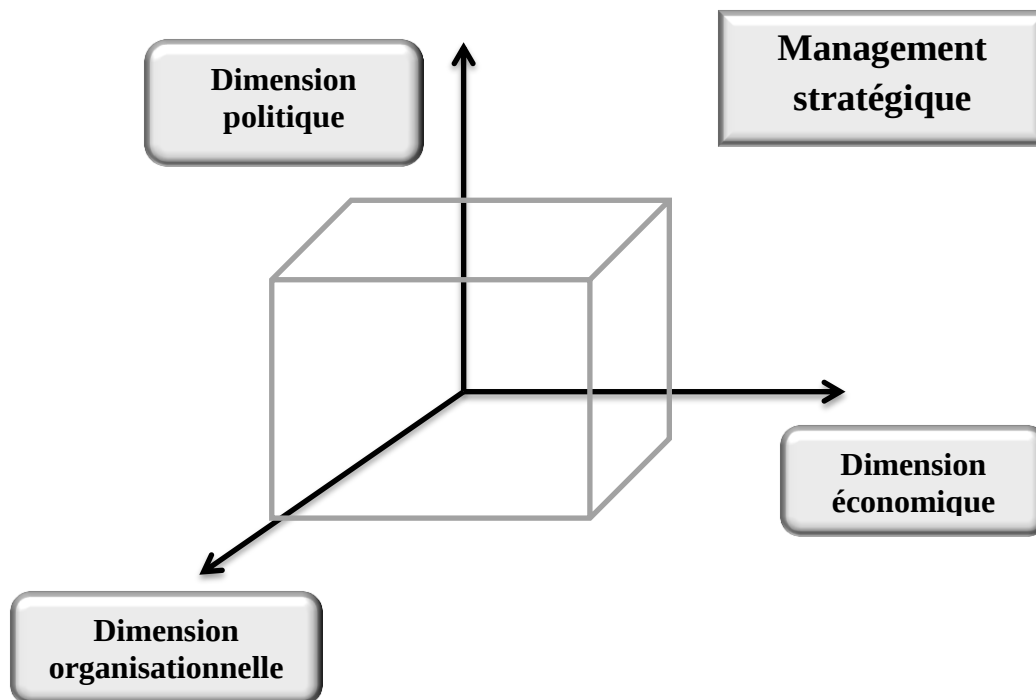
C'est la dimension du management stratégique dont on parle le plus et dont on a le plus d'informations. Les choix stratégiques de l'entreprise, sont justifiés et analysés à travers cette dimension.

2.4.3. La dimension organisationnelle

Le management stratégique doit être décidé, acté, mis en œuvre au travers d'une organisation. Cette dimension est beaucoup plus présente au niveau des grandes entreprises où il existe des comités de planification, des comités d'orientation stratégique et des structures de gouvernance.

Alors que, dans les petites entreprises, lorsque la stratégie est décidée par le patron, cette dimension organisationnelle, est moins présente.

Figure 19: Les dimensions du management stratégique



Source 20: Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1988.

3. La culture stratégique

Le fondement de la démarche stratégique repose sur ce que Michel Godet appelle la culture stratégique.

3.1. Définition de la culture stratégique

Michel Godet définit la culture stratégique comme « l'état d'esprit caractérisant une entreprise capable, d'anticiper, de décider et de mobiliser »⁶⁹. La culture stratégique résulte des efforts d'un groupe, pour s'organiser dans son environnement, pour assurer sa pérennité et sa place dans le monde.

La culture stratégique rassemble un patrimoine intellectuel et d'expériences, qui lui a permis de survivre et dans lequel, elle puise dans les moments critiques qui nécessitent des changements. La culture stratégique est composée de trois éléments : l'anticipation, l'action et la mobilisation.

⁶⁹Michel Godet, De l'anticipation à l'action, Dunod, Paris, 1991.

3.2. Les caractéristiques de la culture stratégique

3.2.1. L'anticipation

« C'est la capacité de prévoir des évolutions de l'environnement, leurs conséquences sur l'entreprise et de prendre des décisions en conséquence »⁷⁰. On n'imagine pas un dirigeant dénué de capacités d'anticipation car la première fonction d'un dirigeant, c'est d'anticiper les développements de l'environnement technologique, économique et politique. C'est cette faculté à se projeter vers l'avenir et à définir des scénarios qui va leur permettre de choisir des stratégies. Sans anticipation, il n'y aura pas de culture stratégique, ni de stratégie.

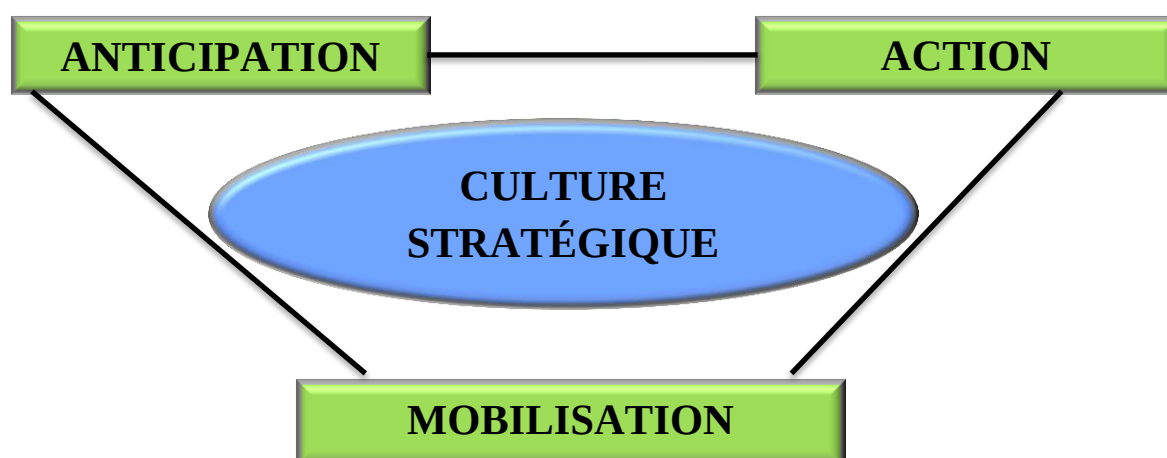
3.2.2. L'action

Identifier les stratégies à mettre en place et anticiper l'évolution des environnements de l'entreprise ne suffit pas, il faut aussi être capable de passer à l'acte et mettre en œuvre les choix stratégiques sous forme de plans ou programmes d'actions.

3.2.3. La mobilisation

Il ne suffit pas d'anticiper et de décider pour que l'entreprise se caractérise d'une bonne culture stratégique, il faut aussi réussir à mobiliser les équipes, car sans mobilisation du personnel d'une entreprise, il n'y a pas de stratégie efficace. La culture stratégique repose sur le triptyque : anticipation, l'action et la mobilisation, sans la mobilisation, l'anticipation et l'action ne seront pas associées à la performance⁷¹.

Figure 20: Le triptyque de la culture stratégique



Source 21: Michel Godet, De l'anticipation à l'action, édition Dunod, Paris, 1991.

⁷⁰ Michel Godet, Op.cit, p 147

⁷¹ Ibid. p 148.

Section 4 : la démarche stratégique

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle précontraint et séquentiel d'analyse et de décision.⁷² Mais, il existe une approche plus globale et ouverte, itérative et adaptative. Cela est beaucoup plus proche de la réalité du terrain car il est incohérent de séparer les différentes phases de la démarche stratégique les uns des autres.

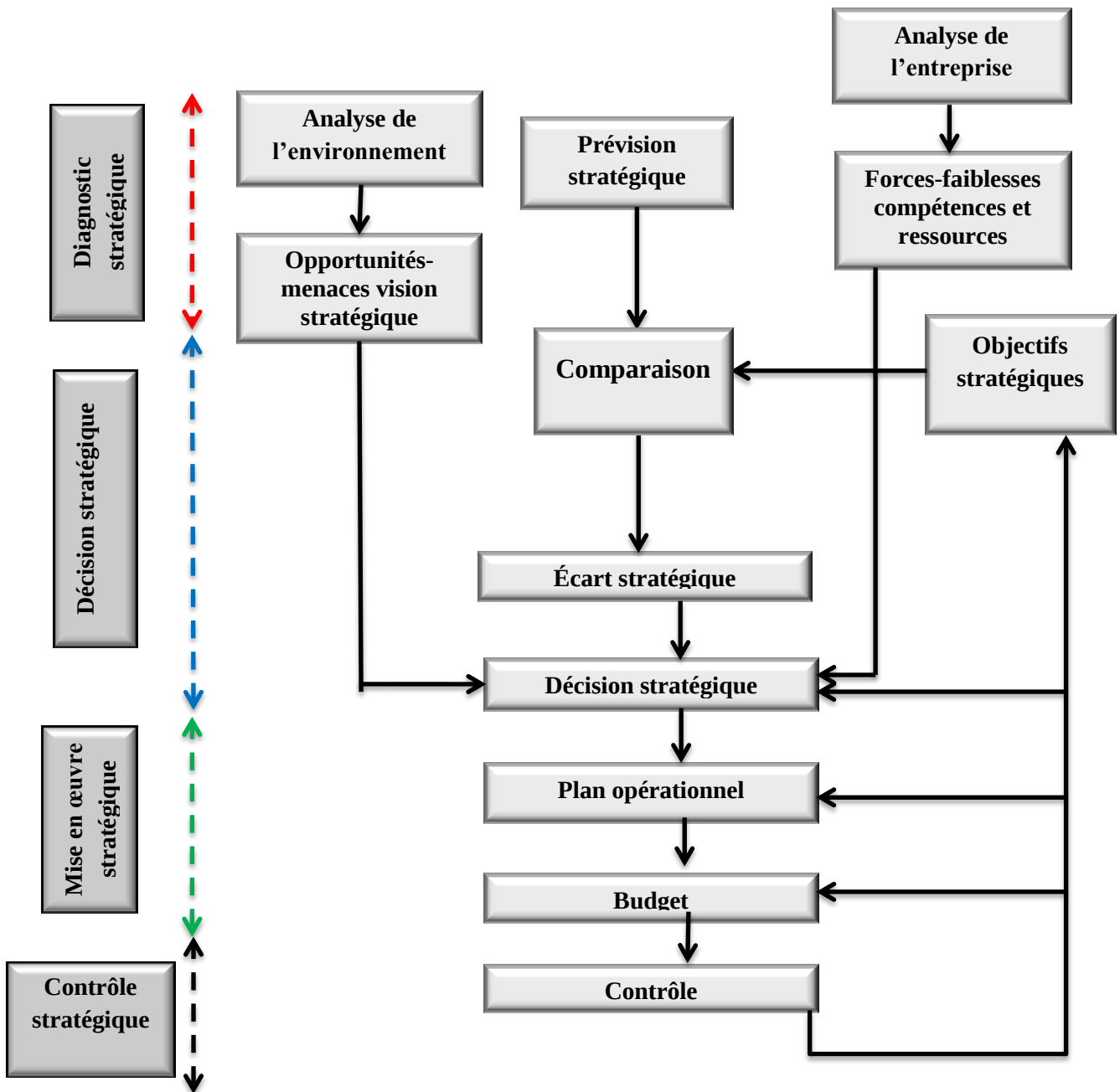
La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat de l'entreprise, mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur.

Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action.

Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

⁷² Serge Oréal, Op.cit, p 174.

Figure 21: La démarche stratégique.



Source 22: JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 6^{ème} édition, Vuibert, 2006.

Les phases de la démarche stratégique

1. La phase du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation présente de l'organisation, par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement, et d'une analyse interne de l'entreprise.

La phase du diagnostic stratégique correspond à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et micro-environnement, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

1.1. Les acteurs du diagnostic stratégique

De nombreux acteurs peuvent être amenés à réaliser le diagnostic stratégique de l'entreprise : les dirigeants et cadres, les banquiers, mais aussi des consultants, etc. Chacun d'entre eux, voit l'entreprise de façon particulière, selon les cas, les objectifs de chacun, les ressources mobilisables, etc.

À partir de là, deux options s'offrent à celui qui veut réaliser le diagnostic : constituer une équipe interne, composée de cadres opérationnels et/ou fonctionnels pour effectuer les études nécessaires pour le diagnostic, ou faire appel à un cabinet de conseil extérieur qui sera rémunéré.

L'arbitrage pour le choix entre les deux options se fait selon :

1. **Le coût** : chaque formule engendre un coût financier dont l'entreprise doit être capable d'assumer. Le coût des prestations des grands cabinets d'audit, apparaît alors trop élevé pour les PME.
2. **Le temps** : le diagnostic stratégique d'une organisation est un processus plus au moins long. Le choix d'une équipe interne pour le réaliser, signifie que les personnes mobilisées délaisseront leurs tâches quotidiennes.
3. **Les compétences** : le recours à l'une des deux options se heurte à la problématique des compétences. Le choix d'une équipe interne suppose dès le départ que les personnes choisies possèdent le bagage théorique et pratique pour effectuer le diagnostic, se pose aussi la question de l'objectivité. L'équipe interne, aura-t-elle assez de recul par rapport à leurs tâches quotidiennes pour

effectuer un diagnostic objectif. Le recours à un cabinet d'audit se heurte au même problème, car si l'intention est celle d'avoir un regard neuf, le conseiller ne peut travailler sans les cadres dirigeants, le temps et l'implication de ces derniers, sont nécessaires pour la réalisation du diagnostic.

1.2. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

1.2.1. L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès. Il s'agit :

- D'analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé ;
- D'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès ;
- Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité, lui permettant de dégager un avantage concurrentiel).

FCS (sources de l'avantage concurrentiel) ce sont des compétences, des ressources des atouts qu'une entreprise doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée. Stratégor distingue cinq catégories de FCS :

- **La position sur le marché** : s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance) ;
- **La position de l'entreprise en matière de coût** : les coûts d'approvisionnement, les coûts de production, de commercialisation, etc. ;
- **L'image et l'implantation commerciale** ;
- **Les compétences techniques et la maîtrise technologique** ;
- **La rentabilité et la puissance financière.**

1.2.2. Le benchmarking

Le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur ses FCS et les comparer avec le meilleur niveau de performance obtenu dans d'autres entreprises tous secteurs confondus, afin de dégager un moyen permettant d'améliorer les performances de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit de rechercher quelles sont les meilleures pratiques sur un secteur donné, et ce, par rapport à tous les autres secteurs, déterminer l'écart par rapport à l'entreprise et définir un niveau de performance à atteindre. Cette pratique demande une grande habilité à la recherche d'information. Les principales sources d'informations sont : les bases de données, les experts de l'industrie, les clients et les fournisseurs, les rapports de recherche, livres, magazines, les cabinets de consulting.

1.2.3. L'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

i. La fonction commerciale

À travers la politique marketing en cherche s'il y a une politique de segmentation du marché ou une politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Étude du Mix marketing (Prix, Produit, Distribution, Communication). Étude des parts de marché et des forces des ventes.

ii. La fonction production :

C'est l'étude du mode de production et de la capacité de production. On cherche à savoir quels sont les délais de fabrication et la présence d'économies d'échelles ?

iii. La fonction approvisionnement

Elle traite des délais d'approvisionnement, les délais de paiement accordé par le fournisseur et les liens de dépendances entre l'entreprise et les fournisseurs.

iv. La fonction ressources humaine

On cherche à déterminer le niveau des compétences, le mode de rémunération, les aspects de motivation des salariés et le système de communication interne.

v. La fonction Finance

On cherche à déterminer le niveau d'endettement, le mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c.à.d. la trésorerie, le fonds de roulement et besoin en fonds de roulement).

vi. La fonction recherche et développement (R&D)

Cette fonction cherche à déterminer quels sont les budgets et les ressources alloués à la recherche ? Et le volume des publications et brevets ?

Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses, ressources et compétences.

1.3. Le diagnostic externe

Selon l'approche déterministe, les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une mutation de l'environnement. Par conséquent, le diagnostic externe de l'environnement s'impose afin d'asseoir les décisions stratégiques.

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple). Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement. L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous-environnements, un environnement immédiat (le micro-environnement) et un environnement général (le macro-environnement). Il est alors indispensable de réaliser un diagnostic du macro environnement et du micro environnement.

1.3.1. L'analyse macro environnement

Cette analyse permet d'évaluer l'environnement macro de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement macro peuvent être classifiés en plusieurs catégories ; facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux. Ils jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant, ils sont habituellement (selon la conception déterministe de l'organisation) en dehors du contrôle de l'entreprise, et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités. Il s'agit

d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

- **Facteurs politiques** : Lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.
- **Facteurs économiques** : Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.
- **Socioculturel** : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.
- **Technologique** : Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

L'analyse de ces différents facteurs nous permet, ainsi, d'avoir une vision globale sur le marco-environnement :

- **Au niveau politique** : existe-il une évolution de l'environnement politique ayant des conséquences sur le secteur.
- **Au niveau économique** : l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.
- **Au niveau socio culturel** : analyser l'évolution démographique, qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.

- **Au niveau technologique** : l'évolution technologique peut influencer sur l'activité de l'entreprise, au niveau organisationnel, mais également au niveau des processus de conception, développement et production.

À l'issue de l'analyse, il est possible de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années.

1.3.2. L'analyse du micro environnement

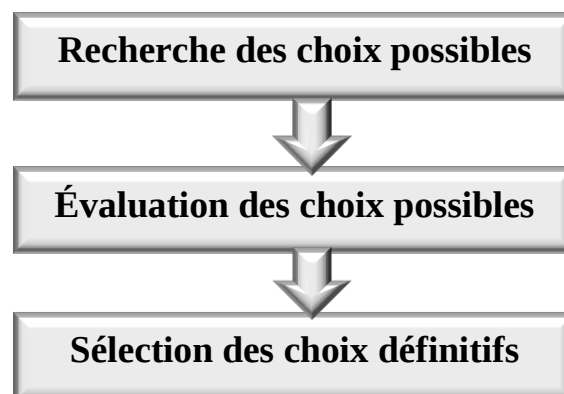
L'environnement immédiat de l'entreprise est constitué par plusieurs intervenants ayant des relations directes avec l'entreprise. Contrairement à l'environnement général, pour qui l'entreprise a des moyens limités pour l'influencer, l'environnement immédiat peut être influencé par les actions de l'entreprise. Il s'agit d'analyser le comportement des fournisseurs, des clients, des concurrents directs, indirects et potentiels. Ce diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés ;
- D'évaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels ;
- D'analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

2. La phase de décision stratégique

La prise de la décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases, la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

Figure 22: Le processus de la décision stratégique



Source 23: Serge Oréal, Management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993.

2.1. Description des étapes de prise de décisions stratégiques

2.1.1. La recherche des choix possibles

La recherche des choix possibles est marquée par ce qu'on appelle le principe de la rationalité limitée d'Herbert Simon. Il, nous a montré que les managers s'arrêtent dans la recherche des choix possibles, dès qu'ils trouvent une solution qu'ils jugent satisfaisante par rapport à leurs objectifs. Cela signifie donc, que les managers ne sont pas rationnels, puisqu'ils n'envisagent que quelques choix possibles dans l'univers de la totalité des possibilités.

Une expérience réalisée auprès de groupes de cadres permet d'illustrer ce principe de rationalité limitée⁷³. On soumet à des groupes de cadres dans un cycle de formation continue un cas qui a douze solutions possibles. On demande à chaque groupe de cadres, d'indiquer quelle solution il va choisir, en précisant quelles sont les solutions possibles envisagées. En fin de journée, chaque groupe de cadres a dit avoir envisagé 2,8 possibilités sur les douze possibles. Cela montre bien qu'il y a un frein cognitif à la recherche de solutions possibles, et qu'en pratique, on s'arrête dans la recherche de nouvelles solutions dès, que l'on trouve une ou deux, satisfaisantes par rapport aux objectifs poursuivis.

2.1.2. Évaluation des choix possibles

Une fois les choix possibles dégagés, il faut mettre en place des critères, afin de comparer entre les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée à travers les critères suivants :

i. La compatibilité

Il est question ici de vérifier la compatibilité des différentes alternatives stratégiques, par rapport à une série de critères. On peut vérifier la compatibilité par rapport à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire ce, pourquoi l'entreprise existe, on va vérifier la compatibilité par rapport aux valeurs de l'entreprise, ce en quoi l'entreprise croit, ce, à quoi elle est attachée. La compatibilité par rapport aux structures et l'organisation qui est en place. Il y a aussi la compatibilité par rapport aux ressources (humaines, financières et matérielles).

⁷³ J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op.cit, p 313.

ii. La synergie

Le critère de synergie est essentiel dans la comparaison des différentes alternatives. Ce que l'on appelle la synergie c'est l'effet de ($2+2=5$), c'est l'effet de complémentarité. Une alternative stratégique va être complémentaire par rapport à une situation d'entreprise donnée. Ces synergies seront étudiées dans différents domaines ; dans le domaine commercial : comme par exemple utilisé la même chaîne logistique pour centraliser sa distribution pour deux activités différentes. Il peut aussi s'agir de synergie de production ; comme réutiliser des sous-produits d'une activité pour une autre production.

Une synergie de complémentarité en termes d'organisation et de système d'information, un même système informatique, peut être utilisé pour deux activités différentes. Ce critère de synergie est très fréquemment utilisé pour justifier les décisions stratégiques prises, et notamment les décisions de diversifications.

On essaye ainsi de montrer la complémentarité entre la nouvelle activité et l'ancienne activité.

D'autres critères peuvent être envisagés :

- Le risque associé à chacune des alternatives ;
- Le coût global de chaque décision ;
- La rentabilité espérée ;
- La faisabilité, la facilité avec laquelle chaque alternative peut être mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous est un résumé d'une grille d'évaluation stratégique

Tableau 2: Exemple de grille d'évaluation stratégique

	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Compatibilité			
Mission	3	6	8
Valeurs	4	5	6
Structures	7	5	2
Ressource	4	7	8
Environnement	4	6	8
Synergie			
Commerciale	2	4	5
D'image	3	6	9
Financière	4	5	9
De production	2	7	7
D'organisation	1	5	6
Risque	4	1	5
Coûts	6	4	5
Rentabilité	4	7	4
Faisabilité	7	9	8
Total	55	77	90
Chaque choix possible est ici noté de 1 à 10, sans pondération des critères			

Source 24: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013.

3. La phase de la mise en œuvre des stratégies

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

3.1. La croissance interne (organique)

Le mode de croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ces ressources internes, construire des usines, embaucher du personnel et créer de nouvelles activités de manière progressive.

3.1.1. Avantages et inconvénients de la croissance interne

La croissance interne présente l'avantage d'un développement progressif, ce qui permet une bonne maîtrise du processus stratégique. Elle permet aussi une valorisation de l'expérience acquise et la consolidation de l'apprentissage. Aussi, ce mode de croissance, renforce la culture de l'entreprise à travers la valorisation des compétences présentes au sein de l'organisation. Enfin, ce mode de croissance, projette une image de bâtisseur pour le chef d'entreprise.

Cependant, ce mode de croissance présente aussi des inconvénients. En effet le rythme de ce mode de croissance est très lent, ce qui provoque un risque de réactivité très fort de la part des concurrents. Aussi, il y a un risque de « sclérose » de la structure de l'entreprise à cause d'une forme d'inertie du personnel. Enfin, il peut y avoir des difficultés de financement (faiblesse des fonds propres).

3.2. La croissance externe

Le mode de croissance externe, consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante. Il s'agit d'un développement qui est plus brutal, et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée.

3.2.1. Avantages et inconvénients de la croissance externe

Le mode de croissance externe a comme avantage la rapidité de montage, ce qui provoque une faible réaction des concurrents (concurrents tétanisés). Ce mode de développement ne provoque pas une augmentation de l'offre globale, et permet la diversification et donc d'acquérir les compétences d'un secteur, que l'organisation ne maîtrise pas. Dans le domaine financier, ce mode de croissance est un instrument de levier financier, lorsque le taux de rentabilité des affaires rachetées est supérieur aux taux des capitaux emprunté, l'effet de levier financier joue à plein.

Enfin, la croissance externe bénéficie d'un financement assez facile, car on présente au banquier une entreprise qui existe déjà, avec des machines, des bâtiments et des carnets de commande. Il est donc facile d'obtenir des financements pour la croissance externe.

Comme pour la croissance interne, ce mode présente aussi des inconvénients. Il y a d'abord la question de l'évaluation de l'entreprise rachetée, il y a toujours des incertitudes sur le prix des actifs immatériels et matériels, ce qui provoque une inadaptation de l'entreprise ciblée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il peut aussi y avoir des synergies négatives entre l'ancienne activité et la nouvelle activité. Aussi, il peut y avoir des incompatibilités sur le plan du système d'information,

de l'organisation, de la culture, etc. Enfin, la croissance externe confère à l'entreprise assez fréquemment une image d'opportunisme sur le marché.

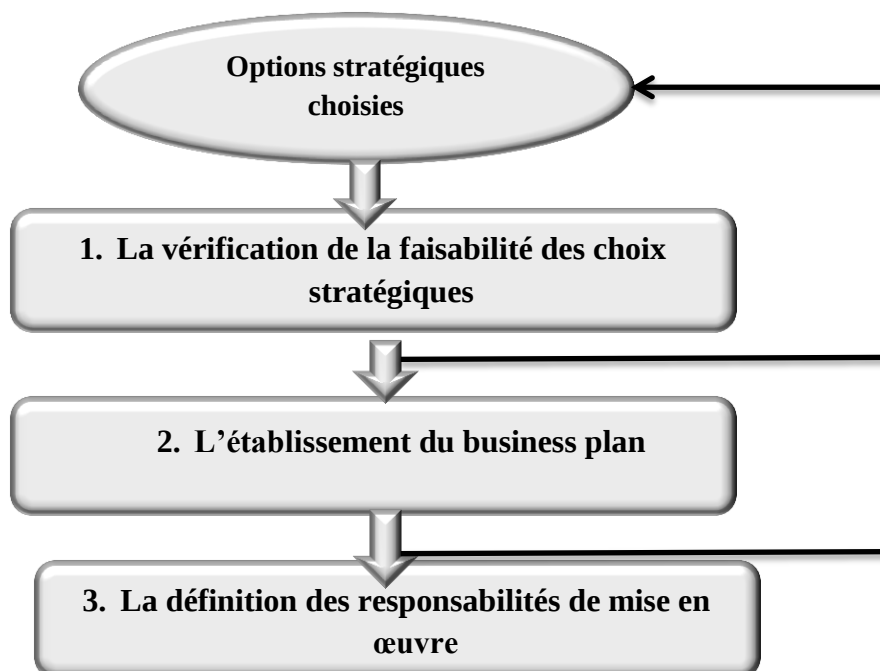
Ces deux types de croissance s'appliquent de la même façon à l'ensemble des stratégies d'entreprise. Les stratégies intra-industrielles (domination par les coûts, différenciation) peuvent être développées, aussi bien en croissance interne, qu'en croissance externe. Les stratégies interindustrielles (diversification, intégration) peuvent, elles aussi être mises en œuvre, soit par croissance interne, ou en croissance externe. Même chose pour les stratégies d'internationalisation qui peuvent être mises en œuvre aussi bien, par voie interne (développement organique), soit par croissance externe (rachat d'entreprise existante).

4. La mise en œuvre opérationnelle des stratégies

La mise en œuvre opérationnelle des stratégies, suit généralement le processus présenté sur le schéma ci-dessus.

Une fois les options stratégiques choisies, on distingue alors trois étapes de la mise en œuvre opérationnelle des stratégies : la vérification de la faisabilité des choix stratégiques, l'établissement du business plan ou du plan d'affaires et enfin la définition des responsabilités de mise en œuvre. Chacune des phases, est susceptible de provoquer une rétroaction sur les phases précédentes.

Figure 23: La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie



Source 25: Franck Brulhart, Les sept points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas, Eyrolles, 2009.

4.1. Vérification de la faisabilité des choix stratégiques

La faisabilité des choix stratégiques, doit être vérifiée au travers de plusieurs critères. On se pose alors la question si les options stratégiques envisagées peuvent-être mises en œuvre aisément. La liste des critères utilisée est très large, nous allons essayer de les synthétiser à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Exemple de critères de faisabilité des choix stratégiques

Critères de faisabilité des choix stratégiques	Forte	Moyenne	Faible	Conclusion
➤ Organisationnelle ➤ Culturelle ➤ Technologique ➤ Commerciale ➤ Financier				

Source 26: Jean-Marie Ducreux, Le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition Organisation, 2009.

4.2. L'établissement du business plan (le plan d'affaires)

Le business plan ou le plan d'affaires, est avant tout un outil permettant de rassembler en un seul et même endroit l'état de sa réflexion, sur tous les axes qui constituent le projet. Il s'agit d'une description écrite de notre projet. Le business plan est l'élément essentiel de la mise en œuvre de la stratégie. Il faut distinguer entre plusieurs types de business plan. Ils peuvent être distingués, selon leur objet, leur rédacteur, et leurs destinataires. Le tableau ci-dessous résume la classification des business plan.

Tableau 4: Exemple de critères pour l'élaboration du business plan

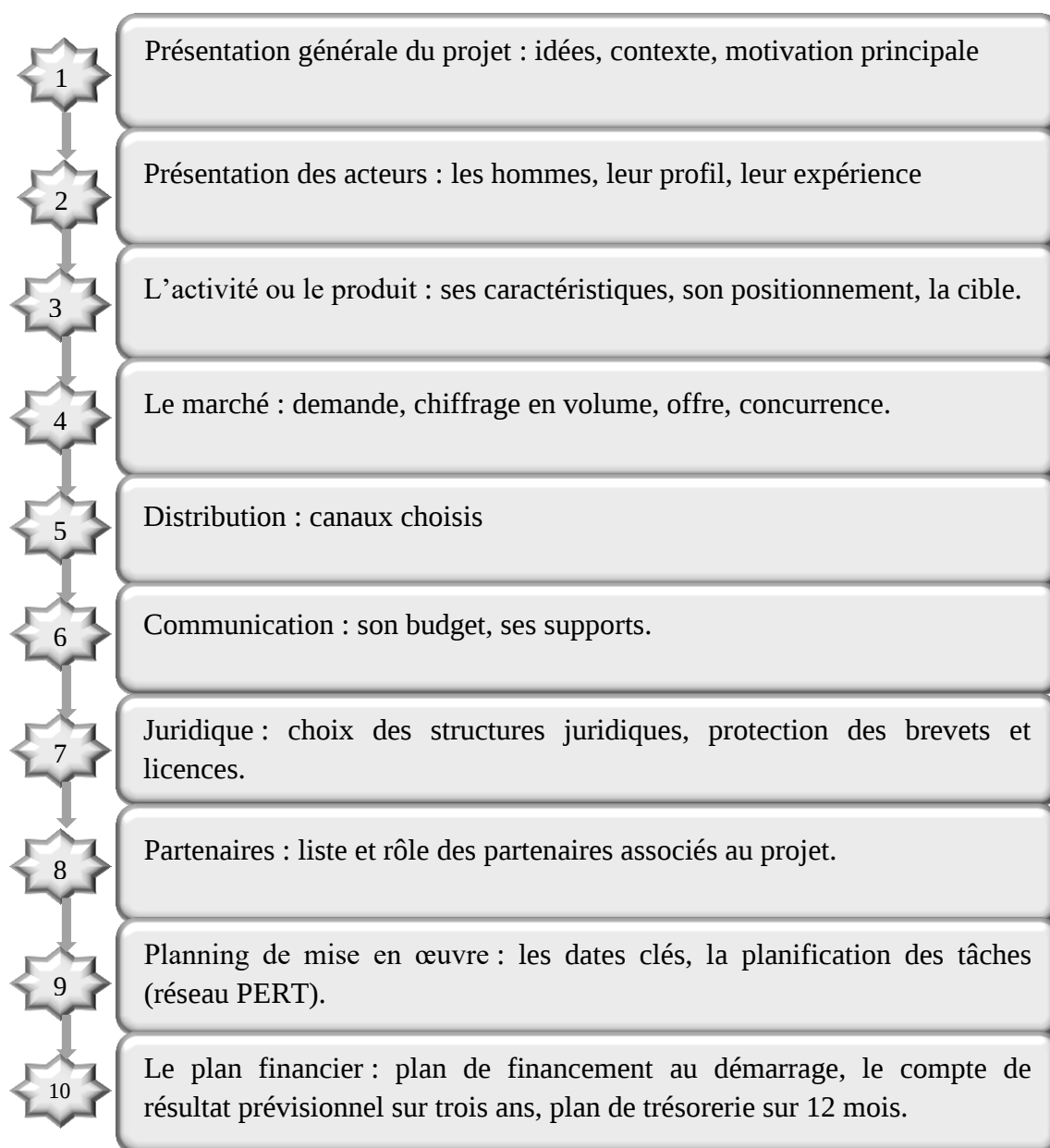
Objet	Rédacteur	Destinataires
Lancement d'une nouvelle activité	Chef de projet	Direction générale, comité stratégique.
Lancement d'un nouveau produit	Chef de produit	Direction marketing, direction de division
Création d'une entreprise	Chef d'entreprise	Banquiers, partenaires
Création d'une franchise	Franchisé	Franchiseurs, banquiers
Innovation technologique	Créateur	Direction de la recherche, financeurs publics

Source 27: Raymond-Alain Thietart, La stratégie d'entreprise, 2^{ème} éd, édition Science international, 1990.

4.2.1. Le contenu du business plan

Le contenu du business plan peut être présenté de manière séquentielle. Les étapes suivantes constituent le contenu d'un business plan.

Figure 24: Le déroulement séquentiel du business plan



Source 28: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013.

4.3. La définition des responsabilités de mise en œuvre

C'est l'aspect ultime de la définition stratégique et de sa mise en œuvre. C'est un point particulièrement important. Il convient pour chacune des décisions stratégiques de préciser :

- Les responsables qui vont devoir mettre en œuvre la stratégie ;
- Les moyens financiers mis à disposition ;
- Les moyens humains ;
- Les moyens matériels ;
- Fixer des échéances (dates) auxquelles, un contrôle sera effectué.

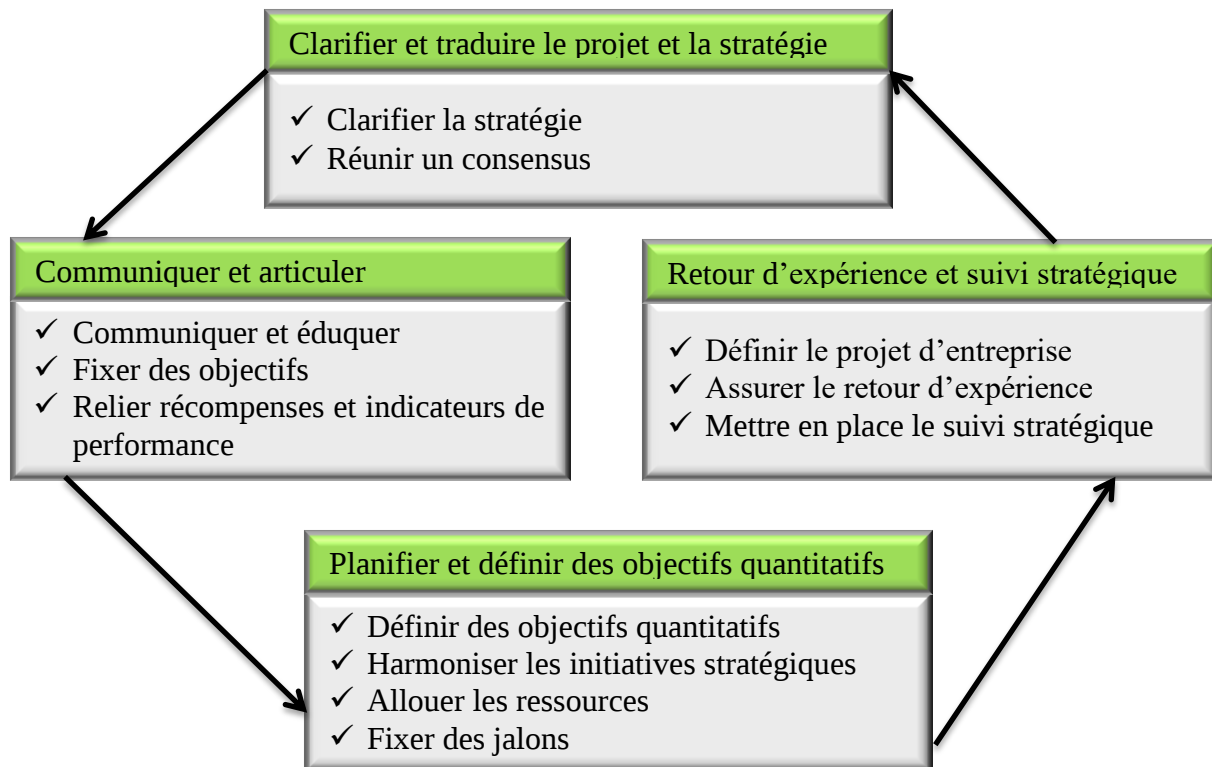
4.4. L'utilisation du tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre de la stratégie

Le tableau de bord prospectif (Balanced ScoreCard)⁷⁴ est un outil qui permet d'associer la définition de la stratégie et de vérifier sa mise en place. L'utilisation de cet outil se réalise à travers quatre étapes (voir schéma ci-dessous).

- 1) **La première étape**, consiste à clarifier l'intention stratégique de l'entreprise et à procéder à une traduction de cette stratégie en objectifs.
- 2) **La deuxième étape**, vise à communiquer les objectifs définis.
- 3) **La troisième étape**, est beaucoup plus précise et elle conduit à définir des objectifs quantitatifs.
- 4) **La quatrième étape**, est une étape d'apprentissage, qui vise le contrôle et qui est susceptible de retro agir, sur le projet stratégique initial.

⁷⁴ Henry Bouquin, Fondements du contrôle de gestion, édition PUF, 2004.

Figure 25: Mécanisme d'utilisation du tableau de bord prospectif.



Source 29: adapté de : Henry Bouquin, Fondements du contrôle de gestion, édition PUF, 2004.

5. La phase du contrôle stratégique

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut-être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

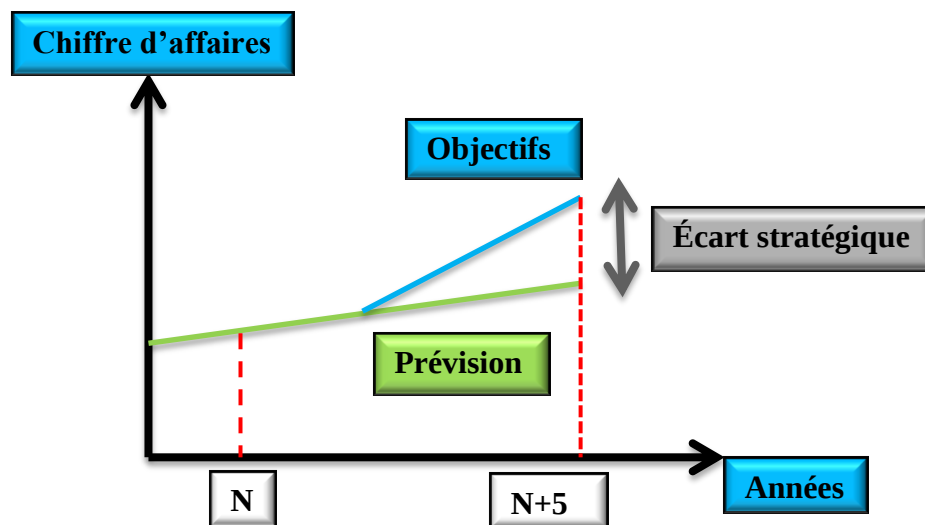
Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans, et dans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

5.1. L'écart stratégique

L'écart stratégique correspond à l'écart entre la prévision (ce qui va se passer) indépendamment des décisions stratégiques de l'entreprise, et ce que souhaite la direction de

l'entreprise c'est-à-dire ces objectifs. La stratégie va permettre de combler cet écart entre la prévision et l'objectif (le futur désiré de l'entreprise).

Figure 26: L'écart stratégique



Source 30: .P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013.

Conclusion chapitre II

Nous avons vu que l'élaboration de la stratégie a pour préalable et condition essentiels, l'existence d'une vision stratégique du dirigeant qui permet à travers sa déclinaison en missions, buts et objectifs de mettre en place une stratégie cohérente qui bénéficiera de l'adhésion du plus grand nombre possible des différentes parties prenantes de l'organisation.

Nous avons ensuite, mis en avant les différents courants théoriques qui ont traité du sujet du management, du management stratégique et de la stratégie d'entreprise, cela afin de nous permettre de mieux appréhender les différentes composantes du management stratégique avec ces acteurs, ces mécanismes et ces facteurs d'influences.

Nous avons traité aussi, les différentes écoles de conception de la stratégie à travers leurs contributions, mais aussi leurs limites. Enfin, nous avons détaillé le processus de la démarche stratégique à travers ces quatre phases, en mettant en avant le déroulement de chaque étape.

Nous allons dans le chapitre III approfondir, notre étude sur la phase du diagnostic stratégique et ces outils. Nous allons essayer de classifier les outils d'analyse stratégique, selon l'environnement interne ou externe et essayer d'identifier quelles peuvent être les facteurs qui déterminent le choix d'utilisation de ces outils.

CHAPITRE III : LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Introduction chapitre III

La stratégie d'entreprise comme domaine d'étude et d'application, a maintenant un demi-siècle d'existence. Et Malgré sa jeunesse, elle a fortement évolué, à la fois dans son aspect pratique et académique, comme un des éléments les plus importants des sciences de gestion⁷⁵. Cette évolution a porté surtout sur les outils de formulation et d'analyse de la stratégie d'entreprise, sous l'impulsion des cabinets de conseil (Boston Consulting Group (BCG), Arthur D.Little, McKinsey,...), des praticiens et des chercheurs d'écoles d'affaires. L'impulsion a été donnée par l'école de Harvard (1965) suivie par la suite, de plusieurs développements plus ou moins élaborés.

Les outils de formulation de la stratégie, sont en effet un concept dont l'étude s'avère toujours utile pour les entreprises. La profusion des outils guidant les entreprises dans la construction de leurs stratégies, donne aux chefs d'entreprises et aux managers un choix très large pour la mise en place de leur stratégie. Le débat sur l'adoption des outils de formulation de la stratégie, reste encore ouvert, dans la mesure où la majorité des travaux de recherches mettent l'accent uniquement sur les mérites et les limites des outils de formulation de la stratégie, et sans aucune référence aux dimensions organisationnelles et environnementales des entreprises.

En effet, ces travaux, ayant pour but de fournir des « recettes miracles du succès », laissent dans l'ombre certaines interrogations pourtant fondamentales. Il est évident que certaines interrogations restent en suspens, pourquoi une entreprise adopte un tel outil plutôt qu'un autre ? Y-a-t-il des facteurs qui interviennent dans le choix de tel ou tel outil ? Pourquoi des outils différents peuvent se révéler pertinents pour le succès de certaines entreprises, et non efficaces pour d'autres ?

Nous allons essayer dans ce chapitre de mettre la lumière sur les facteurs qui influencent le choix des outils du diagnostic stratégique par les dirigeants à travers la théorie de la contingence, puis on donnera un aperçu des outils dont dispose les managers pour effectuer leur analyse stratégique.

⁷⁵ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lempel, Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Paris, Village mondial, 1999.

Section 1 : la classification des outils d'analyse stratégique

Les différentes approches de la formulation de la stratégie citées dans le chapitre II, constituent des logiques qui sous-tendent les principales conceptions des outils de formulation de la stratégie. Ces outils peuvent être regroupés principalement en trois familles⁷⁶. La première propose des modèles et des représentations simplifiées, plus ou moins formalisées, il s'agit « *d'outils analytiques* ». La seconde, à une finalité plus instrumentale, on parle alors de méthodes ou de techniques, il s'agit « *d'outils heuristiques* ». La troisième, contrairement aux précédentes, ne regroupe pas des méthodes ou des boîtes à outils, mais elle met l'accent sur des façons de pensée, on parle dans ce cas « *d'outils paradigmatiques* ».

1. Typologie des outils d'analyse stratégique

1.1. Les outils analytiques

Les outils analytiques renvoient à des démarches plus ou moins structurées, certaines très linéaires, d'autres plus itératives⁷⁷, (Ramanantsoa1984)⁷⁸, (Desreumaux1993)⁷⁹. Quatre propriétés de base caractérisent les outils analytiques.

1.1.1. Les caractéristiques des outils analytiques

- 1) Ces outils sont mécaniques et formalisés relevant typiquement de l'esprit cartésien. Ils procèdent par une suite d'étapes logiques, ordonnées impliquant chacune l'analyse formelle.
- 2) Ces outils privilégient la rigueur et l'aspect systématique. Le décideur produit une liste des choix possibles et les compare ensuite systématiquement élément par élément en fonction d'une ou plusieurs dimensions fixées préalablement.
- 3) Ces outils reposent principalement sur des données quantitatives. Ils présupposent que l'on peut identifier et quantifier tous les facteurs pertinents par apport à leur impact absolu ou relatif.

⁷⁶ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 225.

⁷⁷ Répétitives ou fréquentatives

⁷⁸ Bernard Ramanantsoa ; Voyage en stratégie, Revue Française du Marketing, n° 4, 1984.

⁷⁹ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 225

- 4) Ces outils renvoient à un raisonnement fermé se déroulant à l'intérieur des mêmes registres portant sur des paramètres fixes. Parmi ces outils analytiques, on trouve entre autres : le modèle LCAG⁸⁰ ou SWOT, le modèle d'Ansoff, les modèles de portefeuille (BCG, Mc Kinsey, ...), le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter, le modèle de la chaîne de valeur de Porter, et le modèle du cycle de vie du produit.

1.2. Les outils heuristiques

Les outils heuristiques écartent les processus logiques et formalisés et mettent plutôt l'accent sur des processus de création, plutôt que de la formalisation logico-mathématique. Selon Michel Gervais : « une démarche heuristique correspond à une procédure qui recherche le champ des solutions possibles en utilisant l'analogie, la récurrence, les approximations successives, sans certitude d'une solution unique et d'un nombre fini d'étapes pour arriver à la (ou aux) solution(s) »⁸¹.

1.2.1. Les caractéristiques des outils heuristiques

Quatre principales propriétés caractérisent les outils heuristiques.

- 1) Ces outils sont moins structurés et plus itératifs, se déroulant non pas d'une façon entièrement déterminée et linéaire, mais de façon itérative en fonction des nouvelles données.
- 2) Ces outils donnent la priorité à l'imagination, à l'intuition, au jugement et à l'expérience⁸². La rationalité des outils analytiques est une qualité délaissée au profit de la compréhension et de l'interprétation que le sujet fait de la réalité, et de la simplification des cartes cognitives⁸³ (représentation mentale), où les représentations obtenues seraient riches de ses éléments essentiels.
- 3) Ces outils sont de nature plus qualitative, sans pour autant rejeter les outils formalisés et de bases quantitatives. Ils mettent principalement l'accent sur des données qualitatives qui aident, tant à la perception des problèmes et leur analyse, qu'à la recherche et la construction d'idées de solution.

⁸⁰ Le modèle **LCAG** (initial du nom des 4 professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle)

⁸¹ Michel Gervais ; Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1989.

⁸² Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 227.

⁸³ « Représentation intériorisée de l'environnement, de ses propriétés métriques, des relations topologiques entre les sites qui les composent », tiré du livre de . M. Denis ; Image et cognition ; édition PUF ; 1989

- 4) Ces outils renvoient à un raisonnement ouvert, se déroulant à l'intérieur des registres différents et changeants. Le décideur, bien qu'en situation de rationalité limitée, doit tenir compte de nombreuses variables complexes et interactives. Parmi ces outils heuristiques, on trouve entre autres : le recours aux jugements d'experts, l'analyse historique, les méthodes graphiques ou visuelles (l'analyse de champ de forces, les arbres de décision et les graphes de pertinence), les méthodes intuitives (le brainstorming, la synectique ou technique des analogies), et la prospective.

1.3. Les outils paradigmatiques

Les outils paradigmatiques supposent une représentation de la stratégie articulée autour de paradigmes. Ils ne fournissent pas, contrairement aux autres outils, des recettes, des techniques ou des méthodes prédéterminées ; mais des façons de pensée, qui renvoient à des hypothèses, des principes, des règles ou des théorèmes. Ces outils doivent donc être appréhendés comme des lois, des théories, des applications et des dispositifs expérimentaux, qui constituent un cadre de référence fondamental, sur lequel s'appuient les entreprises pour formuler leurs stratégies⁸⁴.

Parmi ces outils paradigmatiques, on trouve : la vision stratégique, l'approche basée sur les ressources, l'approche basée sur les compétences et l'apprentissage organisationnel. La vision stratégique qui consiste pour l'entreprise à s'imposer un futur souhaité qui dépasse largement le cadre de l'existant, conduit à transformer l'entreprise et à déstabiliser et reconfigurer les systèmes concurrentiels⁸⁵. L'approche basée sur les ressources conçoit l'entreprise comme un ensemble de ressources, pour certaines spécifiques, ce qui lui permet de créer et de pérenniser un avantage concurrentiel et de se distinguer des autres entreprises.

L'apprentissage organisationnel suppose que la stratégie de l'entreprise se construit au fur et à mesure que les membres de l'entreprise agissent collectivement, assimilent progressivement les données de l'environnement, en même temps que les moyens dont dispose l'entreprise, pour les traiter.

⁸⁴ Dominique Genelot, *Manager dans la Complexité*, INSEP Edition, Paris, 1992.

⁸⁵ C.K. Prahalad., G. Hamel, *The core competencies of the corporation*, *Harvard BusinessReview*, vol 68, n°3.1990.

2. La perspective contingente dans l'utilisation des outils d'analyse stratégique

2.1. L'école de la contingence et la stratégie d'entreprise

L'école de la contingence en stratégie met en avant les limites de l'approche, selon laquelle, la stratégie d'entreprise obéirait à des règles universelles, valables pour toutes les organisations et toutes les situations. L'école de la contingence rejette ainsi l'idée d'un « one best way ». Cette dernière insiste sur le fait que, la stratégie d'entreprise, construit sa légitimité sur la prise en compte des situations singulières, en mettant en évidence ce qu'elles ont en commun.

Selon certains théoriciens de l'école de la contingence comme Lex Donaldson⁸⁶, on distingue dans le courant de l'école de la contingence trois axes principaux : la stratégie, l'environnement et le design (structure) de l'organisation. L'idée essentielle de l'école de la contingence c'est la mise en adéquation de ces différents éléments, afin de favoriser l'adaptation de l'entreprise. Il est vrai que la stratégie se confronte à la question de l'adaptation à l'environnement, et sa mise en œuvre passe par la définition d'un schéma organisationnel.

Ainsi Alfred Chandler⁸⁷ fait observer que la structure des organisations c'est à dire leur « design organisationnel » est dépendant de la stratégie et de la taille. S'appuyant sur une analyse historique de l'évolution des grandes firmes américaines, il démontre que le recours à une structure divisionnelle résulte du choix d'une stratégie de diversification.

De son côté, Joan Woodward⁸⁸ explique que la structure des organisations, dépend de la technologie employée, en distinguant des systèmes productifs artisanaux, semi-industriels, et industriels de masse.

La contribution la plus significative au sein de l'école de la contingence est le résultat des travaux de Lawrence et Lorsh⁸⁹, dans la mesure où ces deux auteurs restent les plus emblématiques de ce courant de pensée et, aussi, parce que leur approche va poser conceptuellement les termes d'un débat qui est toujours d'actualité.

Lawrence et Lorsh abordent la question de la « culture organisationnelle » et de sa relation à la stratégie et à l'environnement. Selon ces auteurs, aux différents services d'une entreprise

⁸⁶ Lex Donaldson, *The Contingency Theory of Organizations*, SAGE Publications, 2001.

⁸⁷ Alfred .D. Chandler, *Stratégies et structures d'entreprise*, The M.I.T. Press.1962

⁸⁸ Joan Woodward, *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press, London.1965

⁸⁹ Paul Lawrence, Jay Lorsh, *Adapter les Structures de l'Entreprise*, Les Éditions D'Organisations, Paris, 1986.

correspondent des cultures et environnements différents, qui se traduisent dans les modes d'action et de représentation des individus qui en font partie.

Ainsi, les membres d'un service marketing seront davantage focalisés sur l'adaptation au marché et le chiffre d'affaires des produits, alors que les membres d'un service financier raisonneront davantage en termes de standardisation des produits, afin d'en diminuer le coût de production et en vue d'augmenter la rentabilité.

L'école de la contingence, à travers les travaux de Lawrence et Lorsch, accorde la reconnaissance de la spécificité à travers la singularité des services, et les moyens de contrôler les sous-ensembles culturellement distincts de l'organisation. Il appartiendra à chaque entreprise, dans la conduite de sa stratégie, de définir les modes de coordination pertinents.

2.2. Les facteurs de contingence

En se basant sur les recherches fondatrices de la théorie de la contingence, sur des recherches adoptant l'approche de contingence dans les domaines de la planification stratégique, la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion, et sur d'autres recherches, il ressort six facteurs de contingence qui influencent la relation entre les outils de formulation de la stratégie et la performance⁹⁰.

L'environnement, les valeurs du chef d'entreprise, la structure organisationnelle, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, et l'étendue de l'entreprise constituent ces facteurs.

2.2.1. L'environnement

C'est l'ensemble des éléments qui agissent continuellement, directement ou indirectement, sur l'entreprise et influent sur ses décisions. Dans la théorie de la contingence, il est un facteur fortement déterminant des structures des organisations et de leurs évolutions (Lawrence et Lorsch, 1986), (Woodward, 1965), (Chandler, 1962). Dans la théorie stratégique, le comportement stratégique est fortement déterminé par l'environnement dans lequel évoluent les entreprises⁹¹. Sur la base de ces théories, l'environnement pourrait exercer une influence sur l'adoption des outils de formulation de la stratégie.

⁹⁰ Henry Mintzberg (1995), Op.cit, p 234.

⁹¹ Michael Porter (1982), Op.cit, p 321.

2.2.2. Les valeurs du chef d'entreprise

Depuis longtemps, il a été démontré que le chef d'entreprise joue un rôle central dans l'activité stratégique de son entreprise. Il est identifié à l'intérieur comme à l'extérieur de son organisation comme le premier responsable de la stratégie. De nombreux auteurs dont (Mintzberg, 1995), dans sa typologie des rôles du dirigeant, confirme l'importance de la stratégie pour le chef d'entreprise, en classant l'activité stratégique au premier plan.

D'autres auteurs (Martinet, 1993, 1994 ; Bourgeois, 1984 ; Hambrick et Mason, 1984) s'interrogeant sur l'utilité, l'importance ou le poids du dirigeant à la tête de son entreprise, montrent que ce dernier joue un rôle pivot dans la gestion de son affaire. C'est lui qui décide du choix d'orientation des activités engageant le devenir de son entreprise, des modes de structuration nécessaires pour réussir, des modifications à apporter en cours de route et des niveaux de performance satisfaisants.

Cette conception active du chef d'entreprise dénote ainsi la croyance en sa forte implication dans le choix des outils de formulation de la stratégie à adopter par son entreprise. Qu'il décide lui-même la stratégie, la délègue à d'autres individus, ou il fait participer d'autres individus dans sa décision, il sous-tend une relation entre lui et les outils de formulation de la stratégie. Cette relation est fondée sur ses valeurs. En effet, ces valeurs sont considérées comme des standards qui orientent, implicitement ou explicitement, les choix et les actions.

La différence des valeurs des chefs d'entreprise, à l'origine des différences dans les comportements stratégiques des entreprises, s'explique par des structures différentes au niveau de l'âge, de l'expérience professionnelle, de la formation et de l'éducation, ou de l'origine sociale (Collins et Moore, 1970 ; Hambrick et Mason, 1984). En effet, les valeurs prennent formes, de ces variables. Les valeurs se développent sous l'effet de l'expérience acquise dans l'enfance au sein de la famille, puis de l'éducation à l'école, et dans des organismes spécialisés. Certaines valeurs s'acquièrent pendant l'enfance et forment des couches profondes du contenu de la personnalité. D'autres émanent des modèles qui caractérisent la société et qui sont observées par l'individu. Ces modèles ne l'affectent pas directement mais lui servent d'exemples, pour forger ses modes de comportement habituels.

En définitive, les observations des chercheurs, confirment toute l'hypothèse que les différences dans les comportements stratégiques des entreprises, ont pour origine des différences

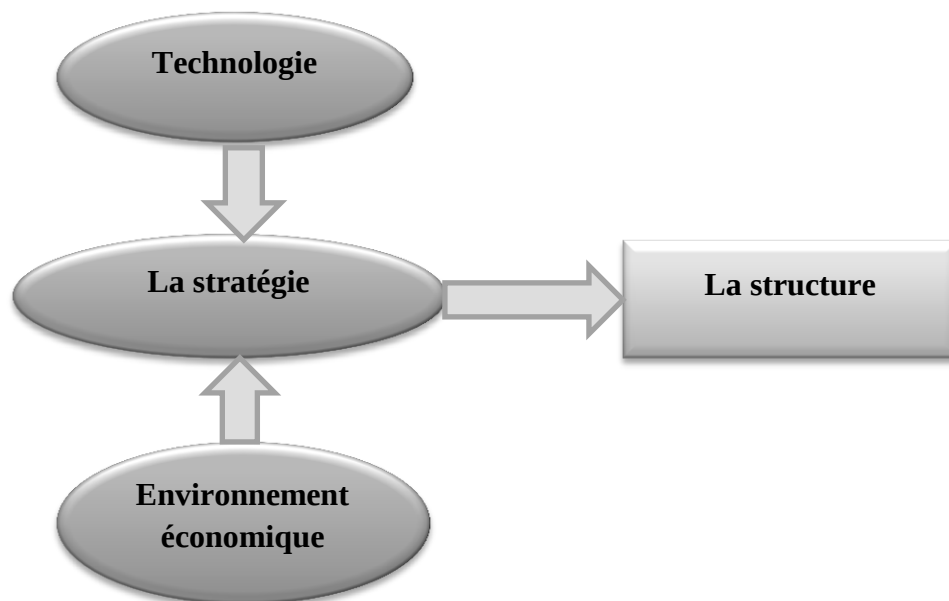
dans l'orientation des valeurs des chefs d'entreprise. Sur la base de ces résultats, les valeurs du chef d'entreprise pourraient jouer un rôle dans l'adoption des outils de formulation de la stratégie.

2.2.3. La structure organisationnelle

Depuis les années 60, les chercheurs sur la structure organisationnelle ont posé l'existence d'une relation de dépendance entre stratégie et structure. Cette relation a pris deux directions opposées mais complémentaires, et l'une ne peut contester la validité de l'autre. La première direction selon laquelle « la structure suit la stratégie » est initiée par Chandler (1962).

Cette affirmation est faite, sur la base d'études d'évolution de quelques grandes entreprises et d'analyses statistiques des structures industrielles, Chandler constate que les modifications de structure d'entreprises sont la résultante inéluctable des modifications de stratégies opérées. Ces dernières sont rendues nécessaires par les changements de l'environnement économique et technologique de l'entreprise.

Figure 27: Les facteurs contingents de la structure d'une organisation selon Chandler



Source 31: Adapté de : Alfred Chandler, Stratégies et structures d'entreprise, édition Organisation, 2004.

Cette thèse, confirmée par la suite par de nombreux autres travaux (Pavan, 1972 ;Bouchiki, 1995), désigne la stratégie comme le facteur explicatif majeur de l'évolution constatée des structures d'entreprise en trois phases principales : structure entrepreneuriale, structure fonctionnelle et structure divisionnelle. Ils avancent des arguments basés sur l'hypothèse selon

laquelle la structure influence aussi sur la stratégie. Le choix des stratégies n'est pas libre, mais fortement prédéterminé par les structures internes. La première contribution est relative au fait que les stratégies sont le résultat de décisions.

Les processus de décisions stratégiques se déroulent dans le cadre de structures existantes : ces dernières ont une influence sur la perception des problèmes, les informations et la façon même d'initier le processus stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Le second argument est lié à l'idée que les structures déterminent également les relations de pouvoir et, par le biais, la sélection entre les diverses perspectives et les conceptions stratégiques des différents décideurs.

Dans la perspective de la deuxième direction, les structures remplissent des fonctions multiples. Elles jouent toujours le rôle de moyen de mise en œuvre de la stratégie mais constituent en même temps un cadre contraignant d'évocation et de choix de cette dernière. Les structures sont tout à la fois moyen de contact avec l'environnement et de protection envers ce dernier et remplissent une fonction de réduction de l'incertitude.

Elles assurent, enfin, différentes fonctions relatives au maintien de la cohésion et de l'identité du groupe qui constitue l'organisation. En effet, les structures intègrent les relations de pouvoir et les stratégies des acteurs qui travaillent dans l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Elles forment un cadre dans lequel se déroulent des processus politiques qui influent, à leur tour, les capacités du système politique (Desreumaux, 1986). La structure détermine de cette façon la politique et le développement de l'entreprise, la façon même d'initier le processus (réactif-anticipatif) ainsi que la capacité d'adaptation de l'organisation.

2.2.4. La taille de l'entreprise

Les caractéristiques organisationnelles et les pratiques des entreprises sont significativement différentes selon la taille. Les travaux sur les structures des entreprises confortent l'idée selon laquelle la taille de l'organisation constitue un facteur majeur de sa structuration⁹².

Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, la taille constitue aussi une variable déterminante de l'adoption de la planification stratégique. La principale conclusion des recherches empiriques est, que la planification stratégique est une pratique courante pour les grandes entreprises et elle ne l'est pas pour les entreprises de petite et moyenne dimension⁹³.

⁹² Henry Mintzberg, Patterns in Strategy Formation, Management Science, n° 24, 1978.

⁹³ Roland Calori et al, Les PMI face à la planification stratégique », Revue Française de Gestion, pp. 11-23,1997.

Cette différenciation des entreprises selon leur taille s'explique par la spécificité des entreprises. En effet, les auteurs admettent que les PME sont différentes des grandes entreprises.

Les différences majeures se rapportent aux : mécanismes de coordination et la flexibilité structurelle (Mintzberg, 1995), les économies d'échelle et la flexibilité stratégique (Marchesnay, 1997). Ainsi, en se rapportant à ces travaux, la taille de l'entreprise pourrait expliquer l'adoption des outils de formulation de la stratégie.

2.2.5. L'âge de l'entreprise

La littérature accorde une place importante à l'âge de l'entreprise en l'associant à la stratégie d'entreprise et à la performance. Certains soulignent que pour évaluer la pertinence des choix stratégiques d'une entreprise, il est nécessaire de tenir compte de son passé, c'est-à-dire fondamentalement de son âge (Coeurderoy et Durand, 1999). Pour les tenants de l'écologie des populations, plus la durée de vie est élevée, plus s'accroissent les phénomènes « d'inertie organisationnelle ». Pour eux, l'âge est ainsi négativement lié à la performance de la firme, estimée sous forme de probabilité de survie (Hannan et Freeman, 1977).

D'autres précisent qu'avec l'accumulation des années, la firme peut souffrir d'une « ossification » de ses routines, de désapprentissage et de cécité (Ranger-Moore, 1998), ce qui explique probablement pourquoi les entreprises créées dans les années 60 n'ont pas cessé d'appliquer la planification stratégique malgré son déclin régulièrement annoncé depuis deux décennies. Dans ce sens, l'âge de l'entreprise pourrait la rendre aveugle et incapable de voir le besoin de changer sa stratégie ou les outils de formulation de sa stratégie.

Cet usage de la métaphore biologique dans le champ organisationnel n'est pas une nouveauté. Les modèles de croissance ont démontré que l'âge de l'entreprise a des implications fortes sur la structuration (Greiner, 1972). Toute structure organisationnelle est en effet le résultat d'un processus qui s'est étalé dans le temps et qui dessine tacitement les lignes d'une trajectoire individuelle.

Ainsi, en se basant sur ces différents travaux, l'âge de l'entreprise pourrait être un facteur explicatif de l'adoption des outils de formulation de la stratégie.

2.2.6. L'étendue de l'entreprise

Elle se traduit par le nombre des domaines d'activité stratégique dans lesquels évolue l'entreprise. Elle peut être étroite lorsque l'entreprise évolue dans un seul domaine d'activité

(entreprise à activité unique) ou large lorsque l'entreprise évolue dans plusieurs domaines d'activité (entreprise à activités multiples ou entreprise diversifiée).

Le nombre des domaines d'activité est souvent souligné comme une variable indissociable de la stratégie, et plusieurs auteurs ont alors développé de multiples modèles distinguant deux types de stratégie : la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification (Ansoff)⁹⁴, (Detrie & Ramanantsoa)⁹⁵. La stratégie de spécialisation se traduit par la concentration des efforts de l'entreprise sur uniquement un seul domaine d'activité. La stratégie de diversification consiste à entrer dans de nouveaux domaines d'activité différents de l'activité principale. Ainsi, l'étendue de l'entreprise pourrait expliquer l'adoption des outils de formulation de la stratégie.

Section 2 : le diagnostic stratégique externe et ses outils

Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique et consiste à analyser l'environnement externe et le contexte interne de l'entreprise (voir le chapitre II, section 4).

1. Définition de l'environnement

On parle d'environnement pour désigner le contexte externe dans lequel évoluent les entreprises. Chaque acteur de l'environnement est susceptible de représenter des opportunités ou des menaces. À partir de là, la formulation de la stratégie exige une analyse de l'environnement de la part des organisations.

1.1. Les niveaux de découpage de l'environnement

Alain Charles Martinet⁹⁶ distingue trois strates de l'environnement externe d'une organisation :

- i. Le macro-environnement :** il s'agit du niveau de découpage le plus général. Il représente un ensemble de facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.

⁹⁴ Igor Ansoff, (1968), Op.cit, p 221.

⁹⁵ J.P. Detrie, Bernard Ramanantsoa, Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, Paris.1983.

⁹⁶ Alain Charles Martinet, (1988), Op.cit, p 168.

- ii. **L'environnement intermédiaire :** il s'agit de l'analyse de l'industrie ou du secteur d'activité. Il rassemble un ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens ou de services.
- iii. **L'environnement concurrentiel :** c'est la strate la plus fine, elle permet d'identifier les concurrents directs de l'entreprise.

1.2. Les facteurs qui influencent l'environnement

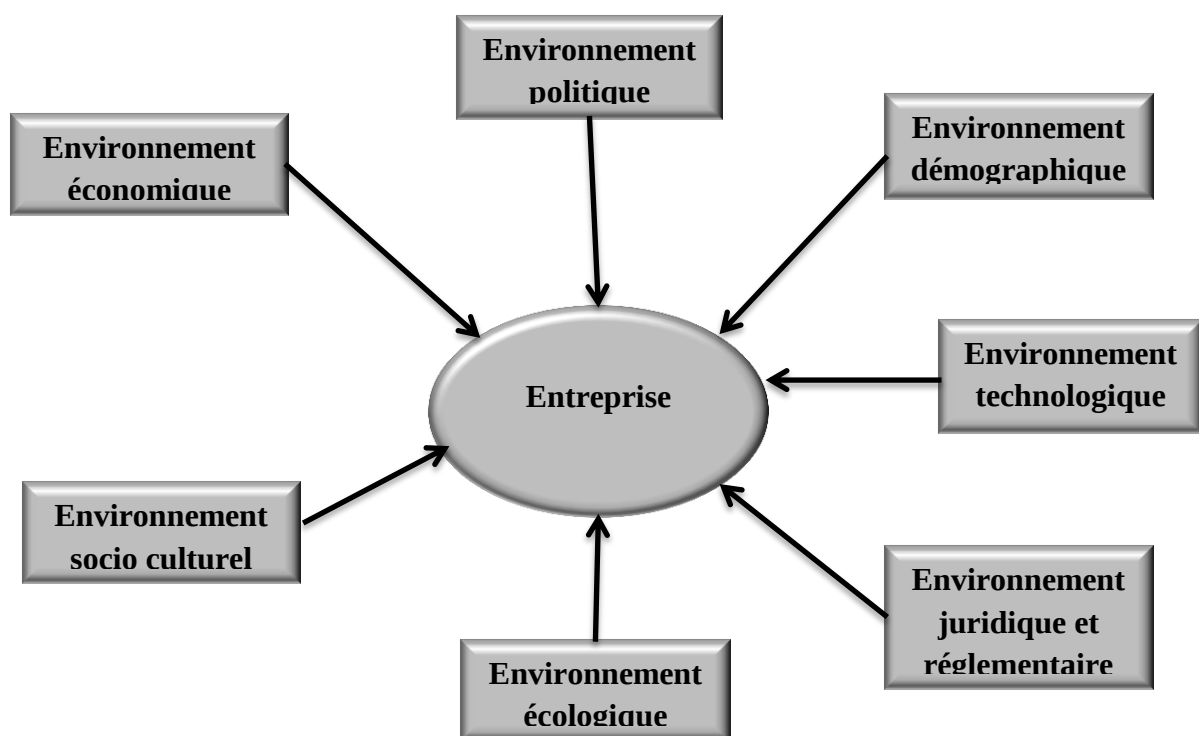
L'environnement de l'entreprise se présente sous plusieurs facettes⁹⁷, il s'agit de :

- i. **L'environnement politique :** la stabilité politique est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise. Il permet d'avoir une idée sur les intentions politiques dans le déroulement des affaires.
- ii. **L'environnement démographique :** le vieillissement de la population ou sa jeunesse sont des éléments fondamentaux pour la définition des stratégies. Il nous permet d'identifier un certain nombre de paramètres, comme l'évolution de la main d'œuvre, de la consommation, etc.
- iii. **L'environnement technologique :** est essentiel, et la prise en compte des ruptures technologique est primordial pour l'organisation. Car l'évolution de ce dernier, peut influencer la composition des groupes stratégiques du secteur.
- iv. **L'environnement juridique et réglementaire :** la connaissance des règles juridiques et réglementaires permet une meilleure maîtrise des affaires dans la mesure où un environnement peu contraignant en matière de règles, encourage l'investissement.
- v. **L'environnement écologique :** cela concerne toutes les normes environnementales susceptibles d'influencer la stratégie de l'organisation (les normes HQE, les émissions de gaz à effet de serre, les énergies renouvelables, etc.)

⁹⁷ Michael Porter, (1992), Op.cit, p271.

- vi. **L'environnement socioculturel** : analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.
- vii. **L'environnement économique** : l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.

Figure 28: Les facettes de l'environnement.



Source 32: .P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{eme} éditions, édition Vuibert, 2013.

2. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils

Une fois le macro-environnement défini, son diagnostic peut être réalisé à l'aide de l'outil PESTEL.

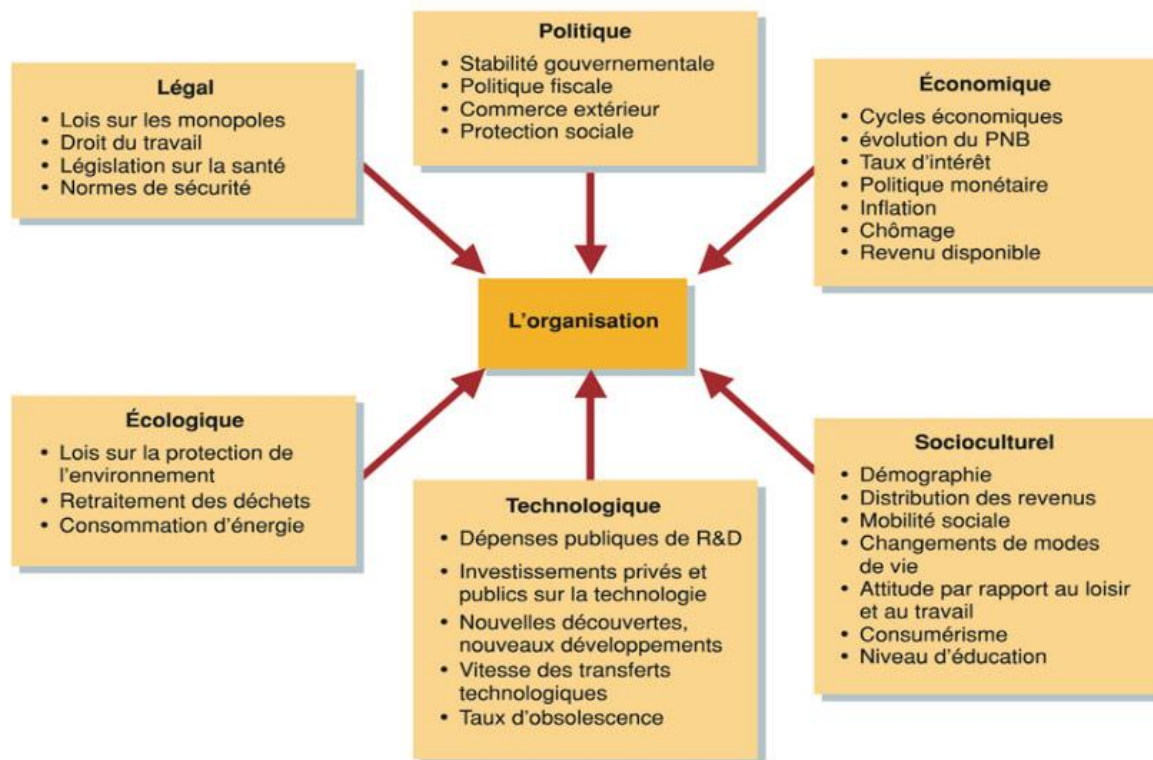
2.1. Présentation du model PESTEL

Le model PESTEL est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, des tendances économiques, des tendances socio-culturelles, des tendances technologiques, des tendances

écologiques et des tendances légales. Cet outil permet d'étudier le macro-environnement de l'entreprise. En premier lieu, ce model permet de catégoriser les grandes tendances de l'environnement qui peuvent affecter l'organisation et ses concurrents, ensuite, il permet d'analyser de façon précise l'impact de ces tendances sur l'entreprise. Enfin, il permet de prévoir l'évolution du macro-environnement par le biais de scénarios et de construire des réponses adaptées à chaque scénario.

2.2. Les composantes et détails du modèle PESTEL

Figure 29: Le modèle PESTEL



Source 33: G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7eme edition; Pearson Education; 2005.

Le model PESTEL est basé sur l'étude des rubriques suivantes :

- i. **Les tendances politiques :** il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établis : l'entreprise, et ses concurrents, à travers la stabilité gouvernementale, le contenu de la politique fiscale, la protection sociale, mais aussi la régulation du commerce extérieur.

- ii. **Les tendances économiques :** il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution du produit national brut (PNB), les taux d'intérêts, le taux d'inflation, le taux de chômage, et aussi la politique monétaire.
- iii. **Les tendances sociologiques :** cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, le consumérisme et les changements de modes de vie.
- iv. **Les tendances technologiques :** il s'agit de référencier les dépenses publiques et privées en recherche et développement (R&D), les investissements publics et privés sur la technologie, les nouveaux développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.
- v. **Les tendances écologiques :** les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et les énergies renouvelables.
- vi. **Les tendances légales :** ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « variables pivot »⁹⁸, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

3. Le diagnostic de l'environnement intermédiaire et ses outils

Une fois que l'industrie ou le secteur a bien été défini, il est possible de réaliser son diagnostic à l'aide de « l'outil les cinq forces concurrentielles de Michael Porter ».

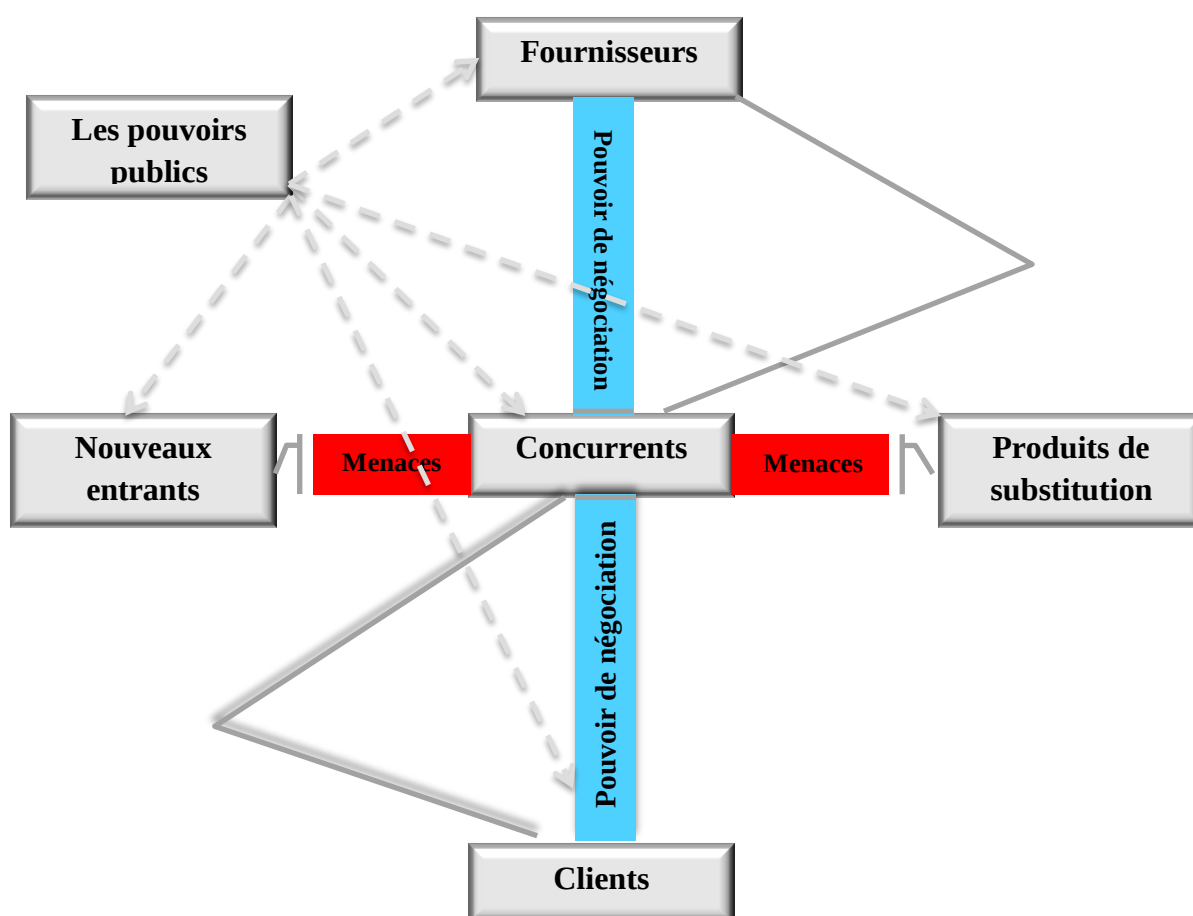
⁹⁸ « Les variables pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie »

3.1. Présentation du modèle des cinq forces de Porter

Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. Or, les managers sont généralement préoccupés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation. Le modèle des 5 forces de la concurrence, défini par Michael Porter, permet d'identifier les fondements de la concurrence dans une industrie (voir le schéma ci-dessous). Modèle auquel une sixième force fut rajoutée, il s'agit du pouvoir politique.

Le modèle des cinq forces peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné. Le postulat de départ de Porter, est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique⁹⁹.

Figure 30: Le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter



Source 34: Adapté de : Michaël E. Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980.

⁹⁹ Michael Porter, (1982), Op.cit, p 163.

Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique¹⁰⁰. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité¹⁰¹.

3.2. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter

- i. **Les concurrents** : il s'agit bien entendu des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens ou services substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation (par exemple en accaparant des parts de marché).
- ii. **Les clients et les distributeurs** : peuvent être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir grâce à leur pouvoir de négociation le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela aura des conséquences sur le profit généré par l'entreprise, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage.
- iii. **Les fournisseurs** : utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix.
- iv. **Les produits et/ou services de substitution** : le succès stratégique d'une organisation et, en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré, par l'apparition des produits et/ou services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre.
- v. **Les nouveaux entrants potentiels** : certaines entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie, peuvent éventuellement décider d'y intervenir. Cela peut provoquer des bouleversements considérables à travers une guerre de prix ou

¹⁰⁰ Michael Porter, (1982), Op.cit, p 165.

¹⁰¹ Ibid. p 166.

une rupture technologique, ce qui peut entraîner une déstabilisation du secteur, qui se traduira certainement, par une diminution des résultats des organisations établies.

Une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma, même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, il s'agit du rôle de l'État.

- vi. Les pouvoirs publics :** Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, sont capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant (on peut considérer le cas de l'Algérie).

3.3. Précautions à prendre quant à l'utilisation du modèle

En règle générale le modèle des cinq forces de Porter doit être utilisé au niveau d'un DAS, si l'entreprise est présente sur plusieurs DAS, cet outil doit être appliqué sur chacun d'entre eux. Le modèle de Porter ne représente pas une étude statique de l'environnement, ce n'est pas une photographie d'un instant précis, il s'agit d'une application dynamique car :

- Les différentes forces évoluent avec le temps.
- Les forces peuvent connaître des ruptures provoquées par des changements dans le microenvironnement.
- Les forces ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Il est utile de rappeler que le modèle des cinq forces de Porter ne sert pas à énumérer les forces mais, à les analyser.

3.4. Analyse des différentes forces

3.4.1. Le pouvoir des clients/distributeurs et le pouvoir des fournisseurs

Ces deux forces peuvent être présentées simultanément, car elles sont intimement liées. Toute organisation doit se procurer des ressources, afin de proposer des biens ou des services. Les relations avec les fournisseurs en amont et avec les distributeurs ou les clients en aval peuvent

réduire les marges de manœuvre d'une entreprise, notamment par la diminution du degré de liberté des choix stratégiques¹⁰².

Plus spécifiquement, l'analyse consiste à identifier quel est le pouvoir de négociation de l'organisation, par rapport à celui de ses fournisseurs et à celui de ses clients. Le long de cette chaîne d'intervenants, ceux dont le pouvoir est maximal seront le plus à même, de capter la plus grande part du profit global, ou de constituer l'avantage concurrentiel le plus déterminant.

3.4.2. La menace des substituts

La menace des biens ou services de substitution peut prendre plusieurs formes :

- **Il peut s'agir de la substitution d'un produit par un autre**, le fax pour la lettre et le courrier électronique pour le fax constituent de bons exemples. On retrouve ici la notion de convergence entre différents marchés.
- **Il peut y avoir une substitution indirecte**, lorsqu'un nouveau produit ou service rend un autre produit ou service superflu. Par exemple, les progrès de la micro-informatique permettent aux individus de prendre en charge des tâches préalablement obtenues auprès de prestataires spécialisés (du secrétariat à l'imprimerie en passant par les transactions sur Internet).
- **Les substitutions génériques**, correspondent au cas où différentes offres correspondant à des besoins différents, sont pourtant en concurrence. Ainsi, les fabricants et les distributeurs de meubles concurrencent les fournisseurs d'équipement ménager, de voitures ou de vacances dans le revenu des ménages.

3.4.3. La menace des entrants potentiels

La menace de nouveaux concurrents dépend essentiellement de l'existence de :

3.4.3.1. Les barrières à l'entrée

C'est-à-dire de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place. Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels. Il en existe

¹⁰² G Johnson., H Scholes, F Frery, *Stratégique*, Publi Union, 2000

trois grandes catégories : les barrières financières, les barrières commerciales et les barrières de ressources et compétences.

a) Les barrières financières

- **Les économies d'échelle**, les économies d'échelle correspondent à une réduction du coût unitaire des biens ou services, liée à l'augmentation du nombre d'unités produites. Elles résultent d'une meilleure répartition des frais fixes, lorsque le nombre d'unités produites s'accroît.
- **L'intensité capitalistique**, l'intensité capitalistique ou ticket d'entrée, correspond au capital qu'il est nécessaire d'investir pour pénétrer dans une industrie. Elle se mesure généralement en années de chiffre d'affaires. Elle varie fortement en fonction des technologies utilisées et de l'échelle requise.
- **Les coûts de transfert**, si les clients doivent supporter des coûts élevés lorsqu'ils changent de fournisseur, les concurrents en place sont naturellement protégés de l'intrusion d'un nouvel entrant. Dans cette logique, chaque concurrent a intérêt à établir un standard propriétaire, qui enferme ses clients et les dissuade de se tourner vers une source alternative d'approvisionnement.

b) Les barrières commerciales

- **L'accès aux réseaux de distribution**, pendant des dizaines d'années, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, les brasseurs de bière ont investi dans le financement de bars et de pubs, ce qui leur a permis d'assurer la distribution de leurs produits et d'empêcher leurs concurrents de pénétrer sur leurs marchés. Dans certaines industries, cette barrière a été contournée par des nouveaux entrants qui ont utilisé Internet pour s'adresser directement aux clients finaux sans passer par les réseaux de distribution établis (exemple Amazon).
- **La réputation**, sur certains marchés, généralement, ceux où les clients ne peuvent juger de la qualité effective de l'offre que longtemps après l'achat, la notoriété est essentielle. Par conséquent, une entreprise qui souhaite intervenir sur ce marché devra généralement effectuer des dépenses de communication extrêmement importantes.

c) Les barrières de ressources et compétences

- **La technologie**, pour intervenir sur certains marchés, il est essentiel de maîtriser certaines technologies, qui peuvent être protégées soit par des brevets, soit par des procédés tenus secrets. Dès lors, tout nouvel entrant, devra mettre au point une technologie susceptible de se substituer à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible.
- **Les ressources rares** : l'accès à certains marchés peut nécessiter la possession de ressources rares qu'un nouvel entrant aura beaucoup de difficultés à acquérir. Ces ressources peuvent être une matière première spécifique ou un composant contrôlé par un fournisseur unique, comme certains matériaux de synthèse. Une main d'œuvre extrêmement spécialisée, peut également constituer un goulet d'étranglement.
- **L'expérience** : il peut se révéler très difficile d'entrer dans un marché si les concurrents établis, entretiennent depuis longtemps d'excellentes relations avec les distributeurs et les fournisseurs, car ils ont construit une solide réputation auprès des clients et maîtrisent parfaitement tous les savoir-faire nécessaires. Ce phénomène, est lié à la courbe d'expérience.
L'expérience et la réputation acquises sur un marché peuvent généralement être transférées à d'autres. De plus, l'expérience peut se révéler moins intéressante lorsque les cycles de vie des produits raccourcissent, voire perdre toute valeur si l'industrie est frappée par une rupture majeure.

3.4.4. L'intensité concurrentielle

Les organisations doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c'est-à-dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts et le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevé. Cependant, d'autres forces peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents :

- **L'équilibre des forces en présence** : Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement intense, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. À l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte

quelques entreprises dominantes, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.

➤ **Le taux de croissance du marché**

La notion de cycle de vie suggère que la maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des entreprises. En phase de croissance, une organisation peut espérer assurer sa propre progression en s'appuyant sur celle de son marché, alors qu'en phase de maturité, la croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché des concurrents.

➤ **Des coûts fixes élevés**

Le fait d'une forte intensité capitalistique ou la nécessité de stocks importants, peuvent pousser les concurrents à réduire leurs prix, afin d'atteindre le niveau de chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité. Cela peut déboucher sur une guerre des prix et donc sur des marges extrêmement faibles.

➤ **La différenciation entre les offres**

De concurrents est également déterminante. Sur un marché de produits de base, où les biens et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité.

➤ **L'existence de barrières à la sortie**

Provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle. Les barrières à la sortie, c'est-à-dire les facteurs qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, peuvent résulter de multiples facteurs : forte intensité capitalistique, investissements non transférables, coût ou interdiction des licenciements, existence de synergies entre plusieurs domaines d'activité, etc.

Il est possible de croiser les barrières à la sortie avec les barrières à l'entrée, afin de définir le niveau d'intensité concurrentielle dans un secteur. Il est clair que la pression sera particulièrement élevée lorsque les barrières à l'entrée sont fortes (il est nécessaire d'investir massivement pour devenir un concurrent) et les barrières à la sortie tout autant (les investissements ne sont pas transférables à d'autres domaines d'activité, ce sont les actifs spécifiques).

3.4.5. Le rôle de l'État

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), elle a indiscutablement sa place. En effet, l'État et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales ont le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

➤ Le pouvoir de régulation

Il s'agit de la fixation des impôts et des taxes, du droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de normes, quotas et tarifs douaniers.

➤ Le protectionnisme

Les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entrée légales, afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration de quotas, comme pour les automobiles japonaises en France ou en Italie jusqu'aux années 1990, par des droits de douane, comme pour les bananes américaines en Europe, par l'obligation d'obtenir un agrément administratif.

Dans certaines industries, l'État joue le rôle d'un client dominant, voire, unique, soit directement, soit au travers de services publics nationalisés. Réciproquement, l'État peut être un fournisseur en situation de quasi-monopole. L'État peut également être un concurrent particulièrement menaçant pour les entreprises privées. Le transport aérien, les télécommunications ou l'enseignement sont des cas classiques.

Par le biais des subventions, crédits d'impôts et exemptions de taxes, l'État joue un rôle de financier qui peut favoriser certaines entreprises, en fonction de leur activité, de leur implantation ou de leur âge. Ces aides publiques sont fréquemment mises en cause par les instances de libéralisation des échanges, telles que l'Organisation mondiale du commerce, car considérées comme une entrave à la concurrence loyale. Le plus souvent, ce sont les concurrents eux-mêmes qui réclament cette ingérence, afin de construire des barrières à l'entrée, vis-à-vis de concurrents potentiels. Les arguments utilisés pour inciter l'État à réguler une industrie, sont de plusieurs types :

➤ **L'intérêt général**

La protection du secteur bénéficie à l'économie tout entière, car cela protège l'emploi, le commerce extérieur, la recherche, la défense, etc.

➤ **L'indépendance nationale**

La protection du secteur est motivée par des considérations de stratégie géopolitique : armement, pétrole, aéronautique, etc.

➤ **La taille critique**

Le secteur doit être protégé car les entreprises ne sont pas encore assez grosses pour résister à la pression des concurrents étrangers. L'objectif est d'atteindre une certaine taille critique, généralement indéfinie, qui permettra de faire partie des « cinq ou six concurrents globaux capables de survivre à terme »¹⁰³.

3.5. L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter

Une fois les forces identifiées et leur influence déterminée, l'outil des cinq forces concurrentielles de Porter, permet la définition de l'intensité concurrentielle et les facteurs clés de succès (FCS).

3.5.1. L'intensité concurrentielle

Michael Porter définit l'intensité concurrentielle comme l'échange des mouvements concurrentiels¹⁰⁴.

Chan et Mauborgne¹⁰⁵ estiment que l'intensité concurrentielle correspond au degré d'agressivité et de rapidité des actions et des ripostes engagées par les entreprises pour se concurrencer sur un marché.

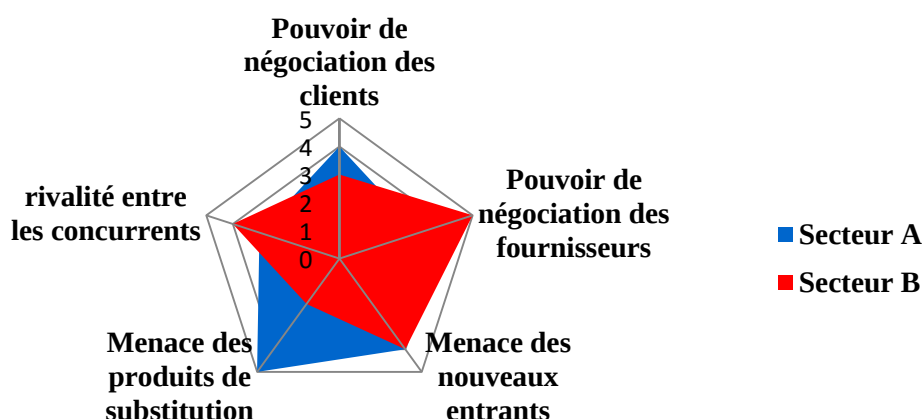
Michael Porter suggère d'attribuer une note pour chacune des forces afin de calculer l'intensité concurrentielle. Pour cela, il utilise ce qu'il appelle l'étoile sectorielle (voir schéma ci-dessous). Le principe est simple, il attribue une note de 1 à 5 pour chacune des forces, puis il synthétise les résultats dans un tableau.

¹⁰³ Henry Mintzberg, (1995), Op.cit, p 234.

¹⁰⁴ Michaël E. Porter, (1980), Op.cit, p 234.

¹⁰⁵ Chan K; Mauborgne, Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Village Mondial, 2005

Figure 31: L'étoile concurrentielle et les cinq forces de Porter



Source 35: K. Chan, Mauborgne, Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Village Mondial, 2005.

Plus l'intensité concurrentielle est élevée, moins le secteur est attractif, et plus l'intensité concurrentielle est faible, plus le secteur est attractif. La hiérarchisation des forces qui s'exercent dans l'industrie, ou le secteur, constitue une condition préalable pour l'identification des facteurs clés de succès.

Tableau 5: Exemple synthétique des résultats de l'étoile sectorielle

Force de l'intensité concurrentielle	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Acteurs					
Les fournisseurs	1	2	3	4	5
Les clients	1	2	3	4	5
Les concurrents	1	2	3	4	5
Les entrants potentiels	1	2	3	4	5
Les substituts	1	2	3	4	5
Synthèse de l'intensité concurrentielle du secteur (total)	Très faible (5-8)	Faible (9-12)	Moyenne (13-17)	Forte (18-21)	Très forte (22-25)

Source 36: K. Chan, Mauborgne, Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Village Mondial, 2005.

3.5.2. Les facteurs clés de succès (FCS)

Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, on peut identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement.

3.5.2.1. Définition des facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence¹⁰⁶. Il s'agit d'éléments de toute nature que l'organisation doit maîtriser, pour être compétitive dans un DAS.

Les FCS correspondent en fait aux facteurs permettant de contrecarrer les 5(+1) forces de la concurrence. Comme vu précédemment dans la partie consacrée à l'outil des cinq forces concurrentielles de Michael Porter. Le pouvoir de négociation des acheteurs peut, par exemple, être limité en créant une marque valorisée par le client final, en établissant un coût de transfert, en multipliant les réseaux de distribution ou en entamant une intégration vers l'aval.

De même, pour limiter le pouvoir de négociation des fournisseurs, on peut chercher à multiplier les sources d'approvisionnement, refuser les standards propriétaires et les actifs spécifiques ou entamer une intégration vers l'amont. La menace des substituts peut être contrecarrée en accroissant le rapport qualité/prix de l'offre existante, en provoquant une rupture technologique, en lançant une rumeur ou en s'assurant de la fidélisation des clients.

La menace des entrants potentiels dépend de la capacité de construction ou d'utilisation de barrières à l'entrée financières, commerciales, ou de ressources et compétences. L'intensité concurrentielle est fonction de la croissance du marché, de l'existence de barrières à la sortie, et de la capacité à conclure des alliances. Mais on peut y résister par la capacité d'innovation, le contrôle de ressources rares, et des compétences distinctives ou la réduction des coûts fixes. Enfin, le pouvoir de l'État peut constituer une menace, ou une opportunité selon la capacité de lobbying de l'organisation.

Selon la dynamique des forces concurrentielles qui caractérise l'environnement, chacun de ces éléments peut constituer un FCS. On peut ainsi considérer que les FCS résultent explicitement de la hiérarchie des cinq (+1) forces de l'environnement concurrentiel.

¹⁰⁶ Alain Charles Martinet, (1988), Op.cit, p 141.

Par ailleurs, étant donné qu'ils résument les conditions de création d'un avantage concurrentiel, les FCS sont nécessairement liés à la création de la valeur du point de vue des clients. Or, la perception de la valeur varie d'un domaine d'activité stratégique à l'autre : certains clients sont avant tout intéressés par les prix, d'autres par la fiabilité, d'autres par l'image, d'autres encore par les délais de livraison, etc. Chaque DAS se caractérise donc par une combinaison spécifique de FCS.

4. L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils

On se retrouve ici dans la strate la plus fine, il s'agira alors de faire le diagnostic des concurrents immédiats. Les entreprises d'un même secteur ne sont pas en concurrence frontale, il est donc important de savoir repérer ses concurrents directs. Les concurrents directs d'une organisation sont souvent ceux qui, ont le plus de similitudes avec elle. Pour analyser la structure de la concurrence, nous allons regrouper les concurrents à partir de leurs points communs, c'est ce qu'on appelle les groupes stratégiques.

4.1. La notion de groupe stratégique

JP Helfer définit le groupe stratégique comme : « un ensemble d'entreprises comparable en termes d'objectifs et de stratégie, en termes de conception de marché et en capacité stratégique¹⁰⁷ ».

Alain Charles Martinet définit le groupe stratégique comme : « un ensemble d'organisation qui partagent des caractéristiques, évoluent dans un même environnement et suivent des stratégies semblables¹⁰⁸ ».

4.1.1. Intérêt de la démarche

La méthode des groupes stratégiques nous permet :

- De formaliser une représentation concurrentielle ;
- D'observer la co-évolution des entreprises du secteur ;
- D'identifier les concurrents directs de l'entreprise ;
- D'identifier des espaces inoccupés et potentiellement créateurs de valeur.

¹⁰⁷ JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, (2013), Op.cit, p 234.

¹⁰⁸ Alain Charles Martinet, (1990), Op.cit, p 124.

4.2. Les critères d'analyse des groupes stratégiques

L'analyse des groupes stratégiques passe par l'élaboration d'un ensemble de critères de comparaison entre l'organisation et ses concurrents. Ces critères sont classés par catégories que l'entreprise elle-même définit selon des paramètres qu'elle juge pertinents. Cela va nous permettre de réaliser un mapping (cartographie) des différents concurrents.

Nous allons en citer quatre catégories, mais la liste peut être encore plus exhaustive.

4.2.1. Les critères stratégiques

Il s'agit essentiellement d'identifier :

- Les facteurs clés de succès ;
- Le degré de diversification ;
- Le degré d'internationalisation ;
- Les variables de différenciation.

4.2.2. Les critères financiers

Il s'agit par exemple de :

- La capitalisation ;
- Le taux de marge ;
- Le ratio d'endettement.

4.2.3. Les critères organisationnels

Il s'agit de déterminer

- Le nombre de succursales ;
- Le nombre de salariés ;
- La taille des entreprises.

4.2.4. Les critères commerciaux

Il s'agit de déterminer

- Les parts de marché ;
- La diversité des produits ;

- Le nombre de segments occupés ;
- Le chiffre d'affaires.

Une fois les critères de comparaison avec les concurrents directs fixés, l'entreprise peut choisir l'outil adéquat pour effectuer l'analyse.

Dans le cadre de notre mémoire et pendant notre immersion au sein de l'entreprise Renov Expansion, les dirigeants ont choisi l'outil « terrain de jeu » avec lequel ils se sont familiarisés lors d'une formation effectuée en France et organisée par la chambre de commerce et de l'industrie de Paris-Nanterre.

4.3. L'outil terrain de jeu

L'entreprise cherche à se comparer à ses concurrents, c'est un des moyens en complément de l'analyse de la chaîne de valeur, pour apprécier ses forces et ses faiblesses.

4.3.1. Définition de l'outil « terrain de jeu »

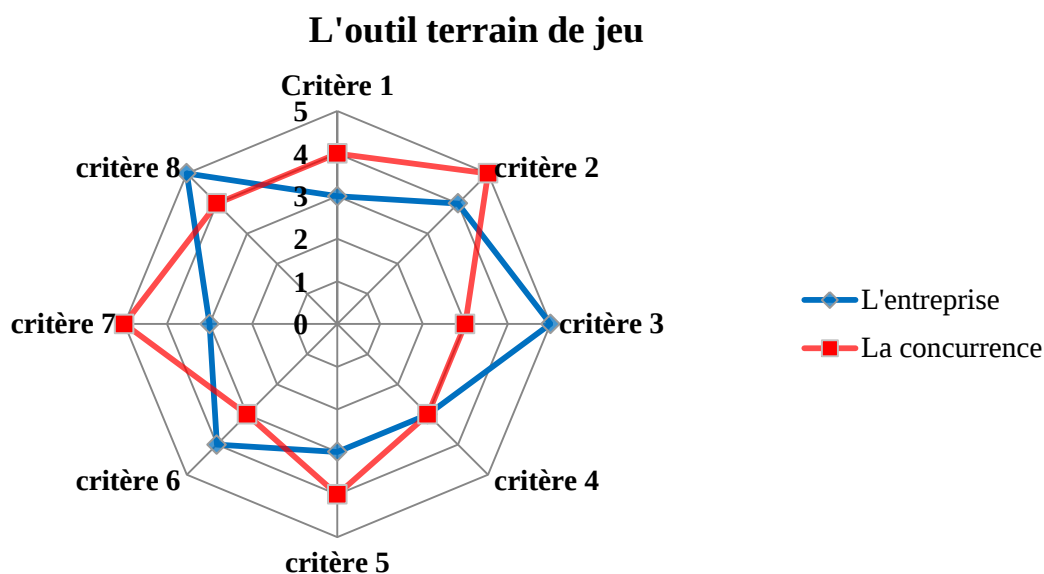
L'outil terrain de jeu offre cette comparaison selon des critères d'analyse particulièrement sensibles pour les clients et lui permet pour chaque critère de savoir si elle est considérée comme plus performante ou moins performante que ses concurrents par ses clients. Le graphique résultant montre les sujets sur lesquels l'entreprise doit s'améliorer, les sujets sur lesquels elle est largement leader, les sujets sur lesquels elle possède une avance incertaine, les sujets sur lesquels elle doit faire des efforts et enfin les sujets sur lesquels l'ensemble des concurrents, incluant l'entreprise, ne répondent pas aux attentes des clients.

4.3.2. Mode d'emploi de l'outil « terrain de jeu »

Il faut choisir les huit critères les plus importants aux yeux des clients, mais le critère prix ne doit pas être retenu, car il dépend des autres critères. Ensuite il faut établir une échelle de graduation de un à cinq pour chaque critère, sur laquelle on va coter l'entreprise ainsi que le meilleur des concurrents. Par la suite il faut envoyer un questionnaire aux clients qui reprend les éléments cités au-dessus, pour qu'ils puissent donner leurs réponses.

Le graphe va pouvoir être rempli par une équipe interne de l'entreprise ou par quelques clients, ou encore par une équipe mixte. Il sera représenté sous forme d'un graphique dit « radar ».

Figure 32: L'outil terrain de jeu



Source 37: Jean Louis Sechi, Session de stratégie animée par la CCI de Paris-Nanterre, dans le cadre du programme PLATO, (2007-2008).

4.4. La collecte d'information

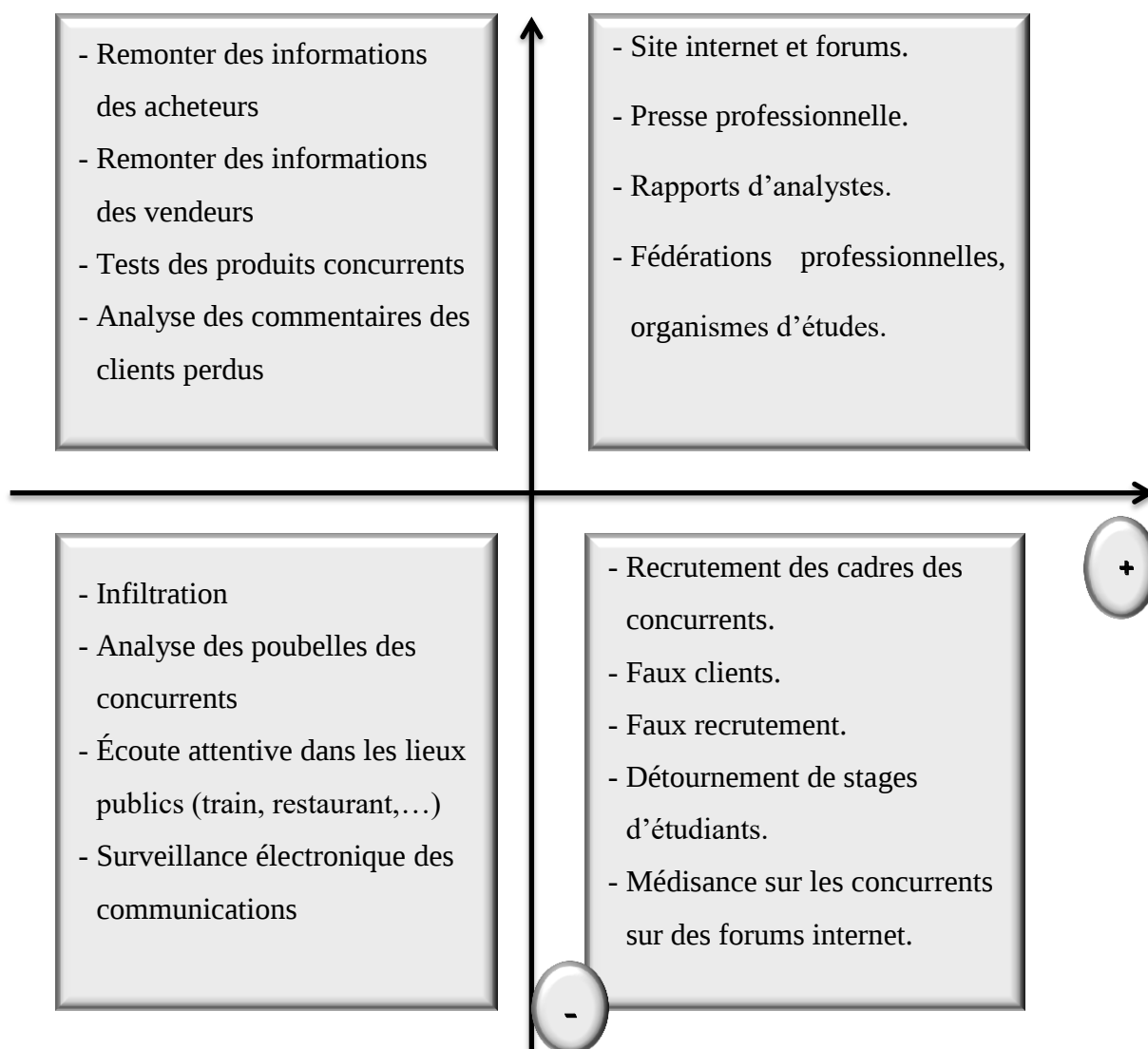
Quand on parle du diagnostic des groupes stratégiques et d'évaluation de la concurrence, se pose le problème de technique de collecte des informations. Cette étape ne peut être réalisée sans la collecte d'informations fiables, pertinentes et en quantité suffisante, mais aussi une interprétation pertinente.

Selon JP Helfer¹⁰⁹, on peut placer les techniques de classement de collecte d'information des concurrents selon deux axes :

- **Un axe horizontal**, qui représente la facilité de collecte de l'information ;
- **Un axe vertical**, qui représente le caractère éthique ou non éthique de la collecte de l'information.

¹⁰⁹ JP Helfer, M Kalika, J Orsoni,(2013), Op.cit, p 232;

Figure 33: Techniques de collecte d'information sur les concurrents



Source 38: JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, Management Stratégique, édition Vuibert, 9eme édition, 2013.

À travers ce schéma on distingue quatre manières de collecter les informations selon la position choisie entre les deux axes.

4.5. Les types d'informations collectées

4.5.1. Des informations faciles à collecter et éthiques

Il s'agit de l'ensemble d'information disponible sur le site internet des concurrents ou des sites spécialisés, de la presse professionnelle, des rapports des cabinets d'audit et autres, ainsi que des fédérations professionnelles.

4.5.2. Des informations difficiles à collecter mais éthiques

Il s'agit de l'ensemble des informations dont l'origine est la remontée d'informations des vendeurs et des acheteurs. Le test des produits concurrents et aussi l'analyse des commentaires des clients perdus ou déçus. Cette manière de faire est difficile de mettre en place car il faut mobiliser beaucoup de personnel. Mais aussi, il faut que ce dernier soit apte à traduire de manière pertinente les informations collectées.

4.5.3. Des informations faciles à collecter mais peu éthiques :

Il s'agit du recrutement de cadres des concurrents, l'utilisation de faux clients, effectuer de faux recrutements, ou encore lancer de fausses rumeurs sur les concurrents sur le net, afin de nuire à leur réputation. Ces techniques sont faciles à mettre en œuvre, mais l'éthique reste très discutable.

4.5.4. Des informations difficiles à collecter et pas éthiques

Il s'agit de techniques difficiles de mettre en œuvre et peu éthiques, car, c'est essentiellement de l'espionnage à travers ses différents modes comme l'infiltration, la surveillance électronique de la communication, etc.

Dans cette section nous avons identifié les trois niveaux de l'environnement dans lesquels une organisation évolue (macro-environnement, l'industrie et l'environnement concurrentiel) et cela dans le cadre du diagnostic externe, ainsi que les outils dont l'entreprise dispose pour effectuer ce dernier. Nous avons observé que le modèle PESTEL permet l'analyse du macro-environnement et la construction des scénarios. L'analyse des cinq forces concurrentielles permet quant à elle, de comprendre le fonctionnement d'une industrie, de mesurer l'intensité concurrentielle, et d'identifier les facteurs clés de succès. Enfin l'outil terrain de jeu permet une étude comparative entre l'organisation, et les concurrents directs sur un ensemble de critères choisis par l'entreprise.

Section 3 : le diagnostic stratégique interne et ses outils

L'objet du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'organisation, l'identification de ces derniers lui permettra, de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. L'objectif du diagnostic interne est la détection de l'avantage concurrentiel que l'organisation détient par rapport à ces concurrents.

1. Définition de l'avantage concurrentiel (AC)

Une organisation détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est capable de créer plus de valeur économique que ses concurrents dans un DAS¹¹⁰. La valeur économique c'est la différence entre la valeur perçue par les clients, et les coûts généralement mesurés par le profit¹¹¹.

L'avantage concurrentiel est le résultat d'une meilleure maîtrise des ressources et compétences et d'une meilleure stratégie.

1.1. Typologie des avantages concurrentiels

Michael Porter distingue entre deux grandes catégories d'avantages concurrentiels : avantage par les coûts, et avantage par la différenciation¹¹².

Une stratégie doit viser uniquement un des deux types d'avantage pour un segment de marché considéré, sous peine de s'enliser dans la voie moyenne.

1.1.1. L'avantage concurrentiel par les coûts

«Par avantage par les coûts, Porter cible tout ce qui permet à une entreprise d'obtenir des coûts de réalisation des activités de la "chaîne de valeur" inférieurs à ceux des concurrents ou tout ce qui permet d'obtenir une chaîne de valeur optimisée par rapport à celles des concurrents, sur le secteur ou segment convoité »¹¹³. La stratégie adoptée vise alors à offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence.

1.1.2. L'avantage concurrentiel par la différenciation

« Par avantage par la différenciation, il doit être entendu tout ce qui permet à l'entreprise d'offrir au segment de marché convoité une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcoût limité et adapté à la création de valeur de l'offre pour le client »¹¹⁴. La stratégie adoptée vise alors à offrir une solution optimum en termes de performance pour le client. Cet optimum peut se traduire en performances pures, nettement supérieures ou en coût de mise en œuvre moindre pour le client. Le diagnostic interne peut être élaboré à travers trois démarches d'analyse :

- L'analyse des fonctions et des processus ;
- L'analyse de la chaîne de valeur ;
- L'analyse des ressources et des compétences clés.

¹¹⁰ Michael Porter ; (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, Paris, 1986.

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

2. L'analyse par les fonctions et les processus

Le diagnostic par les fonctions et les processus est une démarche qui consiste à étudier successivement les différentes fonctions et processus de l'organisation. Cette démarche s'effectue en trois étapes :

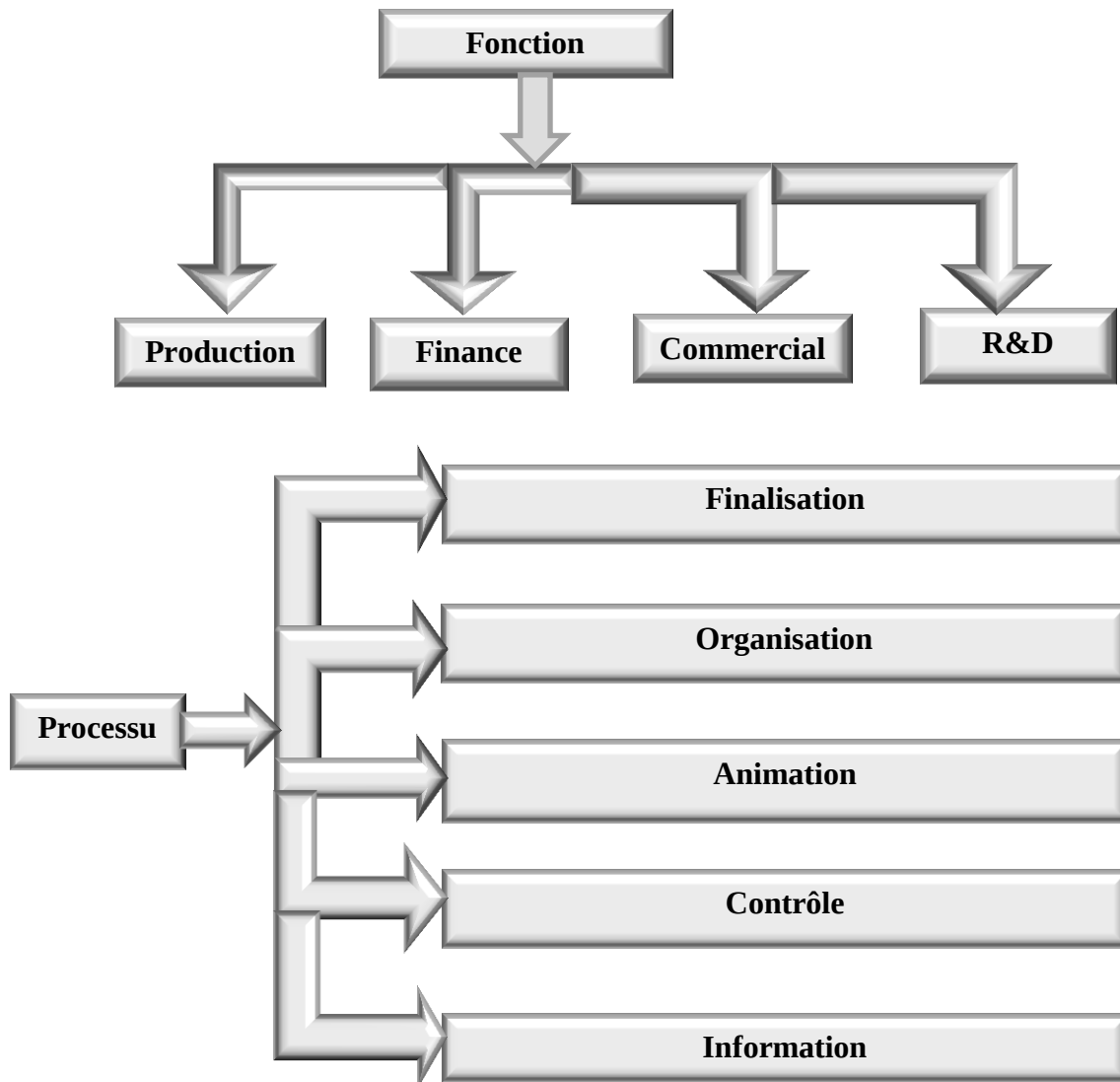
1. La détermination des fonctions et processus à analyser
2. La définition des critères d'évaluation
3. Le mode d'évaluation

2.1. La détermination des fonctions et des processus

Les fonctions à retenir dépendent aussi bien de la structure organisationnelle de l'entreprise, de son organigramme, mais aussi, de son activité. Négliger la fonction logistique dans le domaine du e-commerce peut constituer un oubli fatal.

À partir de là, en plus des fonctions dites traditionnelles (production, approvisionnement, finance, logistique, etc.), il est primordial de ne pas omettre les activités dites transversales et dont l'impact sur la performance est important. Il s'agit des processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle, d'information. Voir schéma ci-dessous

Figure 34: Exemple de fonction et processus à diagnostiquer



Source 39: JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, Management Stratégique, édition Vuibert, 9eme édition, 2013.

2.2. Définition des critères d'évaluation

Nous allons à travers cette deuxième étape définir une liste de critères d'évaluation des forces et faiblesses de l'organisation. Ces critères doivent être adaptés à l'activité de l'entreprise, il n'existe pas de liste de critères idéale. Cependant, nous allons donner des exemples de critères pour certaines fonctions et processus. La démarche de construction de ces listes, peut être effectuée par les tops managers avec l'aide de consultants, le cas échéant. Il s'agit d'un travail d'introspection délicat et redoutable, car il est question d'une remise en cause de soi-même pour les dirigeants.

Tableau 6: Tableau récapitulatif des critères pour le choix des fonctions et processus

Fonctions	Critères	Commentaires	Forces	Faiblesses
Finance	✓ Rentabilité ✓ Endettement à moyen et long termes ✓ Solvabilité ✓ Dettes fournisseurs ✓ Etc.			
Production	✓ Capacité de production ✓ Qualité de la production ✓ Délai de production ✓ Âge de l'équipement ✓ Âge de la technologie ✓ Etc.			
Processus	Caractéristiques	Commentaires	Forces	Faiblesses
L'organisation	✓ La structure est-elle adaptée à la stratégie ? ✓ Le SI est-il cohérent avec la structure ? ✓ La structure est-elle adaptée à l'environnement ? ✓ Etc.			
La direction	✓ L'actionnariat est-il stable ? ✓ Quels sont les objectifs des dirigeants ? ✓ Quel est l'âge des dirigeants ? ✓ Les tâches sont-elles bien réparties ? ✓ Etc.			

Source 40: JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, Management Stratégique, édition Vuibert, 9eme édition, 2013.

2.3. Le mode d'évaluation

L'évaluation des fonctions et processus, peut se faire selon trois approches. Premièrement, une évaluation de l'entreprise dite absolue. Dans ce cas, l'évaluation se fait sans tenir compte des concurrents ou de l'environnement. Il s'agit d'une approche classique d'audit de fonction.

La deuxième approche est plus stratégique, elle conduit à une évaluation de l'entreprise ou du DAS de manière relative, par rapport à ses concurrents c'est la meilleure démarche dans la mesure, où ce qui compte ne sont pas les qualités et les défauts de l'organisation, mais sa comparaison relative avec ses concurrents. La troisième approche, est celle effectuée en comparant le profil de l'entreprise non pas à ses concurrents, mais un profil « idéal » attendu par l'environnement.

2.4. Les limites de l'analyse par les fonctions et processus

Le diagnostic par les fonctions et processus, présente un certain nombre d'inconvénients, qui font que ce modèle, soit très lourd en termes de procédures.

Cette démarche est trop détaillée, longue et présente la réalité de l'organisation de manière trop morcelée. La conception fonctionnelle de l'organisation ne rend pas compte de la réalité systémique de l'entreprise. Cette approche risque aussi d'orienter le diagnostic vers des aspects opérationnels, qui risquent d'éloigner les dirigeants des préoccupations stratégiques.

Afin de remédier à ces inconvénients, d'autres modèles plus synthétiques viennent compléter cette approche. Il s'agit de la chaîne de valeur et l'analyse par les ressources et compétences.

3. L'analyse de la chaîne de valeur

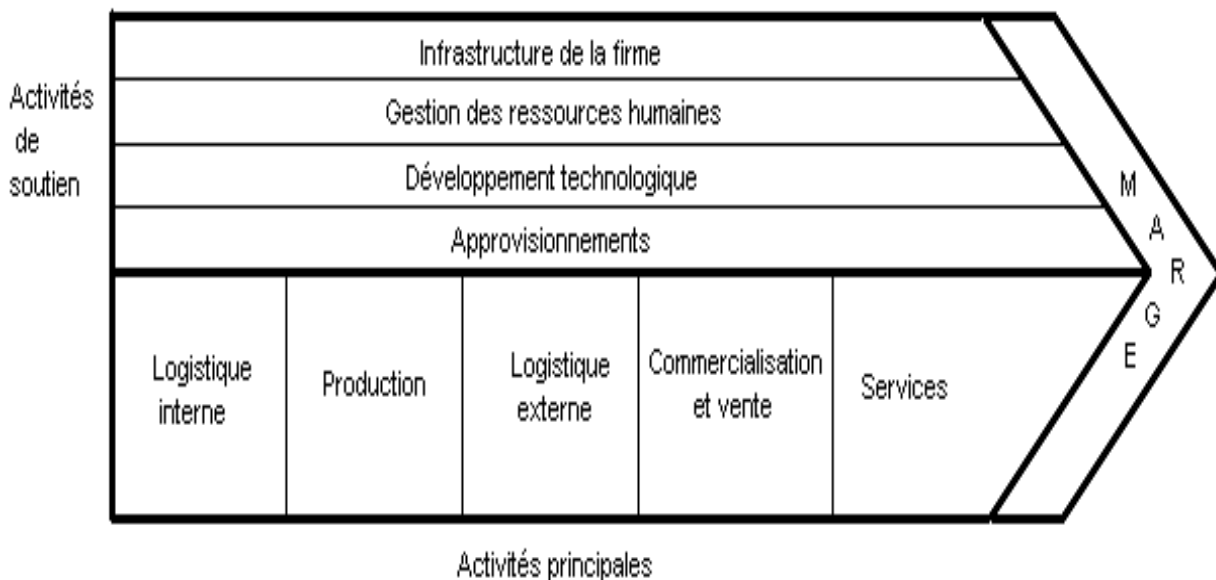
L'analyse de la chaîne de valeur permet un focus sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel (Michael Porter, considère qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on considère la firme dans son ensemble¹¹⁵)

3.1. Définition de la chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles.

¹¹⁵ Michael Porter, (1986), Op.cit, p 313.

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation¹¹⁶. Dans cette optique, l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités, lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts.



Chaîne de valeur Michael Porter¹¹⁷

3.2. Compositions de la chaîne de valeur

Le schéma ci-dessus présente la chaîne de valeur d'une organisation. La chaîne de valeur est constituée de deux types de fonction : les fonctions primaires (principales) et les fonctions de soutien.

3.2.1. Les fonctions primaires

Il s'agit des fonctions qui assurent l'offre de produits ou de services, elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories : les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les services. Cette classification change selon la structure de chaque entreprise, car chacune d'elle décide, quelles fonctions seront primaires et lesquelles seront de soutiens.

¹¹⁶ Michael Porter, (1986), Op.cit, p315

¹¹⁷ Ibid. p316.

i. Les approvisionnements

Concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. À ce niveau, la création de valeurs repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.

ii. La production

Utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou service : transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.

iii. La logistique

Regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le cas de services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.

iv. La commercialisation

Assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés, sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.

v. Les services

Incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.

3.2.2. Les fonctions de soutien

Elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires. Elles peuvent être regroupées en trois catégories.

i. Le développement technologique

Toutes les organisations utilisent une technologie. Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière. Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation.

ii. La gestion des ressources humaines

Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.

iii. L'infrastructure

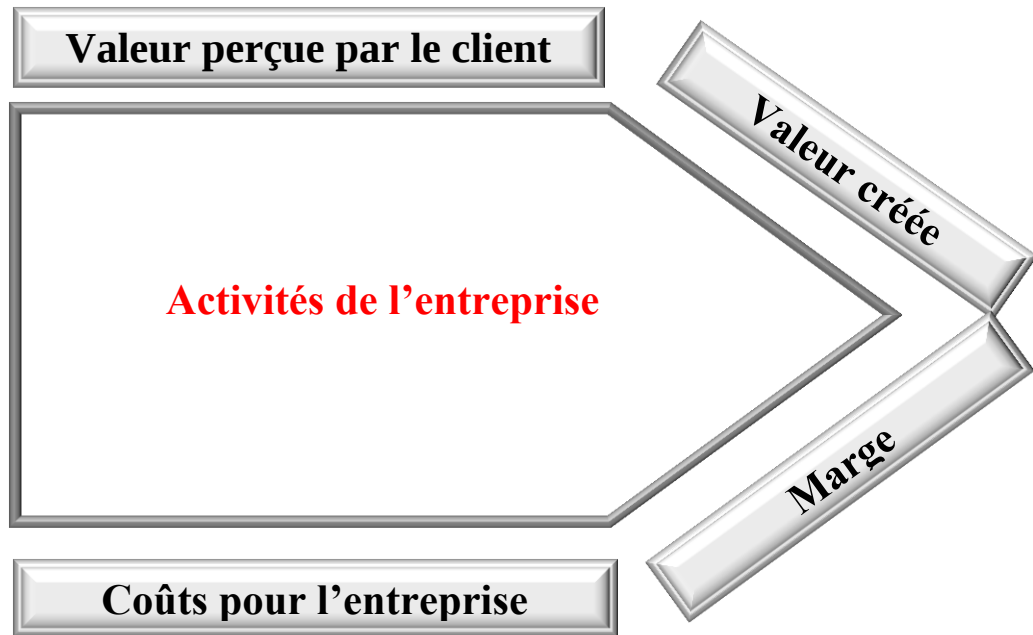
Les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité, d'information, etc. ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle.

3.3. L'intérêt de la chaîne de valeur

Cette description des différentes fonctions peut être considérée selon deux points de vue, lorsqu'on cherche à déterminer la position concurrentielle d'une organisation. Tout d'abord, on peut la considérer comme une cartographie des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Une organisation peut ainsi être particulièrement performante dans la gestion des liens entre sa logistique, sa commercialisation et son développement technologique, mais moins compétente en termes d'approvisionnements et de production.

Il convient alors de se demander sur quelles fonctions il serait préférable de se concentrer et réciproquement ce qu'elle devrait éventuellement externaliser. La catégorisation des fonctions pousse également les managers à réfléchir au rôle joué par chacune dans la création d'avantages concurrentiels. La chaîne de valeur peut également être utilisée parallèlement à une chaîne de coûts. Il est difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des fonctions à la valeur totale perçue par le client, surtout que celle-ci s'avère largement subjective dans la mesure où un client valorisera plus l'image du produit, alors qu'un autre s'attachera avant tout à la qualité de service.

Figure 35: La chaîne des coûts



Source 41: Adapté de : Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1986.

Quoi qu'il en soit, en comparant la contribution de chaque fonction au total des coûts de l'organisation, on peut estimer lesquelles sont légitimes et à l'inverse, lesquelles ne génèrent manifestement pas de valeur au-delà de leurs coûts.

4. Présentation du modèle des ressources et compétences (MRC)

Le Modèle des Ressources et des Compétences entretient des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie. Ces liens sont apparents lorsqu'on examine les quatre hypothèses fondamentales du MRC.

4.1. Les hypothèses du modèle

Le modèle repose sur les hypothèses suivantes :

4.1.1. Les processus organisationnels forment des routines

Les processus organisationnels sont envisagés comme un ensemble de routines. L'ensemble des routines constitue une forme de mémoire organisationnelle. Les routines sont mises en œuvre quasi automatiquement et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible. Cela entraîne deux conséquences :

Premièrement la firme évolue selon un « itinéraire contraint » (path dependency)¹¹⁸, puisque les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. Deuxièmement, en cas de modification de l'environnement, la survie de la firme dépend de son habitude à modifier ses routines ou à en inventer de nouvelles. Les routines de l'organisation ne sont donc pas figées, mais sont le résultat d'un apprentissage au cours du temps¹¹⁹.

4.1.1.1. Les caractéristiques de la routine

Les routines présentent trois caractéristiques principales.

D'abord, elles impliquent des acteurs multiples et sont à ce titre des phénomènes sociaux complexes. Ensuite, elles prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus émergent d'apprentissage, et non pas d'une prise de décision explicite. Enfin, les routines incorporent du savoir tacite, inarticulé, ce qui rend problématique leur programmation intentionnelle.

4.1.2. La rationalité limitée des acteurs

La rationalité organisationnelle est limitée et procédurale selon Herbert Simon. Le lien entre les processus organisationnels comme ensemble de routines, et les limites de la rationalité, réside dans le fait qu'une routine est la première solution satisfaisante à un problème donné de l'organisation. Les membres de l'organisation sont les dépositaires ultimes des routines et leurs créateurs¹²⁰. L'entreprise ne peut apprendre à créer de nouvelles routines, que par l'intermédiaire de ses membres, soit par l'apprentissage des membres existants, soit en absorbant de nouveaux membres. L'apprentissage est donc le « moteur » de la firme et ce qui justifie son existence.

Une des propriétés de l'apprentissage organisationnel est qu'il permet à l'entreprise, en tant qu'ensemble, de surmonter la rationalité limitée d'individus particuliers. Les routines sont enregistrées sous forme de mémoire procédurale. Ce n'est donc pas seulement la capacité de raisonnement, mais toutes les fonctions cognitives qui sont concernées par ces limites de la rationalité.

¹¹⁸ David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, Vol 18, N° 7, PP 509-533, 1997.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, Vol 18, N° 7, pp 509-533, 1997.

Les implications de cette forme de mémorisation sont multiples :

- i. Elle rend difficile l'articulation des actions des membres de l'organisation et seul un processus d'explicitation des routines permet de faciliter leur modification.
- ii. Elle impose des contraintes pour l'apprentissage et le transfert des routines, l'apprentissage par l'expérience directe (learning by doing), plus riche en connaissances tacites, semble donner de meilleurs résultats, que le transfert codifié des connaissances.
- iii. Le caractère procédural des routines traitant des informations limite la capacité d'une organisation à «se souvenir».

4.1.3. La firme évolue dans un environnement sélectif

Selon Alchian¹²¹, les firmes ne s'adaptent pas « consciemment » ex-ante aux conditions de leur environnement, mais c'est l'environnement qui « adopte » ex-post les organisations qui survivent. Les critères qui déterminent la survie des firmes ne sont pas connus ex-ante, et peuvent rester incertains ex-post. Ainsi, pour les firmes survivantes, l'adaptation ex-post par l'imitation des firmes ayant obtenu les meilleurs résultats par le passé est un guide imparfait.

L'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré (par exemple conditions de la demande) et par des facteurs endogènes (exemple caractéristiques et comportement des firmes), plus ou moins contraignants. Il joue ainsi le rôle d'un filtre des routines et mutations des firmes.

4.1.4. Les marchés des facteurs sont incomplets et imparfaits

Barney¹²² pose que l'éventualité d'un avantage concurrentiel dépend de l'existence de marchés de facteurs stratégiques imparfaits « Si les marchés de facteurs stratégiques sont purement concurrentiels, alors la pleine valeur des stratégies produit-marché des firmes est anticipée, lors de l'acquisition des ressources nécessaires à leur mise en œuvre, et celles-ci ne peuvent obtenir qu'un taux de profit normal ».

¹²¹ A. Alchian, Uncertainty, evolution and economic theory, American Economic Review, pp 388-401, 1950

¹²² J.B Barney, Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework, Academy of Management Review, n° 4, vol 11, pp. 656-665, 1986.

Les firmes ne peuvent obtenir des résultats supérieurs de la mise en œuvre de leurs stratégies, que lorsque le coût des ressources nécessaires est significativement moindre que leur valeur économique, c'est-à-dire lorsqu'elles créent ou exploitent des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques.

4.2. Les ressources et les compétences de la firme

Certaines approches du management stratégique abordent la firme comme une série de couples produits-marchés (Ansoff)¹²³, une série de fonctions, ou un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur (Porter)¹²⁴. Le modèle ressources et compétences (MRC) se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire (Teece)¹²⁵.

Dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offres et d'un ensemble de prestations (Koenig)¹²⁶ reposant sur la mise en œuvre de ressources.

4.2.1. Définition des ressources et des compétences

4.2.1.1. Définition des ressources

Par ressource, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant T peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme¹²⁷.

Certaines ressources revêtent une importance particulière, les savoir-faire de la firme, incarnés dans des routines, produisent de l'accumulation de connaissances. Les ressources fondées sur la connaissance sont plus ou moins transférables. La valorisation de ces actifs fondés sur la connaissance est problématique, souvent parce qu'il est difficile de s'en assurer le contrôle. Restent ensuite la sélection des actifs à développer, et la détermination de la méthode utilisée pour en extraire la valeur.

4.2.1.2. Définition des compétences

Les compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison, faisant appel à des processus organisationnels,

¹²³ Igor Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, édition d'organisation, 1989

¹²⁴ Michael Porter, *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School, 1986.

¹²⁵ David Teece, *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford university press, 2009.

¹²⁶ Gérard Koenig, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, édition Nathan, 1996.

¹²⁷ Gary Hamel, C.K. Prahalad, *The core competencies of the corporation*, Harvard Business Review, vol 68, n°3, 1990.

ou pour reprendre la définition de Barney : « une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité »¹²⁸.

Les compétences cardinales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs et l'intégration de séries de technologies. Les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale, doivent s'articuler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manière nouvelle et intéressante.

Puisque la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage mais est enrichie à mesure, qu'elle est utilisée et partagée (l'effet d'apprentissage). Mais les compétences requièrent néanmoins d'être entretenues et protégées, car la connaissance s'estompe, si elle reste inutilisée¹²⁹. La valorisation des connaissances de la firme repose sur sa capacité à absorber et appliquer des connaissances nouvelles ; à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances nouvelles, par la fertilisation croisée des savoirs individuels, enfin à savoir sélectionner, conserver, et réactiver les connaissances de l'organisation.

4.2.2. Caractéristiques des ressources et compétences

Les ressources et compétences sont soumises à des caractéristiques qui font que leur présence procure à l'organisation un avantage concurrentiel durable. Il s'agit de six caractéristiques :

- i. **Valeur** : la ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché, ou de neutraliser une menace de l'environnement, et parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client¹³⁰, ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente. Enfin, un avantage concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources ou compétences. Dans ce cas, la valeur d'une ressource est accrue par la présence d'une autre ressource.

¹²⁸ J. B Barney, From resources and sustained competitive advantage, Academy of Management Review, vol 11, n° 4, pp. 656-665, 1991.

¹²⁹ Gary Hamel, C.K. Prahalad, The core competencies of the corporation, Harvard Business Review, vol 68, n°3, 1990.

¹³⁰ Gary Hamel, C.K. Prahalad, Strategy as a field of study: why search of a new paradigm? ,Strategic Management Journal, special issue, 1994.

- ii. **Rareté** : la ressource doit être rare, c'est à dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney 1991). Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée.
- iii. **Imitation** : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable, afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Les processus de production d'une firme sont imparfaitement imitables par ses concurrents, lorsque les facteurs permettant d'obtenir une performance supérieure, ne sont pas clairement identifiables et lorsque la mobilité des facteurs de production est imparfaite, en raison de l'existence d'actifs spécifiques, auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou bien des droits de propriété exclusifs.
- iv. **Longévité** : la ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de la firme dans la durée ? Selon Teece, les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources. Dès qu'une ressource est obsolète, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe. La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc. Comme le font remarquer Prahalad & Hamel¹³¹, certaines ressources et compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.
- v. **Substitution** : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles.
- vi. **Appropriation** : selon Barney¹³² afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser ses processus et sa structure dans le but de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales (clés). Teece¹³³ insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale.

¹³¹ Gary Hamel, C.K. Prahalad, La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain (traducteur) Larry Cohen Inter Edition, 1995.

¹³² J. B Barney, From resources and sustained competitive advantage, Academy of Management Review, vol 11, n° 4, pp. 656-665, 1991.

¹³³ David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, Vol 18, N° 7, pp 509-533, 1997.

En plus de ces caractéristiques communes aux ressources et compétences, ces derniers présentent des caractéristiques spécifiques tels que :

- a) Les compétences résultent de l'apprentissage organisationnel (collectif). Une compétence est un savoir-faire en action. « Elle ne diminue pas à l'usage, mais elle est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée ¹³⁴».
- b) Les compétences sont constituées de connaissances tacites (par opposition aux connaissances explicites)
 - 1. **Connaissances tacites** : elles sont non enseignables, inarticulées, non observables, complexes, difficiles à transférer, formant un élément d'un système.
 - 2. **Connaissances explicites** : elles sont enseignables, articulées, observables, simples, faciles à transférer, indépendantes.
- c) Les compétences reposent sur la capacité à absorber des connaissances nouvelles liées à des changements dans l'environnement et aux processus d'apprentissage.
- d) Les compétences sont soumises à un « itinéraire contraint » (path dependency) : les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui.

4.2.3. Le modèle des ressources et compétence et l'établissement de l'avantage concurrentiel

Si la firme est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel, sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produits marchés selon Mintzberg¹³⁵. L'adoption d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et de compétences modifie notre approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. En termes économiques, on peut résumer l'opposition ainsi : alors que l'économie

¹³⁴ Gary Hamel, C.K. Prahalad, The core competencies of the corporation, Harvard Business Review, vol 68, n°3, 1990.

¹³⁵ Henry Mintzberg, (1994), Op.cit, p 234.

industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il est plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes ricardiennes¹³⁶.

Barney¹³⁷ identifie quatre conditions de marché nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable.

- **Premièrement**, les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont capables, soit de valoriser des facteurs de production supérieurs, ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation).
- **Deuxièmement**, il existe des 'mécanismes isolants, qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains (limites ex-post).
- **Troisièmement**, les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite).
- **Quatrièmement**, les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori (limites ex-ante). Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément afin de permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Les conditions de la durabilité de l'avantage concurrentiel sont fonction des caractéristiques des ressources et des compétences cités ci-dessus. Ce n'est que lorsque ces six conditions sont respectées, qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Le MRC pose donc, de manière réaliste, que l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir, fragile à maintenir, et que rares sont les firmes qui y parviennent.

4.2.4. La création de compétences nouvelles et avantage concurrentiel

Une fois définis les éléments statiques du modèle (ressources, compétences, conditions de l'avantage concurrentiel), reste à explorer sa dynamique, c'est à dire la création de ressources et compétences permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

¹³⁶ Une rente ricardiennes provient de l'exploitation par une entreprise d'une ressource rare et de valeur dont l'offre est limitée.

¹³⁷ J. B Barney, From resources and sustained competitive advantage, Academy of Management Review, vol 11, n° 4, pp. 656-665, 1991.

Si les ressources et compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'établir un avantage concurrentiel, il semble logique de préférer l'autoproduction à l'acquisition sur un marché. L'autoproduction présente quatre caractéristiques susceptibles de rendre difficilement imitables les ressources et compétences ainsi créées :

- 1) **Déséconomies de compression temporelle** : ce phénomène est dérivé de la loi des rendements décroissants. La présence de déséconomies de compression temporelle implique que l'accumulation d'un actif **A** au cours d'une période **T/2** demandera un effort supérieur à l'accumulation du même stock d'actifs au cours d'une période **T**.
- 2) **Effets de taille critique** : lorsque l'accumulation d'un actif est facilitée par l'existence d'un stock substantiel de cet actif (exemple de R&D).
- 3) **Stocks d'actifs interdépendants** : lorsque l'accumulation d'un actif **A** dépend du niveau du stock de l'actif **B**.
- 4) **Ambiguïté causale** : l'accumulation de stocks d'actifs peut être le résultat d'une « loterie », lorsque l'on est incapable d'identifier les variables déterminantes et/ou de les contrôler.

4.2.5. Mesurer et quantifier les ressources et les compétences

Arriver à des conclusions normatives des travaux examinant les stratégies des firmes par le biais des ressources et des compétences, il est nécessaire d'opérationnaliser ces concepts, ainsi que de pouvoir les mesurer. Or, il semble difficile de quantifier des compétences organisationnelles stratégiquement significatives, puisque les compétences qu'il est aisé de décrire ou mesurer sont par nature moins susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable car ils sont aisément imitables¹³⁸.

Il semble donc possible d'identifier la présence de compétences, mais sans pouvoir leur attribuer un ordre de grandeur quantitatif. Alors que les ressources sont généralement identifiables et mesurables (on peut leur donner un prix), les compétences, par leur nature même (un réseau complexe de facteurs stratégiques) échappent à toute mesure précise, cela implique que le réseau n'a pas de limites claires, ce qui rend une évaluation monétaire improbable.

¹³⁸ David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, Vol 18, N° 7, pp 509-533, 1997.

Section 4 : la synthèse du diagnostic stratégique

Une fois le diagnostic interne et externe établi, l'organisation doit réaliser une synthèse des résultats issues des croisements dégagés afin de dégager des orientations stratégiques issues des croisements entre les résultats de l'analyse interne, c'est-à-dire les forces et faiblesses de l'organisation et les résultats du diagnostic externe, c'est-à-dire les menaces et opportunités.

Un outil fait figure d'évidence, tant il est utilisé par toutes les organisations pour sa facilité d'utilisation, il s'agit du modèle SWOT.

1. La matrice SWOT

1.1. Définition de la matrice SWOT

La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

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

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant). Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- a)** Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation, grâce aux méthodes présentées tout au long de ce chapitre. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas cinq ou six éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- b)** Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, afin de déboucher sur une liste des forces et

faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques.

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

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées, soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Il apparaît clairement que les différentes composantes de l'analyse SWOT, sont loin d'être autonomes, mais sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

2. Mode de fonctionnement de la matrice SWOT

Tableau 7: La synthèse de la matrice SWOT

Analyse externe		Analyse interne	
		Forces principales	Faiblesses principales
Opportunités Principales	O1	Fo1	Fa1
	O2	Fo2	Fa2
Menaces Principales	M1	Fo1+O2→PS1 (1)	(2)
	M2	(3)	Fa2+M1→PS2 (4)
		Propositions stratégiques	

Source 42: JP. Halfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013.

Il faut avoir au préalable synthétisé les forces et les faiblesses de l'analyse interne et les opportunités et menaces de l'analyse externe. Une fois ces étapes effectuées, il va falloir croiser les opportunités et les forces une à une, puis déterminer si cela a un sens. Si à la suite de ce croisement

il y a un sens alors il va en ressortir une proposition stratégique ce qui va correspondre dans le tableau à « Fo1 + O2 → PS1 ».

Par exemple l'entreprise Renov Expansion a comme force, le fait que ce soit une structure jeune avec des capacités encore à exploiter, et comme opportunité le fait que le secteur est en période de crise et de restructuration, clientèle à la recherche d'une optimisation des coûts de structure. Il va alors en ressortir une proposition stratégique qui est de développer et exploiter les capacités de chacun. À l'inverse si le croisement entre une force et une opportunité n'a aucun sens alors, dans ce cas on passe à une autre. Ce qui correspond dans le tableau à « Fo1 + O1 → pas de sens ».

Par exemple si nous prenons la même force à savoir une structure jeune avec des capacités encore à exploiter et comme opportunité le fait que nous sommes en période de crise et de restructuration, que la clientèle est à la recherche d'une optimisation des coûts de structure, alors dans ce cas-là nous ne pouvons tirer aucune proposition stratégique car cela n'a pas de cohérence.

Pour les exemples nous avons bien sur simplifié, mais cela, sera plus détaillé dans le cas pratique de Renov Expansion. Mais ce principe de fonctionnement est valable pour tout le tableau, seuls les croisements vont être différents à savoir que l'on va croiser les forces et les opportunités ; les forces et les menaces ; puis les faiblesses et les opportunités, les faiblesses et les menaces.

Suite à ce tableau, un certain nombre de propositions stratégiques vont en sortir, et le dirigeant va devoir sélectionner les meilleures et les plus cohérentes pour ensuite les développer. Cependant ces aspects de la sélection et de la détermination de la plus cohérente ne seront pas traités dans cette analyse.

2.1. Avantages et limites de l'utilisation de la matrice SWOT

2.1.1. Les avantages de la matrice SWOT

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures. Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.

La méthode SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

2.2.2. Les limites de la matrice SWOT

Les limites de la matrice SWOT sont d'abord celles de toutes les méthodes participatives, liées à la représentativité des participants, aux relations de pouvoir entre les participants, en particulier dans des contextes socioculturels ou politiques peu démocratiques ou fort hiérarchisés ou opposés à la participation.

Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé. SWOT est une méthode subjective. La pertinence et l'efficacité de l'outil, est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent. Si SWOT est un outil censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer, en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique.

Henry Mintzberg¹³⁹ critique l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment :

- Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex. Diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer, il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons.
- La réflexion est trop détachée de l'action : les stratégies sont définies par du personnel-cadre de l'organisation, sur base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée, qui ne sera pas représentative de la complexité de l'action. Le processus, réunit des informations, les intègre, les manipule, mais comme tout système formel, il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée.
- L'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut-être d'aucune aide. Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire. Plus

¹³⁹ Henry Mintzberg, (1994), Op.cit, p 238.

une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.

L'utilisation de l'outil SWOT est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

Conclusion chapitre III

La littérature sur la stratégie d'entreprise offre une large connaissance sur les outils de formulation de la stratégie. Toutefois, chacune des multiples conceptions n'est en réalité que l'expression d'un point de vue particulier, mettant l'accent sur un certain nombre de dimensions, sans se positionner dans l'espace organisationnel et environnemental de l'entreprise. Les interrogations se multiplient alors quant à l'universalité de ces outils, et précisément au sujet du choix des outils de formulation de la stratégie, et de leur contribution à la performance.

En remettant en question le principe d'universalité des outils de formulation de la stratégie, l'école de la contingence propose une nouvelle perspective en se positionnant dans une approche de spécification de l'utilisation de ces outils. Elle suppose que les outils de formulation de la stratégie ne s'appliquent pas seulement par rapport à un souci de rationalité technique, mais aussi par rapport à des variables internes et externes à l'entreprise.

Cette hypothèse nous allons essayer de vérifier sa solidité à travers notre cas pratique. Effectivement dans le cadre de sa volonté de croissance l'entreprise Renov Expansion a décidé de mettre en place une réflexion stratégique, pour essayer de dégager de nouvelles perspectives de croissance.

Nous avons donc testé de manière empirique, l'utilisation d'un certain nombre d'outils d'analyse stratégique présentés dans la partie théorique et avons constaté ou non la maniabilité de ces derniers selon les hypothèses émises au départ .

CHAPITRE IV : L'ÉTUDE DE CAS

Introduction du chapitre IV

Une fois le cadre théorique de notre sujet de recherche fixé, une constatation par un cas pratique s'impose. À cet effet, nous avons effectué une immersion d'une durée six mois au sein de l'entreprise Renov Expansion qui exerce dans la rénovation et l'aménagement des espaces de bureaux et des locaux commerciaux sur Alger et sa banlieue.

Cette entreprise constitue un bon terrain d'analyse, car notre intégration s'est faite au moment où les dirigeants ont décidé de procéder à une réflexion sur leur orientation stratégique. On a donc participé à la phase du diagnostic stratégique et l'utilisation des outils d'analyse stratégique. Cela, nous permettra de vérifier nos hypothèses. Notre investigation sur le terrain a été complétée par des entretiens semi-directifs, adressés aux quatre associés. Les résultats sont analysés et retranscrit pour améliorer notre travail.

Ce chapitre, comportera une description de l'entreprise selon différents axes, puis une description de la phase du diagnostic stratégique ainsi que les outils choisis à cet effet. Ensuite, la synthèse des résultats à travers l'utilisation de l'outil SWOT. Notre immersion s'est arrêtée à ce niveau et cela pour des considérations de confidentialité. Enfin, les résultats de l'utilisation des outils d'analyse stratégique, ainsi que ceux de l'entretien seront discutés pour en tirer des conclusions.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Renov Expansion

1. Quelques informations sur Renov Expansion

L'entreprise Renov Expansion, rénove et aménage des espaces de bureaux et des locaux commerciaux sur Alger et sa banlieue. Sa clientèle est composée de PME et de grands comptes locataires (90% de l'activité), et également de propriétaires qui réhabilitent leur patrimoine.

L'entreprise se positionne comme maître d'œuvre général et sous-traite la réalisation des chantiers à des prestataires fidélisés. Néanmoins, elle se charge de l'approvisionnement sur site des équipements et matériaux. Son capital est partagé entre quatre associés ; elle emploie huit salariés dont trois associés, et a vu son chiffre d'affaires progresser de 2 9000 K DZ à 6 2000 K DZ entre 2011 et 2013. Durant les trois premières années, l'objectif de Renov Expansion a été d'assurer sa sécurité financière. Aujourd'hui l'entreprise se situe sur un palier de chiffre d'affaires, de résultat net (10%) et de fonds propres qui lui permet de réfléchir à son avenir avec sérénité.

C'est le moment que choisit son directeur, Abderrahmane Belkebir, créateur et dirigeant historique de l'entreprise, pour conduire une étude de stratégie de développement.

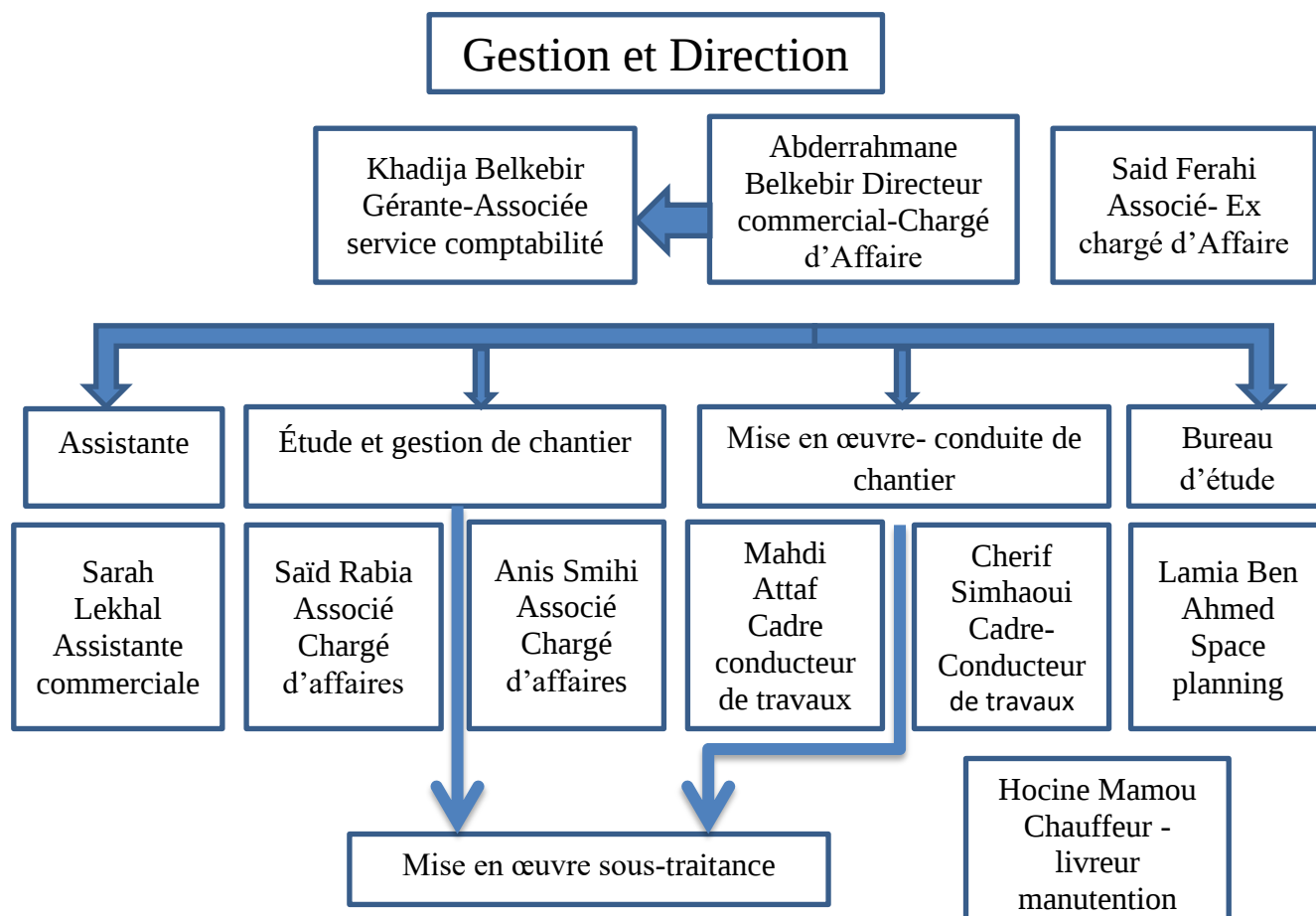
1.1. Une idée commune pour la création de Renov Expansion

L'idée de création de l'entreprise, était de développer une entreprise existante, du fait que les quatre associés venaient d'une entreprise prénommée BMA (Bureau Maitrise Aménagement) qui avait été mise en cessation d'activité.

Une idée commune à tous les associés était d'avoir une société qui existait pour avoir des encours et une crédibilité envers les clients et les fournisseurs. Car le principe de production de Renov Expansion, est d'acheter toute la matière première et de sous-traiter toute la mise en œuvre. Cela demande d'avoir soit des fonds propres importants (ce qui n'était pas le cas), soit de négocier des crédits fournisseurs et sous-traitants. Cette négociation ne peut se faire que si l'entreprise a plus de deux ans de bilans positifs. De plus à cela on peut aussi rajouter le fait qu'ils voulaient reconstruire une entreprise équivalente à celle où ils étaient auparavant.

1.2. Organigramme de Renov Expansion

Figure 36: Organigramme de l'entreprise Renov Expansion



Source 43: Ressource interne de l'entreprise Renov Expansion

1.3. Informations sur l'entreprise Renov Expansion

Le tableau qui suit, présente un aperçu sur les caractéristiques de l'entreprise Renov Expansion.

Tableau 8: Quelques informations sur Renov Expansion

Créée en	Janvier 2009
Siège	7 rue bois des cars lot N° 1 Dely Ibrahim, Alger (16), Algérie
Gérante	Khadija Belkebir
Forme juridique	SARL
Capital social	5000000 Dinars

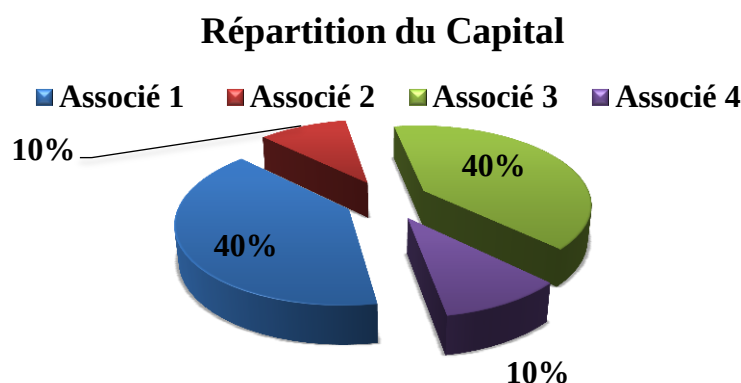
Source 44: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

La composition capitalistique de Renov Expansion est répartie de la manière suivante :

Le capital de Renov Expansion est partagé entre quatre associés. Deux des associés détiennent 40% chacun du capital. Les deux autres détiennent 10% chacun. Ce partage ne reflète ni l'importance des responsabilités assumées par chaque associé, ni la charge de travail.

L'entretien semi-directif réalisé au cours de notre mémoire, va ressortir ces observations et les problèmes que cela peut causer au bon fonctionnement de l'entreprise.

Graphique 1: Répartition du capital de Renov Expansion



Source 45: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

1.4. La vision du dirigeant

Au moment de débiter l'analyse stratégique, la vision des associés de Renov Expansion est la suivante :

Avoir un accroissement de l'activité de rénovation pour la clientèle de propriétaires, ce qui devrait en outre donner à Renov Expansion un accès direct aux entreprises locataires. Puis, le développement de l'entreprise en passant par une croissance interne, par embauche et par prise en mains de la fonction commerciale par les actuels conducteurs de chantiers. Il faut prendre aussi en compte le passage, pour Monsieur Abderrahmane Belkebir, d'un double rôle commercial et opérationnel à un positionnement de dirigeant à part entière.

Enfin, une modification de la configuration capitalistique qui fait qu'aujourd'hui, Abderrahmane Belkebir n'est pas actionnaire de Renov Expansion et que son épouse, gérante, ne possède que 40 % des parts. Cette situation ne reflète pas les responsabilités de management et de développement qui ont conduit Renov Expansion à son niveau actuel de performance, elle est un obstacle contraignant pour imaginer le futur.

1.5. Le calendrier de l'étude stratégique conduite par Renov Expansion

Le dirigeant de la société Renov Expansion, a mis en place un calendrier, pour l'étude stratégique, décomposé comme suit : analyse externe en juillet, août 2014. Analyse interne en septembre, octobre 2014. Puis, au mois de novembre il y a eu la mise en place de la matrice SWOT. L'achèvement de l'étude stratégique, était fixé au mois de décembre 2014.

Cependant il ne faut pas omettre le fait que tout ce qui concerne la recherche des informations, avait déjà été effleuré dès le mois d'avril 2014 par le dirigeant.

Section 2 : phase d'analyse interne et externe de l'entreprise

Nous allons dans cette section rendre compte de l'ensemble du processus du diagnostic stratégique tel que réalisé par les dirigeants de Renov Expansion. Nous verrons, comment s'est déroulée l'étape de la segmentation, puis l'analyse interne et externe et leurs outils.

1. Application de l'outil DAS

1.1. La mise en œuvre

Pour la mise en place des DAS il a fallu passer par une longue réflexion et se poser plusieurs questions notamment :

- Dans quel domaine d'activité intervient Renov Expansion ?
- Que fait Renov Expansion ?
- Y-a-t-il des domaines d'activités stratégiques connus dans lesquels Renov Expansion intervient ?

La réflexion a été longue, et elle est passée par plusieurs stades. La première réflexion montrait un seul DAS qui était l'aménagement et la rénovation de bureaux et de locaux. Puis, en poussant la réflexion plus loin, trois DAS ont émergé : l'aménagement d'espaces de travail pour l'utilisateur, la rénovation de bureaux pour les propriétaires, les travaux d'aménagement dans le cadre de chantiers gérés par les Maîtres d'œuvre (Bureaux d'études ou architectes).

Cependant après plus ample réflexion nous pouvons considérer que Renov Expansion travaille dans deux DAS qui sont :

- 1) L'aménagement d'espaces de travail pour les utilisateurs,

- 2) La rénovation et l'aménagement de surfaces de bureaux et de locaux pour les propriétaires.

1.2. Les résultats du découpage en domaines d'activité stratégique

Nous avons établi que l'entreprise a deux DAS. Le tableau suivant indique pour chacun des DAS identifiés, ses caractéristiques selon les trois axes : clients-besoins-technologies.

Tableau 9: La segmentation de l'activité de l'entreprise Renov Expansion

		Caractéristiques		
		Clients	Besoins	Technologie/ Savoir faire
DAS 1	L'aménagement d'espace de travail	Les entreprises privées et publiques locataires	Aménagement d'espace de travail	Aménagement de qualité pour le confort des salariés
DAS 2	L'aménagement et la rénovation de surface de locaux et de bureau	Les propriétaires	Rénover les locaux d'activités Aménagements de surface de bureau	Mise aux normes et rafraichissement avec un objectif de coûts faibles

Nous pouvons remarquer que la détermination des DAS est difficile à mettre en place dans la mesure où il faut essayer de se poser les bonnes questions pour délimiter les marchés, la clientèle, les concurrents et les besoins de l'entreprise.

1.3. Difficultés et facilités de l'application de l'outil

Lors de l'application de l'outil « DAS », la difficulté a été double. En effet la première des difficultés a été de déterminer si les deux DAS que nous avons identifiés, correspondaient à deux marchés différents ou à un seul marché. Cependant, il s'est révélé que les deux DAS de l'entreprise, correspondaient bien à deux marchés distincts. Nous pouvons aussi rajouter la difficulté de déterminer si les concurrents avaient le même découpage en termes de DAS, que l'entreprise Renov Expansion.

Après avoir déterminé les Domaines d'Activité Stratégique, il a fallu déterminer une étude sur le marché de l'immobilier et de situer l'entreprise au sein de ce secteur.

1.4. Le secteur de l'immobilier d'entreprise en Algérie

Selon l'Office National des Statistiques¹⁴⁰ (ONS), sur Alger et sa proche banlieue, les transactions immobilières ont atteints 2,76 millions de m² en 2012, en diminution de 3,6% par rapport à 2011.

Le volume de ces transactions peuvent être expliqué par deux causes la première résulte de la conjonction de deux éléments : de nombreux baux se sont terminés ou ont vu leur période d'engagement ferme s'achever en 2012, et de nombreux locaux neufs ou restructurés sont arrivés sur le marché.

Le second facteur provient des grandes entreprises d'envergure internationale et dans une moindre mesure du secteur public qui sont à la recherche d'une meilleure rentabilité et donc, il est assez fréquent qu'ils regroupent plusieurs sites en un seul, afin de réduire les coûts immobiliers.

2. Application des forces de Porter et de l'analyse de l'offre et de la demande pour l'analyse externe

i. Rappels

L'analyse concurrentielle est effectuée à travers 6 angles d'observation :

Les 5 forces de PORTER :

- La pression des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- L'intensité concurrentielle ;
- La pression des nouveaux entrants ;
- Les produits de substitution ;
- Et le poids des pouvoirs publics ;

2.1. La mise en œuvre de l'outil force de Porter

Nous avons mis en place un questionnaire unique, envoyé à 80 clients c'est-à-dire aux clients du DAS 1 (les locataires), un questionnaire aux clients du DAS2 (les propriétaires) sur les modules qui vont intéresser l'entreprise¹⁴¹. Nous avons aussi envoyé un questionnaire aux différents concurrents de l'entreprise. Ces deux questionnaires regroupent des questions sur les 5 forces de Porter.

¹⁴⁰ www.ons.dz(Office national des Statistiques).

¹⁴¹ Voir annexe pages 247-250

De plus, nous avons pris en compte la connaissance de ses propres marchés par Renov Expansion. Puis, nous avons utilisé les autres sources d'information informelles (réseaux de personnes qui travaillent au niveau des impôts, urbanisme, etc) qui nous ont renseignés, sur la situation financière des concurrents.

2.2. Les résultats pour le DAS 1

Pour la suite du cas pratique, compte tenu des contraintes liées au caractère sensible et confidentiel des informations traitées, nous exposerons simplement le DAS1 (les locataires).

2.2.1. La pression des fournisseurs et des sous-traitants

Les sous-traitants et fournisseurs sont fidélisés, l'entreprise les voit comme des partenaires, pour les conserver l'entreprise a des règles financières honnêtes. Pour conclure nous pouvons dire qu'aucune des pressions fournisseurs, sous-traitants ne représente une menace pour l'entreprise, mais au contraire une opportunité.

2.2.2. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients de l'immobilier d'entreprise disposent d'un pouvoir de négociation important, notamment en raison de leur connaissance tarifaire, de leur profession et de leur pratique de la fonction achat. En effet, les grands comptes disposent d'une fonction achat pour le compte des services généraux, qui imposent des règles de consultation, activent la concurrence, et possèdent l'information suffisante sur les caractéristiques de la profession. Puis, il y a le caractère indifférencié de la prestation, qui peut être assuré par une grande partie des concurrents.

Enfin, les clients ont une exigence de la qualité qui résulte pour partie de l'enjeu que représente la qualité des travaux, surtout si celui-ci est locataire.

2.2.3. Les produits de substitution

Sur le métier de l'entreprise Renov Expansion, il n'existe pas de produits de substitution. En effet, les activités d'aménagement de bureaux, ne sont actuellement pas sujettes à de profonds bouleversements technologiques, seules les techniques évoluent. Le développement technologique de nouveaux outils, permet de faciliter la réalisation des prestations, mais pas de les modifier de manière significative.

2.2.4. La pression des nouveaux entrants

Les secteurs d'aménagement de bureaux sur lesquels intervient Renov Expansion, sont sensibles à l'arrivée de nouveaux entrants. On peut distinguer deux types d'entreprises, des entreprises de taille significative qui interviennent déjà dans d'autres secteurs (le bâtiment, le gros œuvre, etc.) et qui souhaitent étendre leur domaine d'intervention en proposant des prestations sur la branche aménagement de bureaux à leurs clients ou, à de nouveaux clients à conquérir, comme par exemple les entreprises de gestion d'établissements (Facility Management).

Mais aussi des entreprises de gros œuvres (entreprises comme China State Construction Engineering Co.Ltd (CSCEC)) qui abordent le marché par une politique d'extension des prestations de la construction à l'aménagement des locaux. En raison de la nature des prestations réalisées, l'arrivée de nouveaux entrants est une menace forte, qui pèse sur le secteur.

2.2.5. L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle est très forte. En effet les entreprises intervenant sur le marché d'aménagement de bureau sont nombreuses. Par ailleurs, Les concurrents qui présentent un risque, sur ce marché, sont au moins de force égale, voire, supérieure à Renov Expansion.

Les grandes entreprises du secteur peuvent faire valoir leur image de marque et la taille de leur groupe (nationale voire internationale) pour emporter des marchés importants. Notons que cette force des grands groupes peut être contrariée par une qualité moindre, constituant ainsi une opportunité pour les entreprises, de plus petite taille, offrant plus de qualité.

L'étude concurrentielle que nous avons effectué ne regroupe pas toutes les entreprises du secteur donc cela n'est pas représentatif de l'ensemble du secteur de l'immobilier d'entreprise. Par ailleurs nous avons ciblé notre analyse sur certaines entreprises qui se rapprochent le plus de l'entreprise Renov Expansion et qui sont situées sur Alger et sa périphérie. Il faut noter également que le nom des entreprises ne figure pas sur le document pour des raisons de confidentialité.

2.2.6. Le poids des pouvoirs publics

La réglementation nationale n'a pas d'impact significatif sur l'entreprise Renov Expansion, pour son activité d'aménagement de bureaux. Seuls certains documents sont demandés, comme les documents d'ouvrages exécutés. L'entreprise est soumise au code du travail et à la convention collective du bâtiment. L'activité peut donc être considérée comme libre en raison d'une

réglementation quasi inexistante. Il existe certaines normes relatives aux produits comme les normes HQE (produits respectueux de l'environnement) sans incidence réelle sur l'activité.

2.3. Conclusion sur l'attractivité du secteur du DAS 1

L'intensité des forces concurrentielles sur le secteur d'aménagement de bureaux, déterminée selon la méthode de Porter, à laquelle est ajouté le poids des pouvoirs publics, peut être considérée comme forte. Par ailleurs le marché est jugé attractif par le dirigeant de Renov Expansion qui constate néanmoins des pressions fortes.

2.4. Difficultés et facilités de la mise en œuvre

Lors de l'application de cet outil, nous avons pu constater des facilités d'utilisation mais aussi des difficultés. Nous nous sommes rendu compte, qu'il a été relativement facile de mettre en place les questions, car nous avons une trame méthodologique qui a permis de baliser le cheminement de nos travaux.

Cependant il ne faut pas oublier le fait que nous avons rencontré un certain nombre de difficultés qui ont largement pesés sur le bon déroulement des travaux. En effet la première des difficultés a été d'obtenir un nombre de réponses importantes pour les questionnaires clients et le questionnaire concernant la concurrence. Le nombre de réponse doit être important pour pouvoir avoir une cohérence et une fiabilité dans l'étude. Pour les réponses des clients, sur les quatre-vingt questionnaires envoyés auprès des clients, seule une douzaine a répondu. Cela a été encore plus difficile pour le questionnaire envoyé auprès de la concurrence, car sur une vingtaine de questionnaires envoyés, seuls cinq concurrents ont bien voulu se prêter à cette étude de marché. La seconde difficulté est en fait liée à la première dans la mesure où du fait du peu de réponse, nous avons dû extrapoler nos résultats et en tirer des conclusions provisoires.

Enfin, il faut apprécier aussi la pertinence des questionnaires qui ont été retournés à l'entreprise Renov Expansion. En effet, il est difficile de savoir si les clients et les concurrents qui ont répondu aux différents questionnaires ont fait preuve de franchise et d'honnêteté envers l'entreprise. Par exemple les concurrents ont pu ne pas être honnêtes dans les réponses pour pouvoir fausser l'orientation de l'entreprise, et par la même occasion, que Renov Expansion perde des parts de marché au profit de ces concurrents.

3. Application de l'outil terrain de jeu pour l'analyse de positionnement vis à vis de la clientèle

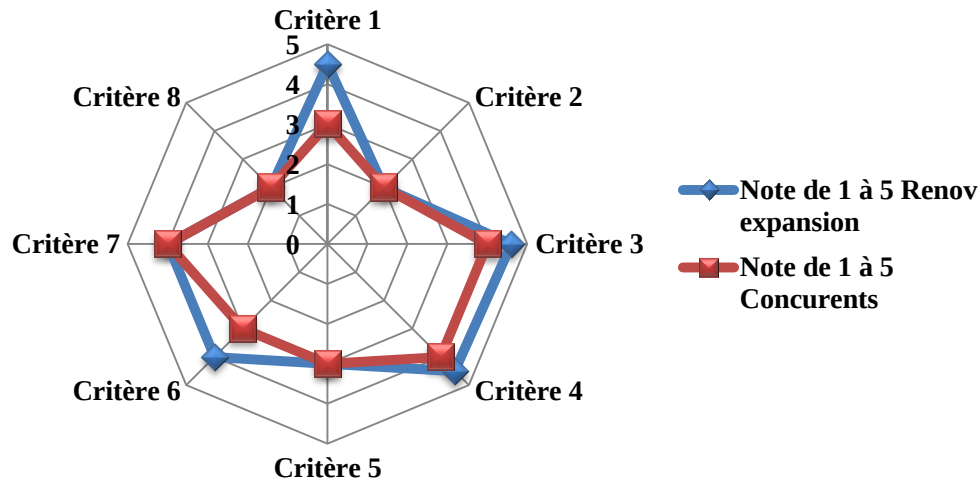
3.1. La mise en œuvre de l'outil « terrain de jeu »

Pour mettre en œuvre l'outil appelé « terrain de jeu » nous avons donc fait remplir à 80 clients de Renov expansion un questionnaire¹⁴² dans lequel chacun devait noter l'entreprise Renov Expansion et les meilleurs de concurrents, sur une échelle de un à cinq. Il devait noter l'entreprise et le meilleur des concurrents sur un nombre déterminé de critères. Les critères resteront confidentiels dans la mesure où cela entre dans la stratégie d'entreprise de Renov Expansion.

Il faut noter que la prise de contact avec les clients de Renov Expansion a été relativement simple, ceux-ci se sont montrés relativement intéressés par l'étude menée, ce qui nous a permis de déterminer un terrain de jeu pour l'entreprise Renov Expansion. Par ailleurs le diagramme qui va être présenté plus bas représente la synthèse des réponses tirées des questionnaires clients.

3.2. Les résultats

Figure 37: La mise en place de l'outil terrain de jeu



Source 46: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Nous pouvons noter que l'entreprise Renov Expansion reste supérieure par rapport aux meilleurs des concurrents. En effet, l'entreprise possède un avantage sur quatre critères parmi les huit critères qui ont été déterminés.

¹⁴² Voir annexe pages 251-265

Cependant il ne faut pas oublier de prendre en compte les quatre autres critères, pour lesquels l'entreprise n'a pas d'avantage particulier, elle est au même niveau que les autres concurrents. Dans ce cas l'entreprise va devoir surveiller ces critères, voir même, essayer de mettre en œuvre des moyens pour éviter d'avoir un désavantage par rapport aux concurrents.

Enfin nous pouvons dire aussi que l'entreprise et les concurrents sur certains critères, notamment les critères deux, cinq et huit ne sont pas en bonne position, du fait d'une faible note d'une moyenne de trois, ce qui peut démontrer un retard de la profession sur ces critères. Il faudrait pour l'entreprise s'intéresser de plus près à ces critères qui pourraient permettre de développer de nouveaux avantages.

3.3. Difficultés et facilités sur l'application de l'outil

Cet outil a été mis en place grâce au même questionnaire clients. Par ailleurs nous n'avons pas qualifié les clients pour nous assurer de choisir ceux dont l'objectivité ne faisait aucun doute. En effet, la difficulté pour l'entreprise était le fait, que les clients répondent de manière la plus objective possible, pour que cet outil soit utilisé au mieux de ses capacités. Car si les clients ne répondent pas objectivement alors l'analyse est faussée.

De plus il y a une erreur dont Renov Expansion s'est rendu compte après coups à savoir que nous avons fait une synthèse tous clients confondus. Il aurait peut-être été plus intéressant de différencier les clients dit « content » et les clients dont Renov Expansion a très peu travailler avec.

4. Application de l'approche par les fonctions à l'analyse interne

Pour l'entreprise Renov Expansion, nous nous sommes limités à la fonction finances, la fonction ressources humaines, la fonction organisation, la fonction production, la fonction commerciale. La déduction des forces et des faiblesses de l'entreprise ne m'a pas été confié, seule l'analyse financière m'a été confiée avec le soutien de Monsieur Belkebir. Les descriptions qui suivent sont donc empruntées au DAS 1 à savoir l'aménagement d'espace de travail pour les locataires.

4.1. La fonction organisation

4.1.1. La structure de Renov Expansion

Tableau 10: La structure organisationnelle de l'entreprise Renov Expansion

Fonctions	Nombre de personnes
Gérante	1
Directeur commercial	1
Chargés d'affaires	2
Assistante commerciale	1
Conducteurs de travaux	2
Designer d'espaces	1
Chauffeur livreur	1
Total	9

Source 47 : Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

L'entreprise est donc composée de neuf personnes salariées. Cependant certaines personnes ont un double rôle, dans l'entreprise comme le directeur commercial qui intervient aussi en tant que chargé d'affaire.

4.1.2. Le rôle du personnel de Renov Expansion

Pour mettre en place le rôle de chaque employé, nous avons établi un questionnaire.

i. Directeur commercial

Il a pour fonction de faire croître le chiffre d'affaires et la marge de l'entreprise. Il participe à l'orientation stratégique de l'entreprise. Il s'engage à travers un plan d'action commerciale sur des objectifs. Il doit être attentif aux évolutions du marché et aux offres de la concurrence, afin d'adapter en permanence sa stratégie. Il a un excellent relationnel, il sait animer et motiver une équipe, il a le sens de l'organisation. Il doit :

- Définir les réseaux de distribution en fonction des marchés ;
- Définir et négocier les conditions commerciales ;

- Définir et coordonner la politique des prix ;
- Proposer la prospection de nouveaux marchés ;
- Consolider les nouveaux budgets ;
- Analyser et synthétiser les informations commerciales et promotionnelles sur les différents marchés ;
- Fixer les objectifs commerciaux ;
- Analyser les marchés et les pratiques commerciales ;

ii. Assistante commerciale

Elle intervient en amont du processus dans la prospection de la clientèle. Celle-ci procède à plusieurs tâches, dans un premier temps elle effectue l'accueil téléphonique et physique des clients, des fournisseurs. Dans un second temps, elle s'occupe de toute la partie de la prospection client. Par ailleurs elle va faire l'enregistrement des commandes et diffuser les informations auprès de la force de vente.

Celle-ci gère toute la partie facturation, mais aussi tout ce qui concerne la gestion des règlements et celle des litiges et enfin de la partie « recouvrement ». L'assistante commerciale a un double interface, c'est-à-dire que celle-ci a une interface commerciale et une interface comptable.

1) La prospection

- Définition d'un nombre de sociétés dans une zone donnée ;
- Définition d'une date de déménagement entre M+4 et M+9 ;
- Extraction ;
- Appel des entreprises pour cibler l'interlocuteur ;
- Envoi d'un courrier avec une plaquette et un courrier type pour présenter l'entreprise ;
- Relance ;

2) Facturation, gestion des litiges

a) Facturation

- Envoi de factures pour le client ;
- Envoi d'une facture à la comptabilité ;
- Facture classée dans un dossier ;

- Facture classée dans le dossier du représentant ;

b) Gestion des litiges

- Clients liés à des problèmes sur le chantier ;
- Fournisseurs ;

iii. Les chargés d'affaires

Les chargés d'affaires coordonnent la réalisation des projets, des prémices à la finalisation, des prestataires externes. Prospection des clients, proposition et vente de solutions, relation clientèle, gestion du personnel et gestion des projets, ses fonctions sont diverses. De plus, il doit être doté de compétences techniques indéniables, afin de préconiser les meilleures solutions à adopter. Les principales missions sont multiples ils vont analyser le marché, prospecter les clients, analyser les besoins des clients, suivre les réponses aux appels d'offre, négocier les contrats et la prise en charge du suivi de la clientèle.

iv. Le designer d'espaces

Il fait partie du bureau d'études, il intervient au niveau de la conception du projet à réaliser. Le designer d'espaces doit organiser, sur plans, le nouvel espace de travail de l'entreprise et de ses collaborateurs. Le designer d'espaces, est l'une des étapes clé d'un projet de transfert d'entreprise. Le designer d'espaces peut conditionner à lui seul le succès ou l'échec d'une opération de transfert.

Deux cas peuvent se poser ; dans un premier temps nous pouvons avoir un projet sans plan. Il va intervenir à partir de la détermination de la demande du client lors du premier rendez-vous. Par la suite, il va y avoir un rendez-vous sur place pour effectuer les différents relevés. Puis il y a un traçage au niveau informatique sur un logiciel spécialisé. Suite à cela, une ou plusieurs simulations vont être mises en place, pour le client. Enfin il y a aussi un apport de modifications si cela est nécessaire, et la réalisation de plans d'exécution pour les sous-traitants.

Deuxième cas : Lorsqu'il y a un plan, le designer d'espaces va prendre connaissance de plan déjà existant, puis il va retranscrire ce plan sur un logiciel prévu à cet effet. Ensuite, il y a la mise en place d'une ou plusieurs simulations,

avec à la fin, la prise de décision du client. Enfin il y a la réalisation du plan d'exécution pour les sous-traitants.

v. Les conducteurs de travaux

Ceux-ci interviennent dans la mise en œuvre et la conduite du chantier. Ils ont pour responsabilité la qualité des travaux effectués, la tenue des délais et le respect du budget. Ils font le lien entre les différents intervenants, décideur ou exécutant. Ils vont notamment passer les commandes aux fournisseurs et aux sous-traitants. Ils vont réaliser les rendez-vous de suivi de chantier. Enfin ils décident de la composition des équipes, et gèrent le planning de travail.

vi. Le chauffeur / livreur

Il intervient sur toute la phase de préparation et de réalisation du chantier. Il a pour fonction d'effectuer les livraisons sur les chantiers, les enlèvements de matériaux chez les fournisseurs, puis le ravitaillement et le débarras des chantiers. L'entreprise Renov Expansion fait appel à des sous-traitants pour plusieurs prestations, lors de la mise en œuvre des chantiers, des peintres pour tout ce qui concerne la peinture, des électriciens qui s'occupent des travaux d'électricité sur les chantiers. Enfin nous pouvons noter le personnel pour le revêtement de sol qui s'occupe de la pose de moquette, du parquet.

Nous pouvons remarquer qu'établir le rôle du personnel de l'entreprise n'a pas été une chose simple à effectuer dans la mesure où chaque personne n'était pas forcément disponible, pour effectuer l'entretien au cours duquel nous devions définir leurs tâches, leurs objectifs et leurs fonctions au sein de la structure. Il a fallu donc essayer de s'adapter au mieux à leurs emplois du temps. Par ailleurs, il a fallu recouper toutes les informations recueillies pour pouvoir établir la place de chaque personne.

4.1.3. Conclusion de la fonction organisation

L'organisation au sein de l'entreprise est bonne en effet, chaque personne a un rôle bien défini et tous les employés interviennent à une partie précise du processus. Cette analyse est le résultat d'un entretien effectué auprès du personnel de l'entreprise, mais la fiabilité des informations recueillies, pourrait être remise en cause, c'est pour cela que le dirigeant d'entreprise a veillé à vérifier ces informations pour faire le tri des informations récoltées.

4.2. La fonction Ressources Humaine

4.2.1. Le recrutement et le contrat de travail

L'entreprise Renov Expansion utilise une seule voie de recrutement qui est le réseau relationnel. Les contrats sont des contrats à durée indéterminée. Par ailleurs, l'entreprise fait appel à certains intérimaires pour des besoins ponctuels, pour cela, elle a recours à des cabinets de recrutement.

4.2.2. La rémunération et la promotion

La politique de rémunération est efficace et stimulante, celle-ci est différente selon le poste occupé elle se décompose ainsi (le X : correspond à des données confidentielles) :

i. Les chargés d'affaires

C'est un salaire fixe de X dinars brut mois auquel vient se rajouter une part variable qui correspond à X de la marge dégagée sur le chiffre d'affaires qu'ils font eux-mêmes.

ii. L'assistante commerciale

Pour un contrat de 39 H par semaine, a un salaire brut horaire de X dinars soit X dinars brut par mois auquel vient se rajouter une prime pour la prise de rendez-vous qui est de X dinars par rendez-vous.

iii. Les conducteurs de travaux

Ont un salaire de X dinars brut par mois.

iv. Le designer d'espace

Pour un contrat de 39 H par semaine, à un salaire brut horaire de X dinars soit X dinars brut par mois auquel vient se rajouter une prime au projet traité et acquis de X dinars par affaire.

v. Le chauffeur / livreur

Pour un contrat de 35 H par semaine, à un salaire brut horaire de X dinars soit X dinars brut par mois.

4.2.3. La formation

L'entreprise Renov Expansion utilise les prestations de formation à la fois en interne et en externe. En interne, un des conducteurs de travaux est formé par le directeur commercial pour effectuer du chiffrage et aux rendez-vous clients pour pouvoir évoluer vers le poste de chargé d'affaires.

En externe, le designer d'espace fait une formation en conception pour architecture intérieure. Le directeur commercial a suivi une formation pour la stratégie d'entreprise (cours PLATO). Par ailleurs, les conducteurs de travaux suivent une formation régulière chez les fournisseurs, pour des produits spécifiques.

4.2.4. La gestion sociale

Le manager est soucieux de la « paix sociale » et met tout en œuvre pour la maintenir. Nous pouvons observer que les indicateurs de la gestion sociale sont très favorables. Pour l'absentéisme, il n'existe pas d'absentéisme à Renov Expansion. Pour les litiges, il n'y a aucun litige prudhommal qui a opposé l'entreprise Renov Expansion et ses salariés. Par ailleurs les litiges en interne sont traités immédiatement et sont résolus dans la demi-journée. Il n'y a eu aucun licenciement depuis la création de Renov Expansion. Dernier point qui concerne l'évolution des salariés, l'entreprise ne fait pas d'évaluation écrite. Cependant deux fois par an les salariés font un entretien avec le directeur pour faire le point.

4.2.5. Conclusion sur la fonction ressources humaines

Cette fonction est un point fort de la société Renov Expansion dans la mesure où le dirigeant a réussi à créer une relation de confiance et de convivialité entre ses salariés et lui-même. Il y a un suivi de la part du dirigeant pour que tout se passe bien. La productivité et la rentabilité semblent passer par une écoute du dirigeant : des salariés fiables et fidèles ce qui permet la prospérité de l'entreprise.

4.3. La fonction commerciale

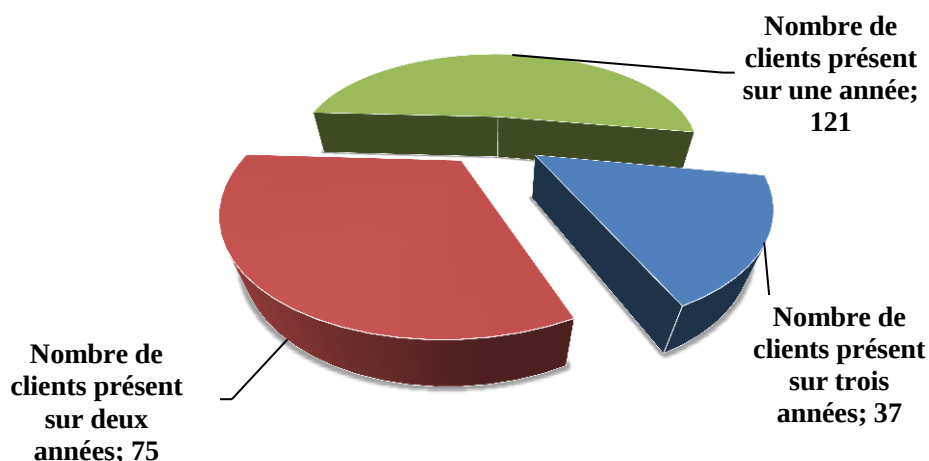
4.3.1. La démarche commerciale

Les étapes de la contractualisation sont :

1. La prospection.
2. La réception d'une demande (téléphone, fax, courrier, cahier des charges plus complet, ou cooptation par un réseau de relation).

3. L'élaboration d'un devis (adaptable aux particularités et aux besoins).
4. La négociation.
5. La réception d'une commande (confirmation d'acceptation du devis, ou commande formalisée).

Graphique 2: Le portefeuille client de Renov Expansion



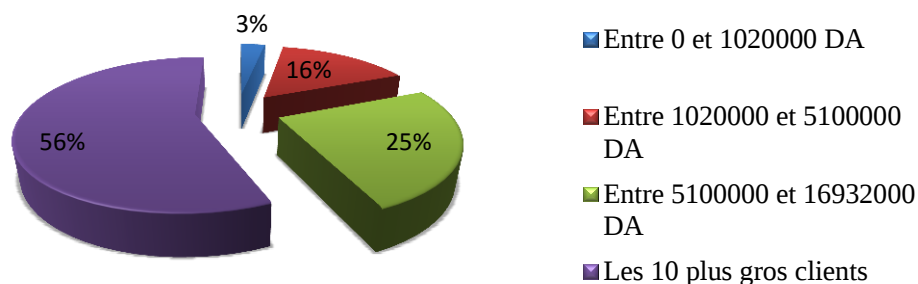
Source 48: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Nous avons essayé de cartographier les clients de l'entreprise Renov Expansion et nous avons pu sortir les éléments suivants : à savoir que le nombre de clients présents sur les trois années est de 37 sur un total de 233 clients. Le nombre de clients présents sur deux ans est de 75.

Il en ressort que l'entreprise a des clients dits en « **Développement** » qui regroupe les clients fidélisés chez lesquels l'obtention d'autres contrats, ou une augmentation de volume des contrats existants, sont en cours. Ces clients sont donc présents sur les trois ans de l'entreprise. Ensuite les clients dits en « **Fidélisation** » regroupent les nouveaux ou encore trop récents clients, chez qui les équipes doivent prouver (ou achever de prouver) leur compétence.

Graphique 3: Part des clients dans le chiffre d'affaires de Renov Expansion

Part des clients dans le chiffre d'affaires de Renov Expansion



Source 49: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Nous pouvons remarquer que la part des dix plus gros clients de Renov Expansion représente 57% du CA, et est en constante diminution depuis la création de l'entreprise. Par ailleurs ce graphique montre bien la diversité de la clientèle de Renov Expansion ce qui est une chose importante pour une entreprise.

4.3.2. Conclusion de la fonction commerciale

Cette partie nous montre que l'entreprise Renov Expansion a un portefeuille de clients assez large, par ailleurs il y a une diversité de la clientèle, ce qui permet à l'entreprise de ne pas dépendre d'un seul gros client. Enfin une certaine partie de la clientèle est dite en « développement » ce qui montre une relation client / Renov Expansion relativement bonne. Il faut néanmoins insister sur les clients qui ne sont pas encore fidélisés et que l'entreprise essaye de fidéliser.

4.4. La fonction production

4.4.1. L'infrastructure et la maintenance

L'entreprise Renov Expansion dispose de 9 ordinateurs dont 5 PC portables. La maintenance de l'infrastructure et des logiciels est externalisée dans les conditions suivantes :

- Info tel pour l'infrastructure informatique ;
- DELL pour les pc portables ;
- Toshiba pour l'imprimante ;
- Progiciel vision XP ;
- Logiciel REVIT ;

En ce qui concerne les locaux de Renov Expansion, nous pouvons observer que l'entreprise dispose d'un entrepôt où le matériel est stocké, lors de la réalisation des chantiers, ceci permet à l'entreprise de voir les matériaux qui vont être utilisés, et de palier à d'éventuelles malfaçons, avant d'être amenés sur le chantier. Cela permet un contrôle sur les matériaux. Par ailleurs, nous pouvons voir aussi qu'il y a une partie bureau, où chaque employé dispose d'un espace de travail qui lui est propre. Il faut noter également qu'il n'y a pas de séparation des bureaux, entre les différents niveaux de la hiérarchie. Ceci permet une communication plus simple et plus rapide entre les différentes personnes. Par ailleurs cela va aussi permettre une relation dite « proche » entre la direction et les employés.

Enfin, nous noterons la présence d'une salle de réunion où s'effectuent les rendez-vous avec les clients, les fournisseurs, les sous-traitants et les réunions commerciales hebdomadaires. L'employeur met à la disposition des employés un certain nombre d'outils pour que ceux-ci puissent travailler dans les meilleures conditions tels que véhicules de fonction, prise en charge de frais divers, frais de carburants, téléphone portable, logiciel 3D, traceur.

4.4.2. Compte rendu d'une visite de chantier

Le site qui a été visité dans le cadre de l'étude est représentatif des grands clients de Renov Expansion. Sur ce chantier nous avons pu constater qu'il y avait la présence d'un double client, une partie propriétaire société X (information confidentielle) qui est une société d'investissement immobilière et une partie locataire avec M... (Information confidentielle), une entreprise de développement de systèmes électroniques embarqués et de cartes électroniques. Le chantier est localisé à EL Achour dans un ancien immeuble qui est en cours de rénovation.

4.4.3. Les prestations fournies par Renov Expansion

Les prestations fournies par Renov Expansion, sont doubles du fait de la présence d'une partie propriétaire et d'une autre partie locataire. Pour la partie propriétaire, les prestations fournies sont la démolition, la dépose et repose des faux plafonds, la dépose des sols existants, la fourniture et pose de dalles PVC type « Solide Pure », le nettoyage de la câblerie, l'électricité.

Pour la partie locataire, les prestations fournies sont le câblage informatique, les cloisons amovibles aluminium, l'éclairage, la menuiserie, la plomberie, le nettoyage. La surface traitée représente deux étages pour une surface totale d'environ 1 500 m². Pour pouvoir effectuer les travaux, l'entreprise Renov Expansion a eu un délai de 7 à 8 semaines. Cependant il faut noter un certain retard dans les délais du fait d'une intervention un peu tardive de la part de SONEGAS.

4.4.4. Les équipes en charges

Les équipes chargées des travaux sont composées de peintres (Sous-traitants 1), du personnel pour les revêtements de sol (Sous-traitants 2), de plaquistes pour la dépose et repose et d'électriciens (Sous-traitants 3). Les équipes en charge ont des horaires fixes de huit heures à dix-sept heures.

4.4.5. Les moyens de contrôle et les matériaux utilisés

Les différents moyens de contrôle pour l'entreprise en charge des travaux ; sont : une réunion hebdomadaire avec le client, le passage régulier du conducteur de travaux une fois par semaine au minimum, une réunion avec les sous-traitants au minimum une fois par semaine, et une visite du chantier pour voir s'il n'y a pas de problèmes.

De plus, il faut prévoir et réunir un certain nombre de matériaux qui peuvent être utilisés comme la câblerie pour l'électricité, les prises de courants, les prises RJ pour l'informatique, les interrupteurs pour l'éclairage, le placo, les dalles de faux plafond, de l'aluminium, des portes pleines, la peinture, le revêtement de sol et des cabines de douche.

Durant la préparation du chantier il n'y a pas eu de problème particulier, sauf pour l'électricité car l'entreprise SONELGAS n'est pas venue de suite pour mettre l'électricité. Il a donc fallu prendre l'électricité sur les parties communes avec des rallonges. Et le second problème rencontré, est la relation avec les autres locataires, qui se plaignaient du bruit, il a donc fallu aménager des horaires spécifiques pour les gros percements.

Par ailleurs lors de cette visite, nous avons pu observer les surfaces traitées qui étaient très grandes. De plus ce qui nous a le plus surpris, c'est le fait de voir un nombre important de corps de métier être géré par une seule personne et de manière cohérente. Car cela est difficile de gérer les différents corps de métiers, et de les accorder pour qu'ils soient le plus productifs possible. Il est aussi important de remarquer que pour l'aménagement de bureaux, il faut un grand nombre de matériaux, et que ceux-ci sont spécifiques.

Lors de cette visite, j'ai pu assister aux grandes étapes de la mise sur pied d'un chantier. En effet, le premier plateau que j'ai visité est un plateau où il y avait eu la dépose des faux plafonds et des sols, ceci est impressionnant car en fait il ne restait que la structure, tout le reste avait été mis à nu pour pouvoir être traité. Le second plateau était un plateau en cours de pose de cloisons et de faux plafonds. J'ai pu observer les différents aménagements possibles à partir d'un plateau vide que

ce soit à la pose du faux plafond ou même des cloisons amovibles. Enfin le dernier plateau visité m'a permis de me rendre compte de ce qu'était l'aménagement de bureaux car celui-ci était terminé. Cependant certaines questions restent en suspens comme par exemple :

- Qui veille au gardiennage du chantier ?
- Y-a-t-il des vols sur le chantier ?
- Comment les ouvriers sont-ils protégés ?
- Qui veille au respect des règles de sécurité, aux niveaux du chantier ?
- Est-ce que les plaquistes disposent d'un équipement adéquat pour travailler ?
- Qui est responsable du chantier ?
- Y-a-t-il beaucoup d'accidents sur le chantier ?

4.4.6. Conclusion sur la fonction production et infrastructure

Il en ressort que tous les employés disposent d'une voiture de fonction, ou de la prise en charge des frais de carburant, ce qui dans une entreprise de cette taille est relativement rare, pour ne pas dire inexistant. Ceci montre l'intérêt du dirigeant envers ses salariés. De plus nous pouvons aussi rajouter qu'il y a un contrôle permanent, lors de la réalisation des chantiers de la part de l'entreprise en charge du chantier. Même si certains points sont sous-traités, l'entreprise garde néanmoins toute la partie conception, suivi, et réalisation des chantiers.

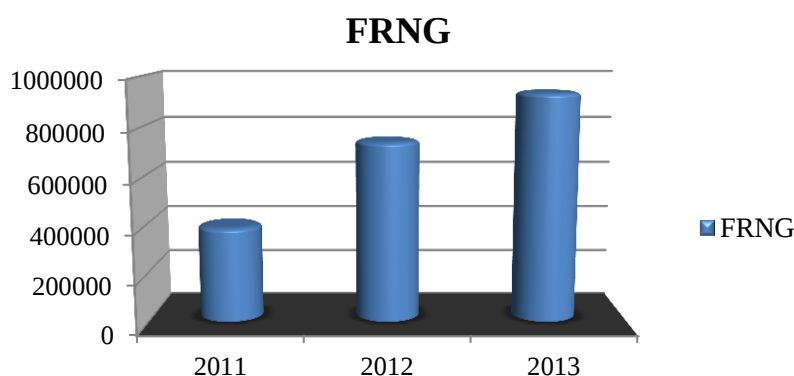
4.5. La fonction finance

L'étude des différents chiffres, mise en place grâce aux tableaux de financement et du SIG, nous ont permis de déterminer la santé financière de Renov Expansion. Les documents utilisés pour l'analyse financière, ne peuvent pas apparaître en annexe pour des raisons de confidentialité.

4.5.1. Les ratios de solvabilité

i. Le Fonds de Roulement Net Global

Graphique 4: Évolution du FRNG



Source 50: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

- **FRNG**
 - (Ressources stables) – (Actifs stables)
 - Marge de sécurité
 - Emplois durables = Ressources durables

- **Augmentation du FRNG**
 - Augmentation des ressources propres
 - Diminution des emprunts
 - Ressources stables > aux actifs stables

Le fonds de roulement net global, représente une ressource durable, mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère dit permanent. Le FRNG peut représenter une marge de sécurité pour l'entreprise, qui permet de financer une partie de l'actif circulant.

En ce qui concerne Renov Expansion, on a une augmentation du FRNG. En effet sur la période étudiée, on passe en 2011 de 390 1470 dinars, à 740 1420 dinars, en 2012 puis à 936 9270 dinars soit une évolution de 47% entre 2011 et 2012, puis une évolution de 27%. Cette évolution est principalement due à une augmentation des ressources stables de l'entreprise.

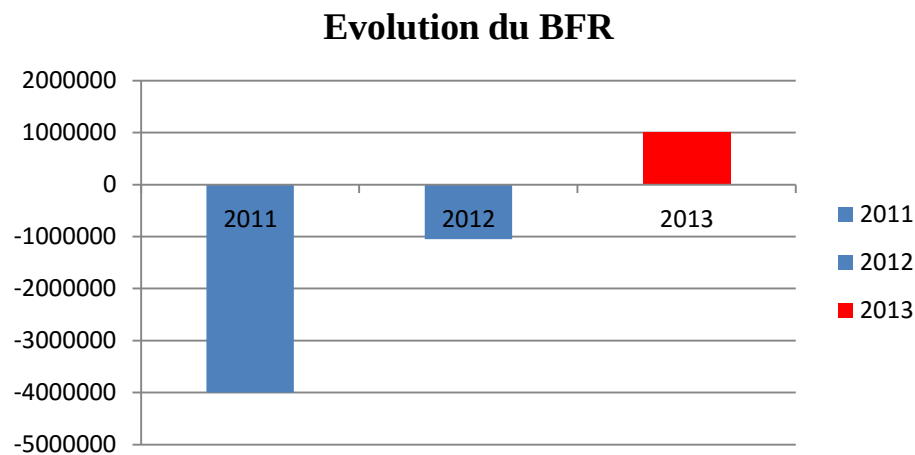
Notamment, une augmentation des capitaux propres de l'entreprise de 355 984 dinars en 2011 à 903 214 dinars en 2013 soit une augmentation de 154% et dans le même temps, à une diminution significative de la dette financière de l'entreprise, en effet on passe de 177340 dinars en 2011 à

71940 dinars en 2013. Par ailleurs, du côté de l'actif, c'est-à-dire les immobilisations corporelles et financières (achat de véhicules, locaux). Nous avons une augmentation : 472630 dinars en 2011, et 644700 dinars en 2013 soit une évolution de 36%. Cependant cette augmentation de l'actif est moindre par rapport aux ressources stables d'où cette évolution positive du FRNG.

Le point positif de Renov Expansion est que l'amélioration de sa situation financière n'est pas due à une augmentation des emprunts, mais à une augmentation des ressources propres. De ce fait Renov Expansion a une marge de sécurité relativement bonne.

ii. Les Besoins en Fonds de Roulement

Graphique 5: Évolution du BFR



Source 51: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

BFR = Actifs circulants – dettes non financières

BFR → Besoin d'exploitation non assuré par les ressources d'exploitation

→ Palier du décalage dans le temps entre flux réel et flux financier

- Flux réel = MP marchandises et produits
- Flux financier = décaissement et encaissement

BFR > 0 → actif circulant > dettes non financières → décalage entre flux réel et flux financier

BFR < 0 → actif circulant < dettes non financières → cycle couvert par le décalage entre flux réel et flux financier

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que pour l'année 2011 le BFR est négatif, dans la mesure où nous avons un actif circulant de 664 796 dinars et des dettes circulantes d'un montant de 1 064 051 dinars. Cela s'explique notamment par le fait d'un faible stock, de l'ordre de 23 860

dinars, de créances clients et autres créances d'un montant global de 640 936 dinars. En ce qui concerne les dettes circulantes, elles sont évaluées à 590 665 dinars pour les dettes fournisseurs, et 472 446 dinars pour les dettes fiscales et sociales. Il faut aussi prendre en compte la masse salariale qui représente 297 289 dinars.

Dans ce cas, le passif est supérieur à l'actif. L'entreprise Renov Expansion n'a pas besoin d'utiliser ses ressources du long terme pour financer les besoins à court terme. Elle dégage même, un revenu faisant partie de la trésorerie.

Pour 2012, on a une réduction du BFR. Cela s'explique dans un premier temps par une augmentation de l'ordre de 81 724 dinars pour les stocks, et de 640 936 dinars pour les créances clients et autres créances.

Dans un deuxième temps en ce qui concerne le passif, les dettes fournisseurs sont de 834 631 dinars, et les dettes fiscales ont un montant de 454 962 dinars. On peut également noter une forte augmentation des avances et acomptes reçus sur commande en cours de 53 345 dinars. Enfin la masse salariale est de 501 146 dinars soit une augmentation de 69% entre 2011 et 2012.

Nous expliquons l'augmentation positive du BFR, pour l'année 2013, par une augmentation de la masse salariale qui est de 805 904 dinars, soit une augmentation de 61% durant la période 2012/2013. Nous pouvons aussi remarquer, une légère hausse des créances clients et des dettes fournisseurs. Il va donc y avoir un décalage dans le temps, entre les flux réels et les flux financiers. L'entreprise va donc avoir un besoin en fonds de roulement pour palier à ce décalage.

iii. La trésorerie

Graphique 6: Évolution de la Trésorerie



Source 52: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Trésorerie = FRNG – BFR

Trésorerie → Surplus ou insuffisance des marges de sécurité

→ Opération de flux d'entrée ou de sortie de trésorerie

Trésorerie < 0 = FRNG < BFR → déséquilibre fonctionnel → recours au crédit

Trésorerie > 0 = FRNG > BFR → équilibre fonctionnel → l'excédent de trésorerie découle des effets d'escompte

La trésorerie permet d'établir l'équilibre financier, entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. De plus, elle exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière, après le financement du besoin en fonds de roulement.

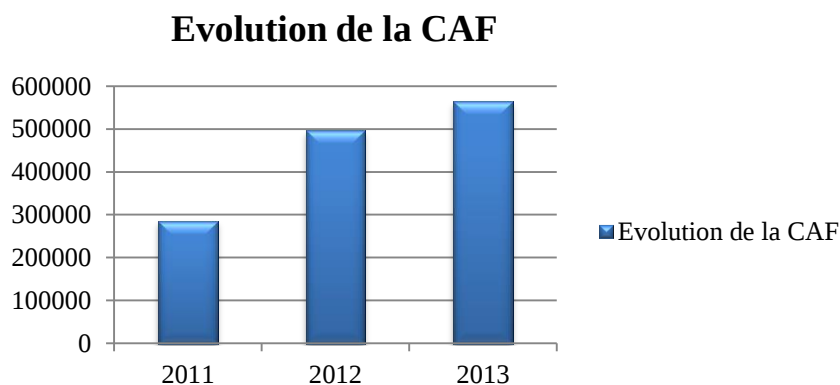
Pour Renov Expansion, il y a une évolution positive de la trésorerie. En effet sur la période 2011 – 2013 la trésorerie qui est de 789 402 dinars en 2011, passe à 866 833 dinars pour l'année 2013, soit une augmentation en termes de pourcentage de 10%.

L'entreprise possède un excédent de trésorerie. Cela nous montre que le FRNG couvre le BFR, même pour l'année 2013, où l'on a un besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, nous avons donc un équilibre financier fonctionnel ($\text{FRNG} > \text{BFR}$), ce qui permet aussi de dire que l'entreprise a une marge de sécurité, si un client venait à ne pas honorer ses engagements.

Point positif pour Renov Expansion, cette trésorerie permet de ne pas avoir recours à des crédits de trésorerie. Par ailleurs, une partie de cette trésorerie est placée auprès d'organismes bancaires. Durant une année, les 6 premiers mois, 500 000 dinars sont placés et pour la seconde partie de l'année, 200 000 dinars sont placés à nouveau. En moyenne 300 000 dinars sont placés à un taux suivant les taux pratiqués par les organismes bancaires.

iv. La capacité d'autofinancement (CAF)

Graphique 7: Évolution de la Capacité d'Autofinancement



Source 53: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

CAF → Ressources internes

CAF → Permet de couvrir perte ou risque

→ Indépendance financière

→ Rembourser dettes financières

→ Augmenter fonds de roulement

→ Renouveler l'investissement

→ Rémunération associée

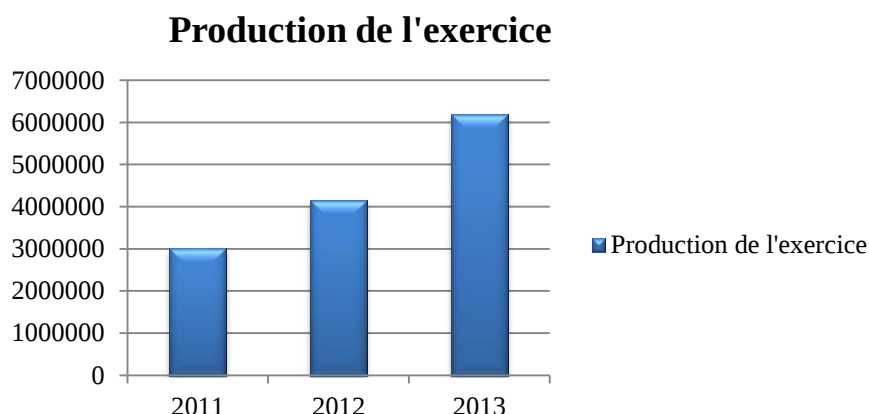
CAF = résultat net + DAP

CAF > 0 = auto financement

Durant l'exercice, nous avons pu constater une augmentation de la CAF. On passe de 285 356 dinars en 2011, à 496 921 dinars en 2012. Elle a été multipliée par 1,74 durant cette période. Pour 2013 on a 563 616 dinars, ce qui montre que pour la période 2012 – 2013, la CAF a été multipliée par 1,13. On a donc une capacité d'autofinancement qui peut servir, soit à renouveler les investissements, soit à augmenter le fonds de roulement, voire rembourser les dettes financières. Renov Expansion a une indépendance financière et peut couvrir les pertes ou les risques. Point positif pour Renov Expansion, sa capacité d'autofinancement relativement importante et régulière.

v. La production de l'exercice

Graphique 8: Production de l'exercice



Source 54 : Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Production de l'exercice → mesure le niveau d'activité

Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée

La production de l'exercice mesure le niveau d'activité de la production de l'entreprise. Nous pouvons remarquer une augmentation continue sur la période 2011 à 2013. On passe de 3 011 526 dinars pour 2011 à 6 300 593 dinars pour 2013, ce qui fait une augmentation de l'ordre de 110% sur la période étudiée.

L'entreprise Renov Expansion a une bonne activité sur la période 2011 à 2013. Cela peut s'expliquer par le fait d'une réduction des stocks sur la période 2012 /2013, où l'on passe de 556740 dinars à 325600 dinars pour 2013, soit une diminution de 42%. Cela réduit notamment tous les frais liés au stockage.

vi. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Graphique 9: Évolution de l'EBE



Source 55: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

$$\text{EBE} = (\text{VA} + \text{subvention d'exploitation}) - (\text{impôt} + \text{charges personnelles})$$

EBE → Part de la Valeur Ajoutée(VA) qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux
→ Ressources générée par l'exploitation

EBE > 0 → **VA > charges personnelles** → **VA couvre les charges personnelles**

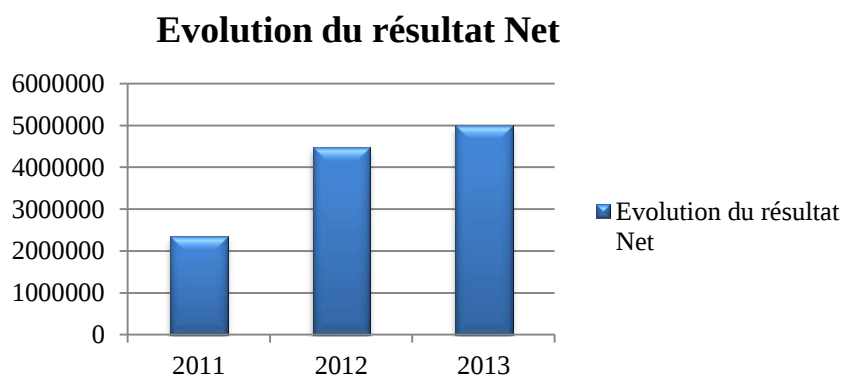
L'EBE permet de voir les ressources générées par l'exploitation. En ce qui concerne Renov Expansion, nous pouvons remarquer qu'il y a une augmentation régulière durant la période 2011 – 2013. Pour 2011 nous avons un montant de 386 672 dinars et pour 2013 nous avons un montant de 765 262 dinars ; soit une augmentation de 378 590 dinars sur cette période.

Sachant que les charges du personnel ont augmenté, passant de 297 289 dinars en 2011, puis à 501 146 dinars en 2012, pour atteindre 805 904 dinars en 2013, soit une augmentation de 304 758 dinars sur la période 2011/2013. Et que les impôts, taxes et versements assimilés, ont également augmenté, passant de 9 162 dinars en 2011, puis à 3 524 dinars en 2012, pour atteindre 20 815 dinars en 2013 soit une augmentation de 11 653 dinars sur la période 2011/2013.

Point positif, Renov Expansion a une valeur ajoutée qui couvre très largement ces augmentations.

vii. Le résultat Net

Graphique 10: Évolution du résultat net



Source 56: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Résultat Net de l'entreprise = (résultat courant avant impôt + résultats exceptionnels) – (participation des salariés + impôt sur le bénéfice)

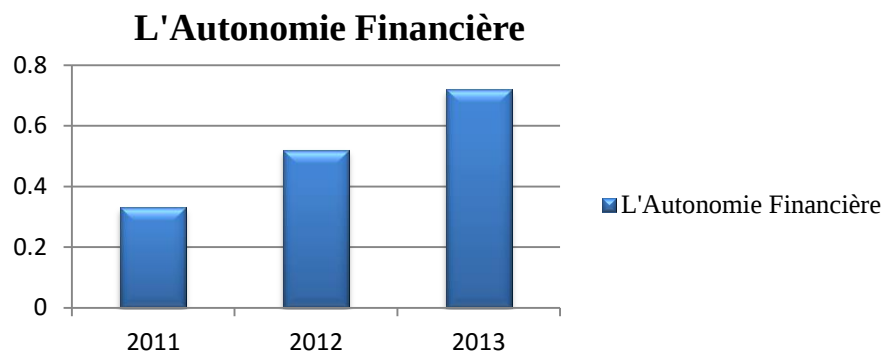
Résultat Net de l'entreprise → permet de voir ce qui reste à l'entreprise après impôt et participation des salariés.

Le résultat net de Renov Expansion suit une évolution croissante durant la période 2011/2013. En effet l'entreprise fait des bénéfices passant de 235 560 dinars en 2011, à 447 471 dinars en 2012, pour enfin arriver 499 759 dinars en 2013. Soit une augmentation de 264 199 dinars sur la période 2011/2013, et en terme de pourcentage une augmentation de 112%. L'entreprise génère un résultat supérieur à zéros sur la période étudiée.

4.5.2. Les ratios de structure

viii. L'autonomie financière

Graphique 11: L'autonomie financière



Source 57: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Autonomie financière = Capitaux propres / total des dettes

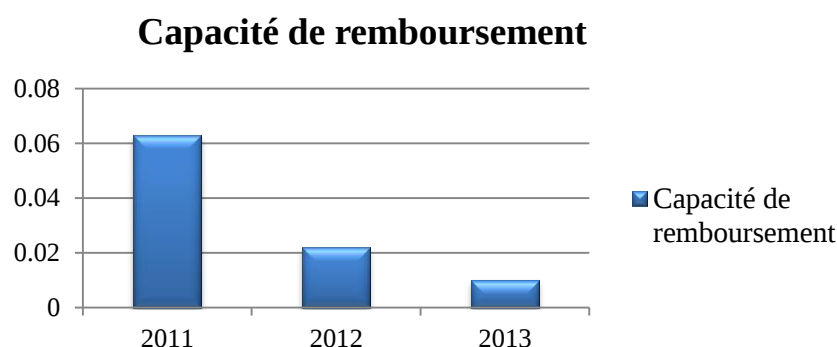
Autonomie financière → Permet de mesurer la capacité de l'entreprise de s'endetter

Nous avons pu constater l'autonomie financière de Renov Expansion. En effet il y a une évolution constante durant la période de 2011/2013, elle passe de 0,33 à 0,72. Ceci peut s'expliquer, d'une part par une quasi-inexistence de prêts bancaires et d'autre part, par une augmentation en parallèle des capitaux propres de Renov Expansion.

Point positif, Renov Expansion dispose d'une grande capacité à s'endetter du fait de cette autonomie.

ix. La capacité de remboursement

Graphique 12: La capacité de remboursement



Source 58: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

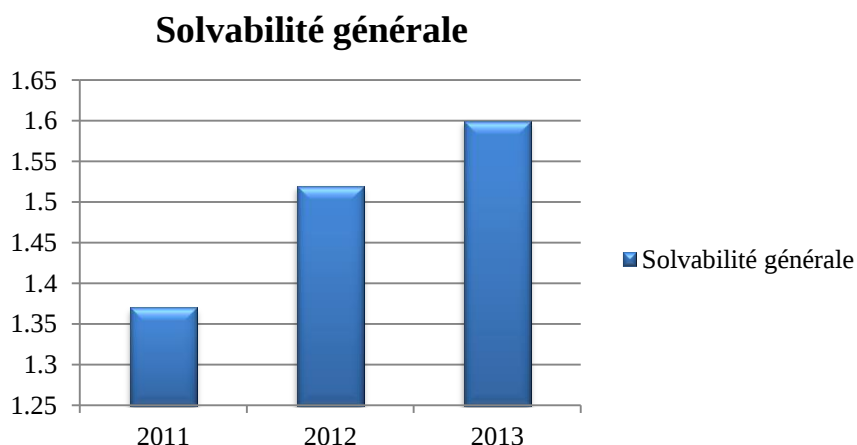
Capacité de remboursement = Dettes financières/ CAF

La capacité de remboursement doit être 3 fois inférieure à la capacité d'autofinancement.

Nous pouvons remarquer que l'endettement ne doit pas excéder 3 à 4 fois la capacité d'autofinancement ce qui est le cas pour Renov Expansion. On a une baisse significative passant de 0,063 pour 2011 à 0,01 pour 2013. Cela signifie que la part de la capacité d'autofinancement consacrée au remboursement des emprunts n'excède pas 50 %, et que le reste, peut servir à l'investissement. Par ailleurs on peut voir que même durant la première année de l'activité, ce ratio n'a pas été supérieur à 1, ce qui s'explique notamment par le fait qu'il n'y a pas ou peu de recours au crédit.

x. La solvabilité générale

Graphique 13: La solvabilité générale



Source 59: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Solvabilité générale = Actif/ Dettes

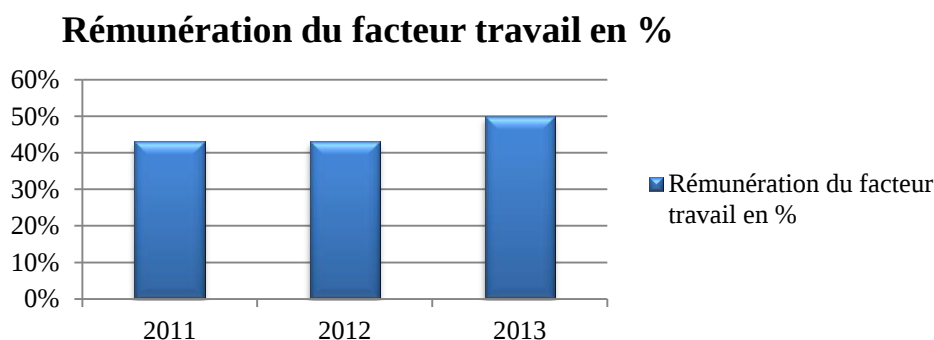
Solvabilité Générale → capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

Nous pouvons remarquer que Renov Expansion a une bonne solvabilité générale ; dans la mesure où le ratio doit être supérieur à 1. Le graphique montre que dès 2011, Renov Expansion est en mesure de payer l'ensemble de ses dettes en utilisant son actif avec un ratio, de l'ordre de 1,37 ; et continue à plus de 1,6 pour l'année 2013. De ce fait, cela signifie que l'entreprise est capable de régler immédiatement ses factures, car il y a assez d'éléments d'actifs à court terme pour soutenir les engagements de court terme. Point positif Renov Expansion est solvable.

4.5.3. Les ratios d'activités

xi. La rémunération du facteur travail

Graphique 14: Rémunération du facteur travail



Source 60: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

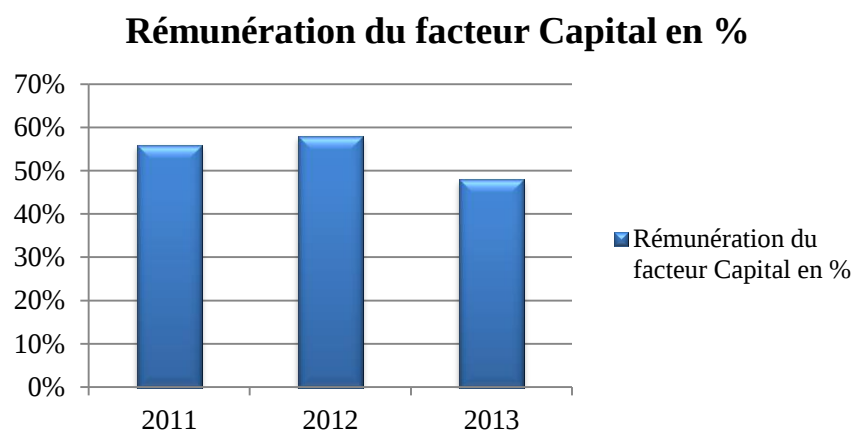
Rémunération du facteur travail = (Charges de personnel / VA)

Rémunération du facteur travail → part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur travail.

Nous pouvons remarquer, que la rémunération du facteur travail connaît une augmentation de l'ordre de sept points entre 2011 et 2013. Cela signifie que Renov Expansion consacre près de 51% de sa valeur ajoutée à la rémunération des travailleurs. Mais ceci ne pose pas de problème dans la mesure, où la valeur ajoutée durant cette période a augmenté. Point positif, bonne rémunération du facteur travail.

xii. La rémunération du facteur capital

Graphique 15: Rémunération du facteur capital



Source 61: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Rémunération du facteur capital = (EBE / VA)

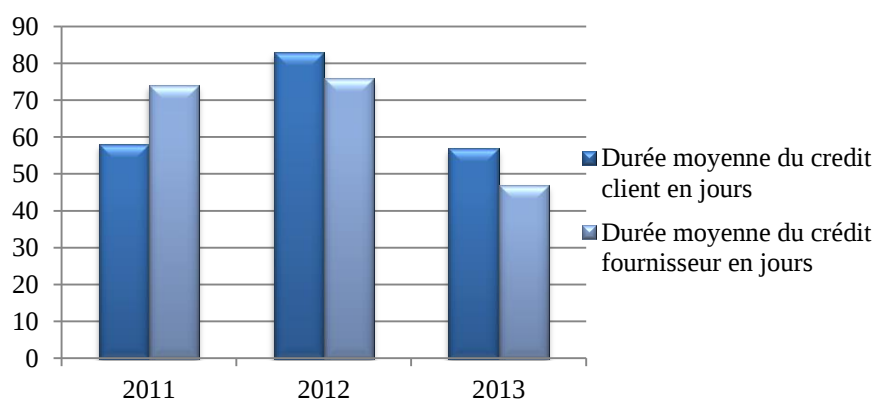
Rémunération du facteur capital → part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur capital.

Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital. Nous pouvons remarquer que la rémunération du facteur capital, connaît une légère fluctuation à la baisse. En effet elle passe de 56% pour 2011 à 48% pour 2013. Soit une baisse de l'ordre de 8 points. Ceci s'explique notamment par l'augmentation du facteur travail.

Point négatif, Renov Expansion réduit la rémunération du facteur capital car plus de 50% de la valeur ajoutée est utilisée pour la rémunération du capital.

xiii. La durée moyenne du crédit client et du crédit fournisseur

Graphique 16: Durée moyenne du crédit client et du crédit fournisseur



Source 62: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

La durée moyenne du crédit Clients → durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.

La durée moyenne du crédit Fournisseur → durée moyenne du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs.

Nous pouvons remarquer que nous avons un décalage entre la durée moyenne des crédits clients et des crédits fournisseurs, qui pour 2011 était de 58 jours pour les crédits clients, et de 74 jours pour les crédits fournisseurs. Renov Expansion se trouvait dans une configuration favorable, car il y avait un délai moyen de 16 jours. Mais pour 2012 l'écart s'est fortement réduit, passant de 16 jours à 7 jours.

Puis en 2013, nous constatons une inversion de la tendance, c'est-à-dire qu'à présent les crédits clients sont plus longs que les crédits fournisseurs. En effet nous avons 57 jours pour les crédits clients et 47 jours pour les crédits fournisseurs. Ce qui fait un délai de 10 jours où Renov Expansion va avoir un besoin en fonds de roulement pour combler ce décalage.

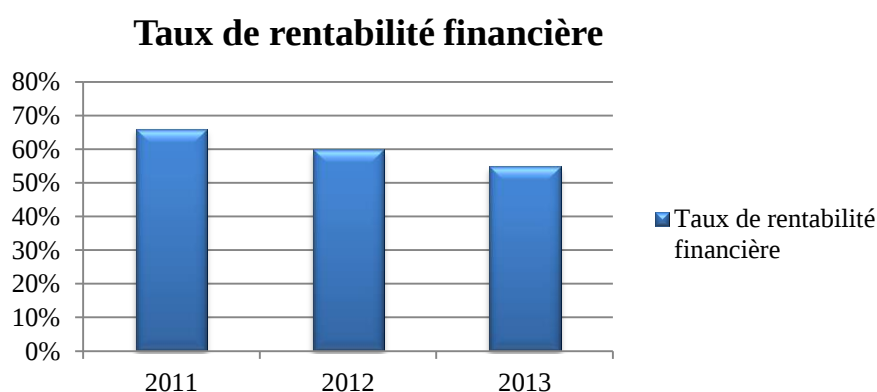
Point négatif, réduction nombre de jours du crédit fournisseur.

Remarque : il peut y avoir un écart entre 2 et 5 jours.

4.5.4. Les ratios de rentabilité

xiv. La rentabilité financière

Graphique 17: La rentabilité financière



Source 63: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Le taux de rentabilité financière → (Résultat net / Capitaux propres)

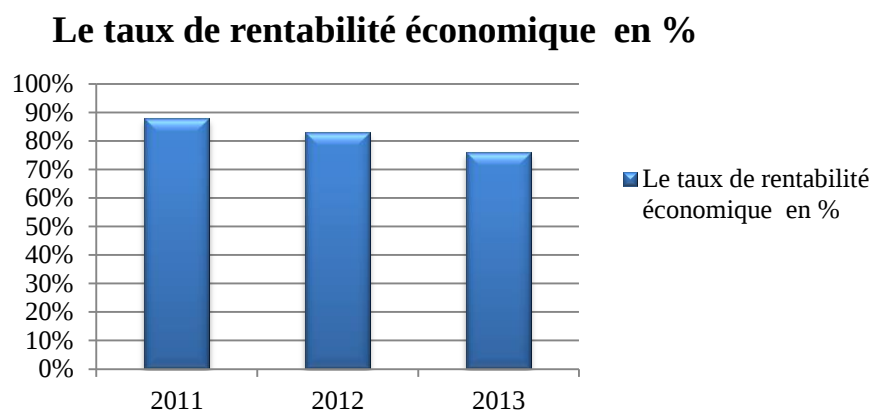
Le taux de rentabilité financière → Aptitude à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

Nous pouvons observer que la rentabilité connaît une baisse sur la période 2011/2013. En effet on passe de près de 66% pour 2011 à 55% en 2013, soit une baisse de l'ordre de 11 points durant cette période. Autrement dit en 2011, avec 100 dinars investis, Renov Expansion rapportait à ses actionnaires 60 dinars et pour 2008, pour 100 dinars investis cela rapporte 55 dinars.

Point positif de Renov Expansion, bonne rentabilité financière et point négatif, c'est une baisse du taux de rentabilité, qui montre que Renov Expansion rapporte moins aux actionnaires.

xv. La rentabilité économique

Graphique 18: La rentabilité économique



Source 64: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Le taux de rentabilité économique = (EBE / Ressources Stables)

Le taux de rentabilité économique → Mesure de la performance économique dans l'utilisation de son actif. Détermine quel revenu, l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a.

Le taux de rentabilité économique intéresse plus les investisseurs financiers tels que les banques.

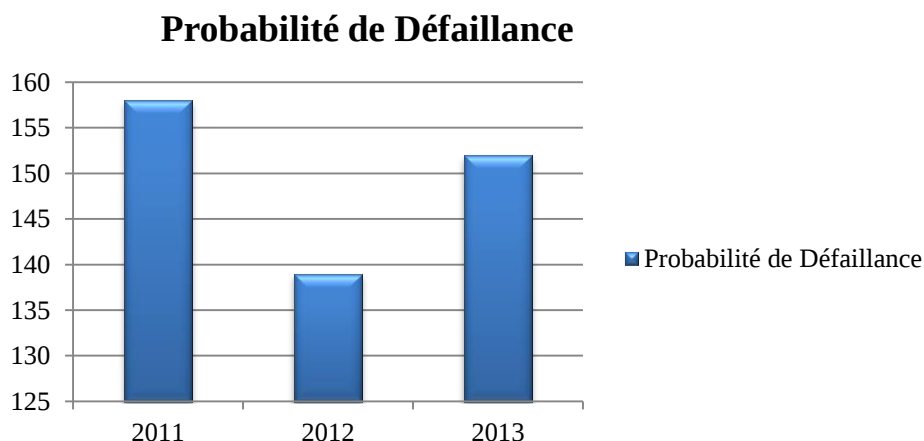
Nous pouvons remarquer que la rentabilité économique connaît elle aussi une baisse sur la période étudiée. En effet on passe de l'ordre de 88% en 2011 à 76% en 2013, soit une baisse de 12 points.

Point positif, la rentabilité économique reste supérieure à 15%.

Point négatif, il y a une baisse du taux de rentabilité économique.

xvi. La probabilité de Défaillance

Graphique 19: Probabilité de défaillance



Source 65: Établi par nos soins à partir des différents documents de l'entreprise.

Méthode des scores de Conan et Holder :

→ Analyse et détection de la probabilité de défaillance d'une entreprise

→ Regroupe plusieurs ratios :

→ EBE / Endettement total (R1)

→ Capitaux permanents / Total bilan (R2)

→ Actif circulant / Total bilan (R3)

→ Frais financiers / CA (R4)

→ Frais de personnel / VA (R5)

Formule : $24 R1 + 22 R2 + 16 R3 - 87 R4 - 10 R5$

Résultats possible :

→ Score < 0 : Forte probabilité de défaillance au cours des trois prochaines années

→ Score compris entre 0 et 10 : Probabilité non négligeable de défaillance

→ Score compris entre 10 et 18 : Très faible probabilité de défaillance

→ Score > 18 : Probabilité de défaillance quasi nulle

Cette méthode permet de déterminer la solvabilité ou une insolvabilité financière de l'entreprise. Elle regroupe notamment la capacité à payer son personnel et ses dettes financières

.

Nous pouvons remarquer que la probabilité de défaillance pour Renov Expansion est quasi-nulle. En effet sur la période 2011/2013 elle a un résultat supérieur à 120. Même si on peut remarquer une légère baisse passant de 158 pour 2011 à 152 pour l'année 2013.

4.5.5. Conclusion de la fonction finance

- Le chiffre d'affaires augmente et la masse salariale est maîtrisée ;
- Le capital investi est très rentable ;
- Les fonds propres et l'absence d'endettement fournissent, une bonne capacité d'autofinancement.

Ces constats montrent que le modèle économique mis en place par le dirigeant est bon, la société a la capacité financière de se développer.

Section 3 : le diagnostic et l'élaboration des orientations stratégiques

1. La méthode du diagnostic

Dans cette phase de diagnostic, nous allons présenter une synthétisation des « forces de Porter » pour élaborer les opportunités et les menaces, qui ont été au préalable collectées dans l'analyse externe.

Nous avons donc étudié chaque force de Porter pour déterminer des opportunités et menaces significatives pour l'entreprise Renov Expansion. Nous avons aussi établi une synthèse des différentes fonctions de l'entreprise, qui ont été au préalable collectées dans l'analyse interne pour déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise. Nous avons donc pu participer à l'élaboration des opportunités et menaces, par contre nous n'avons pas participé à l'élaboration des forces et faiblesses qui ont été établies par les dirigeants de l'entreprise.

1.1. Les résultats de l'analyse interne et externe

Il en ressort de cette analyse par les fonctions et par les forces de Porter de l'entreprise plusieurs Forces et Faiblesses, et plusieurs opportunités et menaces pour l'entreprise, nous mettrons cela sous forme de tableaux.

1.1.1. Résultat de l'analyse interne

Forces	Faiblesses
A. Structure jeune avec des capacités encore à exploiter. B. Personnel polyvalent avec une bonne connaissance technique. C. Pas de dépendance, le plus gros client représente 15% du chiffre d'affaires, clientèle diverse et variée. D. Bonne rentabilité, BFR optimisé, fonds propres confortables. E. Marges maîtrisées F. Outils de prospection efficaces	A. Présence de l'entreprise sur le marché (3 ans). B. Un dirigeant qui manque de temps. C. Manque d'instinct commercial chez certains conducteurs de travaux chargés d'affaires. D. Centralisation de l'information (devis encore sous Excel et non centralisé). E. Inadéquation capitalistique par rapport à la répartition des fonctions du dirigeant et des associés.

Source 66: Source interne de l'entreprise Renov Expansion

1.1.2. Résultat de l'analyse externe

Opportunités	menaces
1. Période de crise et de restructuration, clientèle à la recherche d'une optimisation des coûts de structure 2. Transactions immobilières constantes. Pas de baisse de marché prévu. 3. Un secteur géographique : Alger, 1^{er} parc immobilier en Algérie. 4. Des sous-traitants sachant apporter un rendement et une qualité de prestation. 5. Clientèle peu fidèle.	1. Clientèle exigeante, peu fidèle et recherchant de plus en plus un coût. 2. Secteur concurrentiel. 3. Nouveaux entrants : les aménageurs spécialisés dans le neuf. 4. Délais de paiement des grands comptes. 5. La loi de modernisation de l'économie, délais de paiement des fournisseurs réduit.

Source 67: Source interne de l'entreprise Renov Expansion

1.2. Conclusion

Il en ressort que les « forces de Porter » permettent de déterminer les opportunités et les menaces que l'entreprise doit prendre en compte, pour mettre en œuvre dans la phase d'élaboration, des orientations. Cette analyse reste néanmoins un élément essentiel, que l'entreprise ne doit pas négliger.

2. Phase d'élaboration des orientations

Pour dégager des orientations stratégiques une fois le diagnostic effectué on a utilisé la matrice SWOT. L'analyse SWOT, ou comment à partir des Forces-faiblesses, Menaces-Opportunités, aboutir à des orientations stratégiques.

2.1. La méthode

Après avoir mis en avant l'analyse interne, externe et en avoir déterminé les forces, les faiblesses et les opportunités et menaces de l'entreprise nous devons donc mettre tout cela dans la matrice SWOT et faire le croisement pour en sortir les orientations stratégique. D'où le tableau qui va mettre en avant tout ceci. Cette matrice va permettre d'en sortir des résultats, soit exploiter ses points forts pour se développer et en profiter pour créer des barrières à l'entrée.

Elle pourra aussi réduire ses faiblesses, trouver des partenaires ou se désengager. D'autres par elle pourra s'appuyer sur ses forces pour se protéger, voire même envisager des fusions. Enfin, elle pourra réduire l'influence de ses faiblesses, voire même se préparer aux situations difficiles.

Le tableau ci-dessous, présente quelques croisements entre les forces et les faiblesses de l'entreprise et les menaces et opportunités du marché pour Renov Expansion. Il est utile de rappeler que nous n'avons pas été autorisés à participer à l'ensemble du processus de la démarche stratégique et cela pour des considérations de confidentialités.

2.2. Les résultats

Résultats de l'analyse interne ⇒ Résultats de l'analyse externe ↓	Forces A. Structure jeune avec des capacités encore à exploiter. B. Personnel polyvalent avec une bonne connaissance technique. C. Pas de dépendance, le plus gros client représente 15% du CA, clientèle diverse et variée. D. Bonne rentabilité, BFR optimisé, fonds propres confortables. E. Marges maîtrisées. F. Outils de prospection efficaces.	Faiblesses A. Présence de l'entreprise sur le marché (3 ans). B. Un dirigeant qui manque de temps. C. Manque d'instinct commercial chez certains conducteurs de travaux et chargés d'affaires. D. Centralisation de l'information (devis encore sous Excel et non centralisé). E. Inadéquation capitalistique par rapport à la répartition des fonctions des dirigeants et des associés.
Opportunités 1. Période de crise et de restructuration, clientèle à la recherche d'une optimisation des coûts de structure. 2. Transactions immobilières constantes. Pas de baisse du marché de prévu. 3. Un secteur géographique : Alger et sa périphérie, 1er parc immobilier d'entreprise en Algérie. (50% du parc immobilier algérien). 4. Des sous-traitants sachant apporter un rendement et une qualité de prestation. 5. Clientèle peu fidèle.	B+D+E+F+1 = Adapter le marketing : apporter un service d'aide aux clients en termes d'optimisation d'espace et des coûts,... F+2+3+5 : Renforcer la prospection D+E+4 : Fidéliser ses sous-traitants. A+1+2+3 : Développer et exploiter les capacités de chacun.	A+1+2+3 : Améliorer l'image de Renov Expansion (internet, plaquette, référencement ARSEG, Qualibat, forme juridique...). B+1+2+3 : Apprendre à déléguer et chercher en interne ou en externe les compétences. C+2 : Formation du personnel D+1+2 : Logiciel de gestion : de la prospection à la facturation. E+1+2+3 : Recapitalisation et modification de la forme juridique SAS.
Menaces 1. Clientèle exigeante, peu fidèle et recherchant de plus en plus un coût. 2. Secteur concurrentiel. 3. Nouveaux entrants : les aménageurs spécialisés dans le neuf. 4. Délai de paiement des grands comptes. 5. Loi de modernisation de l'économie : délai de paiement des fournisseurs réduits.	D+E+1+2+3 : Déterminer les marges d'action en cas de baisse importante de la marge sur le secteur. D+3+4 : Mettre en place des outils plus précis afin de préserver l'optimisation du BFR et de la rentabilité.	A+1+2+3 : Améliorer l'image de Renov Expansion (internet, plaquette, référencement ARSEG, Qualibat, forme juridique...)

Source 68: Source interne de l'entreprise Renov Expansion

Section 4 : résultats et discussion

Nous allons dans cette section analyser les résultats du travail mené par l'entreprise Renov Expansion, lors de la mise en place de sa démarche stratégique. On essaiera de tirer des enseignements de l'utilisation des outils d'analyse stratégique, lors de la phase de diagnostic. Cela constituera la première phase.

La deuxième phase va porter sur l'analyse des enseignements et résultats dégagés de l'entretien semi-directif réalisé auprès des quatre associés.. Le but de cette manœuvre est de trouver des réponses à nos questionnements, qui découlaient de notre problématique, mais aussi, d'identifier l'hypothèse la plus probable parmi celles qu'on a émises.

1. Discussion des résultats de l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les dirigeants de Renov Expansion

Nous allons voir comment l'application des outils du diagnostic interne et externe s'est faite. Nous allons aussi voir comment s'est fait le choix, qui, parmi les salariés de l'entreprise a été associé à la mise en place de cette démarche, et quel a été leur comportement.

1.1. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre des outils du diagnostic externe

Nous avons dans le chapitre III décrit trois outils qui correspondent à trois niveaux de diagnostic pour l'analyse externe. On a cité le modèle PESTEL pour le diagnostic du microenvironnement, des cinq forces concurrentielles de de Michael Porter, pour l'analyse de l'industrie, et enfin l'outil terrain de jeu, pour l'analyse de l'intensité concurrentielle.

Pour le modèle PESTEL, son utilisation n'a même pas été évoquée. Les associés (spécialement Monsieur Belkebir) trouvaient sa mise en place très lourde, non seulement par rapport à la durée de l'analyse, qui pouvait prendre beaucoup de temps, mais aussi à cause des compétences que ce modèle requière pour une utilisation optimale et le personnel qu'il fallait mobiliser à cet effet.

Il est vrai, que le modèle PESTEL présente une configuration très lourde pour une structure aussi petite. L'implication des quatre associés n'était pas de la même intensité, pas seulement par manque de motivation (nous verrons cela lors de l'analyse des résultats de l'entretien, mais pour des raisons liées à leurs formations).

Concernant l'utilisation de l'outil des cinq forces concurrentielles de Michael Porter, cela s'est fait avec plus ou moins de facilité. Cette facilité relative d'utilisation a été rendue possible en premier lieu, grâce, au travail immense effectué par les chargés d'affaires, le conducteur de travaux et même le chauffeur/livreur. L'implication de toutes ces personnes dans la collecte d'informations sur les concurrents, les fournisseurs et les clients, parfois de manière intentionnelle (remontée d'information lors de visite de chantiers, etc.), permet une remontée d'information aux associés qui essaient d'en tirer profit pour anticiper certains événements. La relation de proximité qu'ont pu nouer ces personnes avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, a permis de mettre en place les questionnaires pour les clients et les concurrents, et le peu de réponses que nous avons récolté c'est en grande partie, grâce au travail réalisé par ces derniers.

Si en interne, cet outil n'a pas posé de problème lors de sa mise en application grâce à l'adhésion du personnel, il en est autrement pour l'objectivité des résultats concernant, l'analyse de la concurrence, des clients, etc. En effet, le nombre de réponses reçues pour les questionnaires soumis à différentes parties prenantes, et la véracité et l'objectivité des réponses, constituent un inconvénient majeur quant à l'utilisation de cet outil. Cependant, cet inconvénient n'est pas propre aux PME, il influence l'ensemble des organisations qui peuvent l'utiliser.

Enfin pour l'outil « terrain de jeu », sa mise en place a été totalement prise en charge par Monsieur Belkebir, qui a été le seul à avoir bénéficié de la formation nécessaire pour son utilisation. Les résultats ont été plus que probants, car le choix des critères de comparaisons avec les concurrents a été pertinent, et les clients ont joué le jeu jusqu'au bout en s'impliquant dans leurs réponses au questionnaire qui leur a été soumis. Cet outil qui peut être comparé à l'étoile sectorielle de Michael Porter, correspond très bien aux caractéristiques des PME dans son utilisation.

1.2. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre des outils du diagnostic externe

Dans le cadre du diagnostic interne l'entreprise Renov Expansion, a choisi le diagnostic des fonctions et des processus dans un premier temps, mais pour des contraintes de temps, et de ressources humaines mobilisables, elle s'est focalisée uniquement sur le diagnostic des fonctions.

L'analyse des fonctions s'est révélée au final peu intéressante, car cette dernière ne nous a pas permis de dégager des orientations pertinentes. Certes, nous avons pu définir le rôle de chaque salarié, ses tâches, mais sans plus.

Le diagnostic par les fonctions ne nous a pas permis d'identifier la contribution de chaque salarié, mais aussi la contribution de chaque fonction, dans la création de la valeur pour l'entreprise.

La seule fonction analysée, dont les résultats furent pertinents, c'est la fonction finances. Effectivement, l'ensemble des chiffres et ratios calculés ont permis d'avoir une idée sur la santé financière de l'entreprise, qui soit disant au passage, est bonne. Cela, nous ramène à la vision réductrice que nous avons sur les finalités et objectifs des petites entreprises, qui est la recherche de rentabilité pour survivre.

Ensuite, le diagnostic des fonctions a présenté des limites, car il n'y avait pas de points de comparaison avec les concurrents, ni avec un modèle de référence, car l'intérêt du diagnostic par fonction et processus, c'est de faire une comparaison soit avec des concurrents directs, soit, avec un modèle de référence préétabli. Enfin, ce modèle est beaucoup trop opérationnel, l'entreprise a finalement effectué un audit de ces fonctions.

Nous avons vu, dans la partie théorique un deuxième outil de diagnostic interne qui est la chaîne de valeur de Michael Porter. Les dirigeants de Renov Expansion non pas retenu cet outil pour une seule raison, qui est la taille de l'entreprise. Effectivement, si on regarde à l'organigramme de l'entreprise, cette dernière ne contient que la fonction commerciale.

Ce que nous avons nommé fonction de production, lors de notre présentation dans le cas pratique, concerne les tâches effectuées par des sous-traitants. Le volet financier est assuré par l'un des associés. L'entreprise ne dispose pas d'un service marketing, ni d'un service communication, ni d'un service approvisionnement et logistique, qui nous semble-t-il, est primordiale pour optimiser l'achat des matériaux.

Donc il est évident, qu'on ne peut pas utiliser la chaîne de valeur de Porter dans ces conditions, sauf si à l'avenir, l'entreprise décide d'agrandir sa structure. Cela peut être possible au vu des ambitions de ces dirigeants.

2. Analyses des résultats des entretiens semi-directifs

Pour compléter notre cas pratique, nous avons réalisé une trame de questions sous forme d'un entretien semi-directif, que nous avons soumis aux quatre associés. Ci-après l'analyse des résultats des entretiens.

2.1. Analyse des compétences

Les quatre associés sont tous des diplômés universitaires. Celui dont le diplôme est le moins élevé détient une licence en langues étrangères. Par contre le diplôme le plus élevé c'est Monsieur Belkebir qui le détient. Il s'agit d'un diplôme de maîtrise en Administration et Gestion des Entreprises, obtenu à l'université Paris Dauphine en 1991. Il est d'ailleurs le seul diplômé en sciences de gestion.

Monsieur Belkebir est celui qui occupe les deux postes clés de l'entreprise, en effet il est directeur commercial et chargé d'affaires. À cause de ce cumul il a cédé ses parts de l'entreprise à sa femme qui a le statut d'associée.

Il est clair qu'en termes de compétences Monsieur Belkebir, en détient beaucoup plus que ces collègues.

2.2. Analyse des aptitudes managériales des associés

À travers les entretiens réalisés, nous avons constaté que hormis Madame Belkebir qui s'occupe de la comptabilité, les trois autres associés n'occupent effectivement que des postes de commerciaux. Ils s'assurent de la liaison entre les chefs de chantier et les clients.

L'ensemble du travail de prospection des marchés, la préparation des cahiers des charges pour les appels d'offres, la négociation de contrats clients, la mise en place de la politique commerciale, etc... sont effectués par Monsieur Belkebir. En effet, nous avons constaté au cours de notre passage au sein de l'entreprise que ce dernier est un manager hors pair, qui ne lésine pas sur les efforts pour placer l'entreprise dans une situation appréciable.

Les associés, ont trouvé que le processus d'élaboration de la stratégie était trop long et fastidieux, y compris Monsieur Belkebir qui était à l'origine de cette initiative. L'ensemble des dirigeants ont reconnu que pendant tout le processus de mise en place de la démarche qui a duré huit mois, ils ont dû négliger leurs tâches. Même le reste du personnel a été impacté à cause des entretiens réalisés pour le diagnostic des fonctions.

Autre point qui a fait l'unanimité entre les dirigeants, est celui relatif au renouvellement de l'opération. En effet, ils sont tous d'accord, que dans l'état actuel des choses et sans la création d'un service de business développement qui aura pour rôle la prise en charge de l'aspect stratégique de

l'entreprise, ils ne renouvelleront pas l'expérience. Aussi, les associés sont tous d'accords sur la personne qui aura la charge de superviser ce service. Il s'agit de Monsieur Belkebir.

2.3. L'analyse des conditions d'utilisation et l'efficacité des outils d'analyse stratégique

Les associés ont trouvé que l'utilisation de certains outils comme l'outil « terrain de jeu » est très intéressante, dans la mesure où sa facilité de mise en œuvre, leur a permis d'y participer. Pour le reste des outils utilisés, Monsieur Belkebir qui en avait la charge, trouve que l'expérience était enrichissante pour l'ensemble de l'entreprise, car tout le monde y a participé avec les questionnaires mis en place, pour diagnostiquer les fonctions, ou les démarches auprès des clients, concurrents et fournisseurs, pour répondre également aux questionnaires.

Mais au vu de la taille de l'entreprise, du manque de compétences managériales et de certaines tendances culturelles (comme par exemple ne pas parler aux femmes dans le cadre du travail), l'utilisation des autres outils était compliquée. Aussi, les associés semblent réticents à renouveler le processus.

Enfin, Monsieur Belkebir a soumis aux associés l'idée de mettre en place à court terme un tableau de bord prospectif, qui sera adapté à la structure de l'entreprise et son activité, afin, de faire un suivi plus rigoureux des affaires de l'entreprise, une fois la mise en œuvre des orientations stratégiques dégagées de cette première démarche stratégique, effectuée. Cependant, à moyen et long terme, au vu des ambitions de l'entreprise de s'agrandir, une réflexion est entamée pour la création d'un service de Business développement qui aura en charge cet aspect.

Conclusion chapitre IV

L'étude de cas effectués au sein de l'entreprise Renov Expansion, ainsi que les résultats des entretiens semi-directifs réalisés avec les quatre associés, nous ont permis d'identifier, quatre des six facteurs de contingence cités dans le chapitre III, et qui sont susceptibles d'influencer le choix des outils d'analyse stratégique.

Nous avons observé qu'elle est la taille de l'entreprise, les valeurs des dirigeants, le type de structure et l'environnement pouvant avoir une incidence sur le choix des outils de diagnostic. Nous avons aussi tiré des conclusions sur ce que les dirigeants comptent faire pour faire face à ces obstacles, l'idée de l'utilisation d'un tableau de bord prospectif à court terme et peut être la création d'un service de business management à moyen et long terme.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche, d'analyser les fondements et le processus de la mise en place d'une stratégie, travail, dont la littérature qui le traite est très abondante. L'élaboration d'une stratégie reste une démarche longue et fastidieuse qui exige de la patience, mais aussi des compétences capables d'assumer cette responsabilité, qui conditionne le futur de l'organisation.

Le contexte d'élaboration de la stratégie facilite ou complexifie le processus selon le but recherché. Si notre objectif est une réflexion dans le cadre d'une recherche d'autres voies de croissance, ou le lancement d'une nouvelle activité, l'état d'esprit sera meilleur que si, on était dans une démarche de réorientation stratégique pour éviter la cessation d'activité. L'engagement dans une réflexion stratégique quand, l'ensemble des différentes phases sont assurées en interne par les managers de l'organisation, exige une totale implication.

La littérature sur la stratégie d'entreprise, montre aussi des acquis importants en matière d'outils de formulation et d'analyse stratégique. Effectivement, les managers et les consultants en stratégie des organisations, disposent d'un éventail très large d'outils qu'ils peuvent utiliser.

Chaque approche de la stratégie constitue une logique sous-jacente des principales conceptions des outils de formulation de la stratégie, lesquelles peuvent être regroupées en trois familles, comme on l'a vu dans le chapitre III : des outils analytiques, des outils heuristiques, et des outils paradigmatiques. Toutefois, malgré les avancées acquises dans ce domaine, la littérature ne fournit pas d'explications pour justifier la mise en pratique de ces outils sur le plan de leur choix. Ces outils sont abordés dans la littérature uniquement selon leurs apports et limites, sans se positionner par rapport aux dimensions organisationnelles et environnementales des entreprises.

Les interrogations se multiplient alors quant à l'universalité de ces outils, et précisément au sujet du choix des outils de l'analyse stratégique, et de leur contribution à la performance. Elle suppose que les outils de formulation de la stratégie ne s'appliquent pas seulement par rapport à un souci de rationalité technique, mais aussi par rapport à des variables internes et externes à l'entreprise.

Sur la base de ce constat, nous avons essayé à travers ce mémoire de proposer une perspective des outils de formulation de la stratégie en se positionnant dans une approche de

contingence. Dans cette perspective contingente, nous avons essayé de mettre l'accent sur les facteurs contextuels qui interviennent dans le choix des outils de formulation de la stratégie. Nous avons pu identifier un certain nombre de facteurs qui selon, les théoriciens de la contingence peuvent impacter le choix des outils d'analyse stratégique. Il s'agit entre autre, de l'environnement, des valeurs du chef d'entreprise, de la structure organisationnelle, de la taille de l'entreprise, de son âge, et de son étendue.

Pour vérifier la solidité de notre approche sur l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les facteurs de la contingence, nous avons effectué une étude qualitative au niveau de l'entreprise Renov Expansion, qui est une PME qui évolue dans le domaine de l'aménagement des espaces de bureaux et de la rénovation. Nous avons pu observer comment s'est fait le choix des outils, comment s'est passée leur mise en place, et, qui a pris en charge leur utilisation.

À l'aide des entretiens semi-directifs réalisés avec les quatre associés, et les résultats de notre étude de cas, nous avons pu confirmer la deuxième hypothèse formulée dans la problématique. Nous avons émis à travers cette dernière l'idée que « l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les PME dans le cadre de leur réflexion stratégique est mitigée, dans la mesure où un certain nombre d'entre eux, ne conviennent pas à des petites structures qui présentent des limites en matière de structure organisationnelle, financière, et de compétences managériales ».

Nous avons pu identifier lors de notre étude de cas, quatre facteurs de contingence qui limitaient l'utilisation des outils d'analyse stratégique. Le premier facteur, est le type de structure organisationnelle. En effet nous avons observé qu'une structure qui présente un nombre de fonctions réduit, limite les possibilités de choix en matière d'outils de diagnostic interne par exemple. Le second facteur qui a une relation directe avec le premier cité, est la taille de l'organisation. Il est évident que les petites entreprises présentent des limites à cause de leur taille, qui rend l'utilisation de certains outils d'analyse stratégique très compliqué.

Troisième facteur de contingence identifié concerne, les valeurs des dirigeants. Ce dernier peut être analysé à partir de deux aspects, en premier lieu, l'aspect formation des dirigeants, on a constaté qu'au sein de l'entreprise Renov Expansion, seul un manager détient les compétences (grâce à sa formation universitaire) nécessaires pour réaliser un diagnostic stratégique et donc utiliser les outils nécessaires. Le deuxième aspect concerne la culture et valeurs personnelle des dirigeants. Nous avons constaté au sein de l'entreprise, que deux associés refusaient de prendre en

charge, toutes les tâches qui demandent un contact avec les femmes, et cela cause du retard dans l'accomplissement de certaines missions.

Le dernier facteur identifié est celui de l'influence de l'environnement dans le choix des outils et de leurs mises en œuvre. Nous avons observé à quel point il était difficile de collecter des informations sur les différentes parties prenantes de l'entreprise qui peuvent influencer le choix des outils d'analyse stratégique en fonction de leurs volonté ou non, à collaborer. (Comme dans le cadre des questionnaires qui leurs ont été soumis).

Nous avons constaté que la théorie de la contingence répond de manière satisfaisante à la détermination des facteurs qui influencent le choix des outils de diagnostic stratégique dans le cadre d'une démarche stratégique surtout dans le cas des PME, bien sûr les résultats de notre étude de cas ne peuvent être généralisés à l'ensemble des PME. Il serait peut-être intéressant de compléter cette recherche par le volet performance et ainsi savoir si le choix des outils, a une influence sur la performance.

BIBLIOGRAPHIE

I. Les ouvrages

- 1) Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Edition Hommes et Techniques.
- 2) Ansoff, I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Edition l'Organisation.
- 3) Atmer, T., & Calori, R. (2004). *Diagnostic et décisions Stratégiques* (éd. 2e). Paris: Edition Dunod.
- 4) Beauvallet, M. (2009). *Les stratégies absurdes: Comment faire pire en croyant faire mieux*. Paris: Edition su Seuil.
- 5) Bouquin, H. (2004). *Fondement du contrôle de gestion*. Paris: Edition PUF.
- 6) Brulhart, F. (2009). *Les Sept points clés du diagnostic stratégique: Avec la méthode des cas*. Paris: Edition Eyrolles.
- 7) Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Stratégie Ocean Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris: Edition Pearson.
- 8) Chandler, A. (1962). *Stratégies et structures d'entreprises*. Massachusetts: The M.I.T Press.
- 9) Chandler, A. (1972). *Stratégie et structures de l'entreprise*. Paris: Edition l'Organisaton.
- 10) Charreaux, G. (2006). *Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives*. Paris: Edition Economica.
- 11) Clausewitz, C. V. (2006). *De la guerre*. (N. Waquet, Trad.) Paris: Edition Rivage Poche.
- 12) Coggia, V. (2009). *Intelligence économique et prises de décision dans les PME: Le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises*. Paris: Edition L'harmattan.
- 13) d'entreprises, A. f. (1991). *Management Stratégique des PME/PMI: Guide méthodologique*. Paris: Edition Economica.
- 14) Desreumaux, A. (1992). *Structures d'entreprises* . Paris: Edition Vuibert.
- 15) Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, W. (1993). *Stratégie*. Paris: Edition Dalloz.

- 16) Dietrie, J. P., & Ramanantsoa, B. (1983). *Stratégie de l'entreprise et diversification*. Paris: Edition Nathan.
- 17) Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organisation*. Paris : Edition Sage Publication.
- 18) Ducreux, J.-M. (2009). *Le grand livre de la stratégie*, Boston Consulting Group. Paris: Edition Organisation.
- 19) Fayard, P. (2004). *Comprendre et appliquer Sun Tzu* (éd. 2e). Paris: Edition Dunod.
- 20) Genelot, D. (1992). *Manager dans la complexité*. Paris: INSEP Edition.
- 21) Gervais, M. (1989). *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*. Paris: Edition Economica.
- 22) Godet, M. (1991). *De l'anticipation à l'action*. Paris: Edition Dunod.
- 23) Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *La conquête du futur : Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. (L. Cohen, Trad.) Paris: Inter Edition.
- 24) Helfer, J. P., & Michel Kalika, J. O. (2013). *Management Stratégique* (éd. 9e). Paris: Edition Vuibert.
- 25) Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, R. (2000). *Stratégique*. Paris: Edition Publi Union.
- 26) Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). *Stratégique* (éd. 7e). Paris: Pearson Education.
- 27) Koenig, G. (1993). *Management Stratégique: visions, manoeuvre et tactiques des PME* (éd. 2e). Paris: Edition Nathan.
- 28) Koenig, G. (1996). *Management Stratégique: Paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris: Edition Nathan.
- 29) Lawrence, P., & Lorsh, J. (1986). *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris: Edition d'Organisation.
- 30) Leroy, F. (2004). *Les stratégies de l'entreprise* (éd. 2e). Paris: Edition Dunod.
- 31) Marchesnay, M. (1993). *Management Stratégique*. Paris: Edition Eyrolles.

- 32) Martinet, A. C. (1983). *Stratégie*. Paris: Edition Vuibert.
- 33) Martinet, A. C. (1990). *Diagnostic Stratégique*. Paris: Edition Vuibert.
- 34) Meier, O., & Bisac, M. (2005). *Diagnostic Stratégique: Evaluer les Compétitivités de l'entreprise*. Paris: Edition Dunod.
- 35) Mintzberg, H. (1989). *Le Management: Voyage au centre des organisations*. Paris: Edition l'Organisation.
- 36) Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*. Paris: Edition Dunod.
- 37) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lempel, J. (1999). *Safari en pays Stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée Stratégique*. Paris: Edition Village Mondial.
- 38) Oréal, S. (1993). *Management Stratégique de l'entreprise*. Paris: Edition Economica.
- 39) Porter, M. (1980). *Choix Stratégique et concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Edition Economica.
- 40) Porter, M. (1986). *Competition In global industries*. Boston: Harvard Business School.
- 41) Porter, M. (1986). *l'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
- 42) Porter, M. (1992). *L'avantage concurrentiel*. (P. D. Lavergne, Trad.) Paris: Inter Edition.
- 43) Robert, M., & Devaux, M. (1994). *Penser Stratégie*. Paris: Edition Dunod.
- 44) Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford university press.
- 45) Thevenet, M. (2010). *La culture d'entreprise*. Paris: Edition PUF.
- 46) Thiétart, R.-A. (1990). *La Stratégie de l'entreprise* (éd. 2e). Paris: Ediscience International.
- 47) Tzu, S. (2008). *L'art de la guerre*. (J.-M. A. (1772), Trad.) Paris: Edition Philosophie.
- 48) Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. OXFORD: Oxford University Press.

II. Articles

- 1) Aktouf, O. (2003, Mai 21). Faut-il brûler Michael Porter? *Revue française de gestion*(146), pp. 219-222.
- 2) Al, R. C. (1997, Avril 4). Les PMI face à la planification stratégique. *Revue Française de Gestion*, pp. 11-23.
- 3) Barney, J. (1986, Mars 23). Types of Competition and the theorie of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 556-565.
- 4) Barney, J. (1991, Juillet 13). From Resources and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, pp. 556-565.
- 5) Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990, Septembre 09). The Core Competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 24-35.
- 6) Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994, Avril 21). Strategy as a field of study: Why search of new paradigm? *Strategic Management Journal*, pp. 344-356.
- 7) Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2006, Janvier 7). De la stratégie aux processus stratégique. *Revue française de gestion*(160), pp. 307-328.
- 8) Martinet, A. C. (2006, Janvier 7). Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*(160), pp. 31-45.
- 9) Mintzberg, H. (1978, Décembre 23). Patterns in strategy formation. *Management Science*(24), pp. 22-34.
- 10) Ramanantsoa, B. (1984, Septembre 8). Voyage en stratégie. *Revue française du marketing*, pp. 15-23.
- 11) Siegel, D. (2008, Février 24). Reflexion sur la stratégie. *La revue des sciences de gestion*(230), pp. 15-23.
- 12) Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, Aout 08). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(17), pp. 509-533.

III. Références web

1. www.algeria-interface.com
2. www.dems.defense.gouv.fr
3. www.fnege.org/
4. www.oliviertorres.net
5. www.ons.dz.

Liste des figures

Figure 1: Les facteurs de performance des DAS	29
Figure 2: Utilité du cycle de vie en stratégie	31
Figure 3: La courbe d'expérience	32
Figure 4: Implications stratégiques de la courbe d'expérience	33
Figure 5: Leadership : part de marché et rentabilité	34
Figure 6: L'enlisement dans la voie moyenne	41
Figure 7: Stratégie générique et type d'industrie	43
Figure 8: Processus de la mise en place de la stratégie corporate	44
Figure 9: Matrice axes de diversification	49
Figure 10: Le balancier stratégique	50
Figure 11: La stratégie d'intégration verticale	51
Figure 12: Matrice : Niveau d'intérêt des parties prenantes	69
Figure 13: L'influence de la culture sur la stratégie d'entreprise.	76
Figure 14: Processus de finalisation de la stratégie	79
Figure 15: Caractéristiques et rôle de la vision stratégique	81
Figure 16: Les composantes du management stratégique	105
Figure 17: Contribution du management stratégique et opérationnel dans la performance	108
Figure 18: Le processus du management	111
Figure 20: Les dimensions du management stratégique	112
Figure 19: Le triptyque de la culture stratégique	113
Figure 21: La démarche stratégique.	115
Figure 22: Le processus de la décision stratégique	121
Figure 23: La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie	126
Figure 24: Le déroulement séquentiel du business plan	128
Figure 25: Mécanisme d'utilisation du tableau de bord prospectif.	130
Figure 26: L'écart stratégique	131
Figure 27: Les facteurs contingents de la structure d'une organisation selon Chandler	140
Figure 28: Les facettes de l'environnement.	145
Figure 29: Le modèle PESTEL	146
Figure 30: Le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter	148
Figure 31: L'étoile concurrentielle et les cinq forces de Porter	157
Figure 32: L'outil terrain de jeu	162
Figure 33: Techniques de collecte d'information sur les concurrents	163
Figure 34: Exemple de fonction et processus à diagnostiquer	167
Figure 35: La chaîne des coûts	173
Figure 36: Organigramme de l'entreprise Renov Expansion	189
Figure 37: La mise en place de l'outil terrain de jeu	197

Liste des graphiques

Graphique 1: Répartition du capital de Renov Expansion -----	190
Graphique 2: Le portefeuille client de Renov Expansion -----	205
Graphique 3: Part des clients dans le chiffre d'affaires de Renov Expansion -----	206
Graphique 4: Évolution du FRNG -----	210
Graphique 5: Évolution du BFR -----	211
Graphique 6: Évolution de la Trésorerie -----	212
Graphique 7: Évolution de la Capacité d'Autofinancement -----	214
Graphique 8: Production de l'exercice -----	215
Graphique 9: Évolution de l'EBE -----	215
Graphique 10: Évolution du résultat net -----	216
Graphique 11: L'autonomie financière -----	217
Graphique 12: La capacité de remboursement -----	218
Graphique 13: La solvabilité générale -----	218
Graphique 14: Rémunération du facteur travail -----	219
Graphique 15: Rémunération du facteur capital -----	220
Graphique 16: Durée moyenne du crédit client et du crédit fournisseur -----	220
Graphique 17: La rentabilité financière -----	221
Graphique 18: La rentabilité économique -----	222
Graphique 19: Probabilité de défaillance -----	223

Liste des tableaux

Tableau 1: Caractéristiques des décisions stratégiques et opérationnelles _____	107
Tableau 2: Exemple de grille d'évaluation stratégique _____	124
Tableau 3: Exemple de critères de faisabilité des choix stratégiques _____	127
Tableau 4: Exemple de critères pour l'élaboration du business plan _____	127
Tableau 5: Exemple synthétique des résultats de l'étoile sectorielle _____	157
Tableau 6: Tableau récapitulatif des critères pour le choix des fonctions et processus _____	168
Tableau 7: La synthèse de la matrice SWOT _____	183
Tableau 8: Quelques informations sur Renov Expansion _____	189
Tableau 9: La segmentation de l'activité de l'entreprise Renov Expansion _____	192
Tableau 10: La structure organisationnelle de l'entreprise Renov Expansion _____	199

LES ANNEXES

I. Annexe 1 : modèle de la trame pour l'entretien semi-directif

Guide de l'entretien semi-directif réalisé avec les quatre associés

A. Signalétique

1. Quelle est votre position au sein de l'entreprise ?

2. Avez-vous fait des études en gestion ?

3. Si non ? quelle formation avez-vous reçu ?

B. Missions et domaines d'intervention

4. Depuis combien d'année occupez-vous ce poste ?

5. Quelles sont vos tâches pour ce poste ?

6. Avez-vous déjà participé au processus d'élaboration de la stratégie ?

7. Si oui, souhaiteriez-vous renouveler l'expérience ?

8. Si non, pourquoi ?

C. Les outils du diagnostic stratégique et leur utilisation

9. Pour vous la réflexion stratégique doit être une démarche continue ? Ou ponctuelle ?

10. En matière de stratégie, quelles sont vos prérogatives au sein de l'entreprise ?

11. Quel est votre avis sur les outils d'analyse stratégique utilisés ?

D. Les recommandations

12. Selon vous, quelles sont vos limites autant qu'organisation dans l'élaboration d'une démarche stratégique ?

13. Quel outil pouvez-vous mettre en place pour combler vos limites en matière de mise en œuvre de la stratégie ?

II. Annexe 2 : questionnaire type pour l'analyse de la demande

QUESTIONNAIRE TYPE POUR L'ANALYSE DE LA DEMANDE

Questionnaire type pour le diagnostic de la demande¹⁴³

Question	Commentaires	Menaces/ Opportunités
Les caractéristiques de la demande		
Quelles quantités vendues ?		
Qui achète ?		
Qui consomme ?		
Qui prescrit ?		
Quand achète-t-on et consomme t-on ?		
Quelle saisonnalité ?		
À quelle occasion ?		
Quel besoin ?		
Quelle motivation ?		
Quel budget ?		
Quelle élasticité prix ?		
Quelle fidélité aux marques ?		
Quels lieux d'achat ?		
Quels circuits de distribution ?		
Etc.		
L'évolution de la demande		
Quel taux de croissance global ?		
Quelle phase du cycle de vie ?		

¹⁴³ D'après Helfer JP, Kalika M, Orsoni J (6ème édition 2006), Management, stratégie et organisation, Vuibert

Quel taux de croissance par segment ?		
Quelle évolution économique ?		
Quelle évolution technologique ?		
Quelle évolution des attentes ?		
Quels nouveaux usages ?		
Quelles nouvelles clientèles ?		
Etc.		
Synthèse		

III. Annexe 3 : questionnaire type pour l'analyse de l'offre

Questionnaire type pour l'analyse de l'offre

Questionnaire type pour le diagnostic de l'offre¹⁴⁴

Questions	Commentaires	Menaces/ Opportunités
Capacités du secteur		
Secteur sous capacitaire/ Sur capacitaire		
Structure des coûts		
Importance des charges fixes / charges variable ?		
Poids relatif des couts de matière, de main d'œuvre, de capital ?		
Existence d'économie d'échelle ?		
Importance de la valeur ajoutée ?		
Économie du secteur		
Existence de barrières à l'entrée ?		
Existence de barrières à la sortie ?		
Degrés de concentration des entreprises du secteur ?		
Rôle des pouvoirs publics dans l'économie du secteur ?		
Circuit de distribution		
Concentration de la distribution ?		
Concurrence entre circuits de distribution ?		
Nombre de niveaux dans les circuits de distribution ?		

¹⁴⁴ D'après Helfer JP, Kalika M, Orsoni J (6ème édition 2006), Management, stratégie et organisation, Vuibert

Financement du secteur		
Besoins de financement ?		
Caractère cyclique du besoin de financement ?		
Sources de financement ?		
Technologie		
Évolutions technologiques ?		
Risques de ruptures technologiques ?		
Synthèse		

IV. Annexe 4 : questionnaire clientèle pour le DAS1 et DAS2

Questionnaire clientèle pour le DAS1 et le DAS2



Questionnaire (réponses dans les cases grisées)

Société cliente :

Auteur des reponses :

A. Définition de l'aménagement de bureau :

1. Selon vous quelles sont les prestations qui correspondent à l'appellation aménagement de bureau ? :

Les prestations qui selon vous rentrent dans l'appellation « Aménagement de bureau »					Les pratiquez-vous dans votre Entreprise ? (Est-ce une ressource interne ?)				
A	Aménagement proprement dit	Oui		Non		Oui		Non	
B	Conception	Oui		Non		Oui		Non	
C	Design	Oui		Non		Oui		Non	
D	Réalisation	Oui		Non		Oui		Non	
E	Optimisation	Oui		Non		Oui		Non	
F	Transfert de site	Oui		Non		Oui		Non	
G	Diagnostic	Oui		Non		Oui		Non	
H	Conseil	Oui		Non		Oui		Non	
I	Valorisation	Oui		Non		Oui		Non	
J	Expertise	Oui		Non		Oui		Non	
K	Programmation fonctionnelle et technique	Oui		Non		Oui		Non	
L	Gestion de projet	Oui		Non		Oui		Non	
M	Maitrise d'ouvrage	oui		Non		Oui		Non	

B. Les budgets alloués aux aménagements de bureaux :

1	Votre entreprise prévoit-elle annuellement un budget pour les opérations d'aménagement de bureaux ?	Oui		Non	
2	Envisagez-vous de conserver ce principe à l'avenir ?	Oui		Non	
3	Si NON, pourquoi ?				
4	Quel est le montant de ce budget en K DA ?				
5	Ce budget va-t-il évolué ?	Oui		Non	
6	Si oui, dans quelles proportions ?				
7	Ce budget est-il réparti analytiquement en main d'œuvre par corps de métier (peintre, électricien, ...) et par type de fournitures (cloisons, faux-plafonds, revêtements de sols, ...) ?	Oui		Non	
8	Si oui, quelle est cette répartition (en % ou en valeur) pour les 3 prochaines années ?				
9	Quels sont les délais de paiement que vous pratiquez avec vos prestataires aménageurs de bureaux ?				
10	Votre société procède-t-elle à des aménagements de bureaux lorsque ceux-ci ne sont ni programmés ni budgétés ?	Oui		Non	
C. La mise en concurrence des aménageurs de bureaux dans votre périmètre géographique :					
11	Avez-vous une structure de maîtrise d'ouvrage pour le pilotage des travaux d'aménagement ?	Oui		Non	
12	Si OUI, est-elle				
	Interne ?	Oui		Non	
	Externe (cabinet spécialisé) ?	Oui		Non	
13	Combien de personnes occupe-t-elle ?				
14	Votre société a-t-elle un service interne qui réalise lui-même les aménagements de bureaux ?	Oui		Non	
15	Si oui, dans quels cas faites-vous néanmoins appel à des prestataires extérieurs ? (plusieurs réponses possibles) :				
	Prix attractifs ?	Oui		Non	
	Délais adaptés ?	Oui		Non	
	Prestations non couvertes en interne ?	Oui		Non	
	Service interne non disponible ?	Oui		Non	
	Qualité de service ?	Oui		Non	
	Assurance d'avoir un conseil objectif ?	Oui		Non	
16	Votre politique est-elle de faire appel :				
a)	À diverses entreprises spécialisées dans un ou plusieurs corps de métiers ?	Oui		Non	
Si oui :					

Pour avoir une relation directe avec le professionnel	Oui		Non	
Pour avoir la garantie de choisir le meilleur professionnel dans son corps de métier ?	Oui		Non	
Pour pouvoir négocier directement les prix ?	Oui		Non	
Pour pouvoir négocier directement les délais ?	Oui		Non	
Pour simplifier les conditions contractuelles ?	Oui		Non	
pour des travaux ponctuels à impacts limités ?	Oui		Non	
b) Ou à une entreprise générale ?	Oui		Non	
Si oui :				
Pour vous décharger de la conduite du chantier multi-corps de métier ?	Oui		Non	
Pour n'avoir qu'un seul interlocuteur responsable ?	Oui		Non	
Pour garantir la bonne fin du chantier contre les aléas ?	Oui		Non	
Pour obtenir des prix négociés par l'entreprise générale elle-même avec les corps de métier ?	Oui		Non	
Pour bénéficier d'une expérience large ?	Oui		Non	
Pour des travaux majeurs ?	Oui		Non	
17	Avez-vous un processus de référencement des entreprises ?	Oui		Non
18	Ce processus est-il piloté par un service achat ?	Oui		Non
19	Procédez-vous à des appels d'offres ?	Oui		Non
20	Si oui, à partir de quel montant de travaux ?(en K€)	Oui		Non
21	Le panel des entreprises que vous consultez à l'occasion d'un chantier dépend-il de critères comme le montant du chantier ?	Oui		Non
22	Quel est le délai laissé aux entreprises pour fournir une offre ?			
23	Tous les postes ou lots de vos cahiers des charges sont-ils forfaitisés ?	Oui		Non
24	Citez par ordre décroissant d'importance 5 critères (au plus) de jugement des offres que vous pratiquez le plus souvent ? (normes HQE, délais, adéquation des solutions, prix, etc.)			
Critère 1 =				
Critère 2 =				
Critère 3 =				
Critère 4 =				
Critère 5 =				
25	Avez-vous des règles prudentielles qui veillent à ce que la part du chiffre d'affaire qu'un prestataire réalise pour votre société ne dépasse pas un seuil ?	Oui		Non

26	Le cas échéant, quel est ce seuil en % ?				
27	Arrive-t-il que vos cahiers des charges imposent au prestataire certains matériaux ou certaines solutions d'aménagement ?	Oui		Non	
D. Les entreprises d'aménagement de bureau :					
28	Selon vous, les entreprises d'aménagement de bureaux sont-elles :				
En trop grand nombre ?		Oui		Non	
En nombre adapté à la demande du marché ?		Oui		Non	
En nombre insuffisant ?		Oui		Non	
29	Selon vous, le nombre d'entreprises va-t-il :				
Augmenter ?		Oui		Non	
Rester stable ?		Oui		Non	
Diminuer ?		Oui		Non	
30	Dans le cas d'une augmentation ou d'une diminution, quel sera selon vous le pourcentage de variation à 3 ans ?				
31	Constatez-vous des différences d'approches entre les diverses entreprises auxquelles vous faites appel ?				
Des différences de méthodes de travail ?		Oui		Non	
Des différences de design de solutions ?		Oui		Non	
Des différences de matériaux ?		Oui		Non	
Des différences dans le conseil au client ?		Oui		Non	
32	Constatez-vous des différences de qualité entre les diverses entreprises auxquelles vous faites appel ? :				
Qualité des méthodes de travail ?		Oui		Non	
Qualité du design de solutions ?		Oui		Non	
Qualité des matériaux ?		Oui		Non	
Qualité du le conseil au client ?		Oui		Non	
E. L'intensité concurrentielle que vous constatez :					
33	Quels sont, à votre connaissance, les moyens qu'utilisent les entreprises pour se livrer à leur concurrence :				
Le dumping sur les prix ?		Oui		Non	
L'entrave aux travaux du gagnant ?		Oui		Non	
Le débauchage de salariés ?		Oui		Non	
Rémunération d'apporteurs d'affaires ?		Oui		Non	
La diffamation ?		Oui		Non	
F. Qualité des travaux :					
34	Quelles sont les normes qualité/sécurité en	-			

	vigueur qui s'imposent à vos travaux d'aménagement de bureaux ?	-			
35	La norme HQE fait-elle partie des exigences de vos cahiers des charges ?	Oui		Non	
36	Faites-vous appel à des bureaux de contrôle ?	Oui		Non	
37	Pour vous, le visa du bureau de contrôle est-il la garantie d'être protégé ?	Oui		Non	
38	Quels sont les types de changement que vous acceptez volontiers au cours d'un chantier ?				
Changements de délais ?		Oui		Non	
Changements d'intervenants du prestataire ?		Oui		Non	
Changements de matériaux ?		Oui		Non	
Changements d'agencement des espaces ?		Oui		Non	
Autres ?		-			
39	Quel est le délai moyen pour réaliser un chantier de :				
Moins de 500 k dinars =					
Moins de 1000 k dinars =					
Moins de 1500 k dinars =					
Plus de 1500 k dinars =					
40	Mettez-vous des réserves sur les PV de réception :				
Toujours ?		Oui		Non	
Quelques fois ?		Oui		Non	
Rarement ?		Oui		Non	
Jamais ?		Oui		Non	
41	Quels sont les travaux de main d'œuvre (gros œuvre ? finitions ? autres ?) et les matériaux (sols ? murs ? autres ?) sur lesquels vous êtes le plus exigeant ?				
Exigence 1 =					
Exigence 2=					
Exigence 3 =					
Exigence 4 =					
Exigence 5 =					
42	Quels sont les livrables documentaires que vous exigez en fin de chantier ?				
Livable 1 =					
Livable 2 =					
Livable 3 =					
Livable 4 =					
Livable 5 =					
43	Appliquez-vous une retenue de garantie :				
Toujours ?		Oui		Non	
Quelques fois ?		Oui		Non	

Rarement ?		Oui		Non	
Jamais ?		Oui		Non	
44	Fait-vous des lettres de recommandation pour les prestataires qui vous le demandent ?	Oui		Non	
G. Impact de la conjoncture et de la situation de l'entreprise sur les travaux d'aménagement :					
45	La crise que nous traversons a-t-elle un impact sur votre programme d'aménagement de bureaux ?	Oui		Non	
46	Êtes-vous touché par la crise (chute des prix du pétrole)?	Oui		Non	
47	Quel est l'impact sur votre société ?	Oui		Non	
48	Y - a - t - il un impact sur l'aménagement de vos locaux ?				

Diagramme :

1. Lisez la liste ci-dessous des caractéristiques appréciables chez des prestataires.
2. Ajoutez éventuellement celles qui vous paraissent manquer.
3. Choisissez les 8 critères que vous recherchez dans votre relation avec les prestataires en aménagement de bureaux.
4. Attribuez à chacun une note entre 1 et 5 représentative de ce que vous pensez de Renov Expansion sur chaque critère.
5. Attribuez ensuite une note entre 1 et 5 représentative de ce que vous pensez du meilleur des concurrents de Renov Expansion sur chaque critère.

La liste :

- La confiance
- La capacité à conseiller
- La qualité technique du travail
- La clarté du devis
- La constance de la méthode
- La compréhension du besoin
- Le suivi de chantier
- Le service après-vente après le chantier
- La souplesse contractuelle
- La spécificité
- Un pilotage complet

Vos ajouts :

N°	Votre sélection des 8 critères	Note de 1 à 5 pour Renov Expansion	Note de 1 à 5 pour le meilleur des concurrents de Renov Expansion sur chaque critère
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			



V. Annexe 5 : questionnaire pour les concurrents



Questionnaire intervenants

1	Votre activité se situe-t-elle dans l'immobilier d'entreprise ?	Oui		Non	
---	---	-----	--	-----	--

H. Définition de l'aménagement de bureaux :

Les prestations qui selon vous rentrent dans l'appellation Aménagement de bureaux				Les offrez-vous dans votre entreprise ?				Quelle est la part relative de chacune dans votre chiffre d'affaire en % ?
Aménagement proprement dit ?	Oui		Non		Oui		Non	
Conception	Oui		Non		Oui		Non	
Design	Oui		Non		Oui		Non	
Réalisation	Oui		Non		Oui		Non	
Optimisation	Oui		Non		Oui		Non	
Transfert de site	Oui		Non		Oui		Non	
Diagnostic	Oui		Non		Oui		Non	
Conseil	Oui		Non		Oui		Non	
Valorisation	Oui		Non		Oui		Non	
Expertise	Oui		Non		Oui		Non	

Programmation fonctionnelle et technique	Oui		Non		Oui		Non		
Gestion de projet	Oui		Non		Oui		Non		
Maitrise d'ouvrage	Oui		Non		Oui		Non		
Rénovation	Oui		Non		Oui		Non		
Architecte d'intérieur	Oui		Non		Oui		Non		

2	Êtes-vous présent dans d'autres branches (agent immobilier,...) ?	Oui		Non	
3	Si oui, dans quelles autres activités :				
Étude		Oui		Non	
Déménagement		Oui		Non	
Réaménagement		Oui		Non	
Gestion de projet		Oui		Non	
Agent immobilier		Oui		Non	
Autres		- - -			
4	Quel est votre activité principale :				
Gros œuvre ?		Oui		Non	
Second œuvre ?		Oui		Non	
Si oui préciser :					
Plâtrerie		Oui		Non	
Cloisons		Oui		Non	
Faux plafonds		Oui		Non	
Peinture		Oui		Non	
Plomberie		Oui		Non	
Revêtement de sols		Oui		Non	
Électricité		Oui		Non	
5	Que représente l'activité aménagement de bureau dans votre chiffre d'affaire (en %) ?				
6	À quel stade intervenez-vous ?				

De la conception à la réalisation		Oui		Non	
Assistant maîtrise d'œuvre		Oui		Non	
Assistant à la maîtrise d'ouvrage		Oui		Non	
Contractant général		Oui		Non	
Spécialisation		Oui		Non	
Autres		- - -			
I. Les attentes de la clientèle :					
7	Selon vous quelles sont les principales attentes de vos clients ?				
Des prix attractifs		Oui		Non	
Qualité de service		Oui		Non	
Rapidité dans les délais		Oui		Non	
Une exécution rapide		Oui		Non	
Une prise en charge complète		Oui		Non	
Un seul interlocuteur		Oui		Non	
Autres		- - -			
8	Les clients procèdent ils à des appels d'offres ?	Oui		Non	
9	Si oui quelle est la proportion ?				
10	Votre clientèle est –elle utilisatrice des bureaux ?	Oui		Non	
11	Si OUI quel est le pourcentage de cette clientèle ?				
12	Votre clientèle est-elle propriétaire des bureaux ?	Oui		Non	
13	Si OUI quel est le pourcentage de cette clientèle ?				
14	Les attentes de vos clients ont-elles subies une évolution sur ces trois dernières années ?	Oui		Non	
15	Quelles sont les 5 attentes majeures de la part de la clientèle ?				

Attente 1 =					
Attente 2 =					
Attente 3 =					
Attente 4 =					
Attente 5 =					
16	Quels serait selon vous les 5 évolutions possible de ces attentes sur les trois prochaines années ?				
Évolution 1 =					
Évolution 2 =					
Évolution 3 =					
Évolution 4 =					
Évolution 5 =					
17	Combien avez-vous de clients récurrents ?				
Moins de 50		Oui		Non	
Moins de 100		Oui		Non	
Moins de 150		Oui		Non	
Plus de 150		Oui		Non	
18	Combien avez-vous de contrats en cours ?				
Moins de 50		Oui		Non	
Moins de 100		Oui		Non	
Moins de 150		Oui		Non	
Plus de 150		Oui		Non	
19	Dans quel secteur d'activité se situe votre clientèle ?				
Public		Oui		Non	
Si oui quel pourcentage représente –elle ?					
Privé		Oui		Non	
Si oui quel pourcentage représente –elle ?					
J. Le marché et la concurrence :					
20	Comment percevez-vous l'évolution du nombre de concurrents ?				
Faible		Oui		Non	
Moyenne		Oui		Non	
Forte		Oui		Non	

Très forte		Oui		Non	
21	Selon vous, les entreprises d'aménagement de bureaux sont-elles :				
En trop grand nombre ?		Oui		Non	
En nombre adapté à la demande du marché ?		Oui		Non	
En nombre insuffisant ?		Oui		Non	
22	Selon vous, le nombre d'entreprises va-t-il :				
Augmenter ?		Oui		Non	
Rester stable ?		Oui		Non	
Diminuer ?		Oui		Non	
23	Y-a-t-il des barrières à l'entrée ?		Oui		Non
24	Si oui quelles sont-elles ?				
Au niveau financier		Oui		Non	
Au niveau des ressources humaines		Oui		Non	
Au niveau de la gestion du capital humain		Oui		Non	
Au niveau des matériaux		Oui		Non	
Au niveau du portefeuille client		Oui		Non	
25	Y-a-t-il des barrières à la sortie ?		Oui		Non
26	Si oui quelles sont-elles ?		Oui		Non
Au niveau financier		Oui		Non	
Au niveau des ressources humaines		Oui		Non	
Au niveau de la gestion du capital humain		Oui		Non	
Au niveau des matériaux		Oui		Non	
Au niveau du portefeuille client		Oui		Non	
Y-a-t-il un coût de désinvestissement pour sortir du secteur ?		Oui		Non	
Si oui lequel ?					
Autres		- - -			
27	Y-a-t-il des nouveaux entrants ?		Oui		Non
28	Si oui qui sont-ils ?				
Entreprises de Facility Management ?		Oui		Non	

Entreprises d'aménagement de bureau ?		Oui		Non	
Des anciens fournisseurs		Oui		Non	
Entreprises du gros œuvre ?		Oui		Non	
Autres		- - -			
29	Représentent-ils un risque pour vous ?	Oui		Non	
30	Si oui quels sont ces risques ?				
Au niveau financier ?		Oui		Non	
Perte de clientèle pour vous ?		Oui		Non	
Augmentation de l'intensité concurrentielle ?		Oui		Non	
Autres		- - -			
31	Dans votre profession la concurrence se fait-elle exclusivement par les prix ?	Oui		Non	
32	Si non quels sont les autres facteurs de concurrence ?				
	Débauchage de salariés	Oui		Non	
	Rémunération d'apporteurs d'affaires	Oui		Non	
	Entrave aux travaux du gagnant	Oui		Non	
	Autres	- - -			
33	Avez-vous Remarqué une transformation du métier ?	Oui		Non	
34	Si oui quelles sont –elles :				
Invention de nouveaux métiers		Oui		Non	
Invention de nouvelles techniques		Oui		Non	
Développement du conseil à la clientèle		Oui		Non	
Autres		- - -			
35	Selon vous pour rentrer dans votre métier faut-il être :				

a)	Spécialiste ?	Oui		Non	
Si oui dans quelles spécialités ?					
Plâtrerie		Oui		Non	
Faux plafonds		Oui		Non	
Plomberie		Oui		Non	
Électricité		Oui		Non	
Revêtement de sol		Oui		Non	
Cloisons		Oui		Non	
Peinture		Oui		Non	
b)	généraliste	Oui		Non	
K. Votre entreprise					
36	Combien d'année d'existence a votre entreprise ?				
37	Combien y-a-t-il de salariés dans votre entreprise ?				
Moins de 10		Oui		Non	
Entre 10 et 49		Oui		Non	
Entre 50 et 199		Oui		Non	
Entre 200 et 499		Oui		Non	
Plus de 500		Oui		Non	
38	Êtes-vous la filiale d'un groupe	Oui		Non	
39	Dans quelles zones géographiques intervenez-vous ?				
Alger		Oui		Non	
Alger et sa périphérie		Oui		Non	
Algérie		Oui		Non	
Étranger		Oui		Non	
L. Impact de la conjoncture					
41	Si oui, la demande a-t-elle une tendance :				
À la baisse		Oui		Non	
À rester stable		Oui		Non	

À augmenter		Oui		Non	
42	Si oui dans quelle proportion évolue-t-elle ?				
43	Quel est l'impact sur votre société ?				



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	5
CHAPITRE I : LES APPROCHES DE LA STRATÉGIE	10
Introduction chapitre I	10
Section 1 : concepts de base sur les PME	11
1. Définition de la petite et moyenne entreprise	11
1.1. Les critères endogènes de classification de l'entreprise	11
1.1.1. L'approche quantitative	11
1.1.1.1. Le volume d'effectifs employés	11
1.1.1.2. Le chiffre d'affaires	12
1.1.2. L'approche qualitative	12
1.1.2.1. La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise	12
1.1.2.2. Les stratégies et les objectifs de la direction	13
1.2. Les critères exogènes de classification de l'entreprise	14
1.2.1. La classification en fonction du caractère juridique	14
1.2.1.1. Les entreprises privées	14
1.2.1.2. Les entreprises publiques	15
1.2.1.3. Les entreprises coopératives	16
1.2.2. La classification des PME par type d'activité	16
1.2.2.1. La répartition classique	16
1.2.2.2. La classification en fonction du regroupement moderne des activités	17
1.2.3. La classification selon la qualité du secteur d'activité	17
2. Les caractéristiques générales des PME algériennes	17
3. Les définitions issues de la loi 01-18 du 12 décembre 2001	18
3.1. La moyenne entreprise	18
3.2. La petite entreprise	18
3.3. La très petite entreprise (micro entreprise)	18
4. Quelques chiffres sur les PME en Algérie	18
Section 2 : les fondements de la stratégie d'entreprise	19
1. Définition de la stratégie d'entreprise	21
2. L'émergence de la stratégie	24
2.1. La stratégie délibérée et la stratégie émergente	24
2.1.1. La stratégie délibérée	24
2.1.2. Une stratégie émergente	24
2.2. La stratégie déduite et la stratégie construite	24
2.2.1. La stratégie déduite (de l'environnement)	24
2.2.2. La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)	25
3. Les niveaux de la stratégie	25
4. Les stratégies business	25
4.1. Le domaine d'activité stratégique (DAS)	26
4.1.1. Définition d'un domaine d'activité (D.A.)	26
4.1.2. Objet de la segmentation stratégique	26
4.2. Méthode de segmentation stratégique	27

4.2.1.	Les critères de segmentation externes -----	27
4.2.2.	Les critères de segmentation internes-----	28
4.3.	Les facteurs de performance des DAS -----	29
4.3.1.	Le cycle de vie -----	30
4.3.1.1.	L'utilité du cycle de vie en stratégie -----	30
4.3.2.	L'accumulation de l'expérience -----	31
4.3.2.1.	Les implications stratégiques de la courbe d'expérience-----	32
4.3.3.	Le leadership (position de leader)-----	33
4.3.4.	La maîtrise du temps -----	34
4.3.5.	La mobilisation des compétences -----	35
4.4.	Les facteurs de performance et implications stratégiques -----	35
5.	Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques -----	36
5.1.	La stratégie de domination par les coûts -----	36
5.1.1.	Les implications organisationnelles de la stratégie de domination par les coûts	37
5.1.2.	Les risques liés à la mise en place des stratégies de domination par les coûts ---	38
5.2.	La stratégie de différenciation -----	38
5.2.1.	Les facteurs de différenciation -----	38
5.2.2.	Les caractéristiques de la stratégie de différenciation -----	39
5.2.3.	Les implications organisationnelles des stratégies de différenciation -----	39
5.2.4.	Les risques de la mise en place de la stratégie de différenciation-----	39
5.3.	La stratégie de concentration/ focalisation-----	40
5.3.1.	Les implications organisationnelles des stratégies de concentration -----	40
5.3.2.	Les risques de mise en place des stratégies de focalisation -----	40
5.4.	L'enlèvement dans la voie moyenne -----	41
5.5.	Le choix d'une stratégie générique et le type d'industrie-----	41
6.	La stratégie corporate -----	43
6.1.	La stratégie de spécialisation -----	44
6.1.1.	L'intérêt de la spécialisation-----	45
6.1.2.	Les modalités de la mise en place de la stratégie de spécialisation-----	45
6.1.3.	La relation entre spécialisation et cycle de vie du métier -----	45
6.1.4.	Avantages et risques de la stratégie de spécialisation -----	46
6.2.	La stratégie de diversification -----	46
6.2.1.	Les voies de la diversification -----	46
6.2.2.	Les motifs de la diversification -----	47
6.2.3.	Les axes de diversification -----	48
6.2.4.	Les avantages et inconvénients de la stratégie de diversification -----	49
6.2.5.	Le balancier stratégique -----	49
6.3.	Les stratégies d'intégration verticale -----	50
6.3.1.	La stratégie d'intégration verticale amont -----	50
6.3.2.	La stratégie d'intégration verticale aval -----	51
6.3.3.	Les motifs de l'intégration verticale -----	51
6.3.4.	Avantages et inconvénients de l'intégration verticale-----	52
6.4.	Les stratégies d'internationalisation -----	53
6.4.1.	Les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises-----	53

6.4.2.	Internationalisation et niveau d'engagement -----	54
6.4.3.	Les différentes stratégies internationales-----	56
6.4.4.	Avantages et limites de L'internationalisation -----	56
6.4.4.1.	Avantage de la stratégie d'internationalisation -----	57
6.4.4.2.	Les limites des stratégies d'internationalisation -----	57
Section 3 : les facteurs influençant la stratégie d'entreprise-----		57
1.	La structure organisationnelle de l'entreprise et la stratégie -----	58
1.1.	Les composantes fondamentales de l'organisation -----	58
1.1.1.	Le sommet stratégique -----	58
1.1.2.	Le centre opérationnel -----	58
1.1.3.	Les cadres intermédiaires-----	59
1.1.4.	La technostructure -----	59
1.1.5.	Les services de soutien -----	59
1.2.	Les mécanismes de coordination -----	59
1.2.1.	La supervision directe-----	59
1.2.2.	La standardisation des processus de travail-----	59
1.2.3.	La standardisation des résultats-----	59
1.2.4.	La standardisation des qualifications -----	60
1.2.5.	L'ajustement mutuel -----	60
1.3.	Les configurations structurelles de l'organisation -----	60
1.3.1.	La structure simple -----	60
1.3.2.	La bureaucratie mécaniste-----	61
1.3.3.	La bureaucratie professionnelle -----	61
1.3.4.	La structure en divisions-----	61
1.3.5.	L'Adhocratie -----	61
1.4.	L'influence de la stratégie sur la structure -----	62
2.	L'influence de la gouvernance d'entreprise et des parties prenantes sur la stratégie de l'entreprise-----	63
2.1.	La gouvernance d'entreprise-----	63
2.1.1.	La gouvernance des Petites et Moyennes Entreprises-----	63
2.1.1.1.	Contraintes et marges de manœuvre des PME -----	63
2.1.1.2.	Les spécificités de la gouvernance dans les Pme -----	65
2.1.1.3.	Les effets de la gouvernance des PME sur leur comportement stratégique -----	66
2.2.	Les parties prenantes -----	67
2.2.1.	Typologie des parties prenantes -----	67
2.2.2.	La matrice pouvoir/ intérêt -----	68
2.3.	L'influence de la Culture sur la stratégie de l'entreprise -----	70
2.3.1.	Définition de la Culture d'Entreprise -----	70
2.3.2.	Les composantes de la culture d'entreprise -----	70
2.3.3.	Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise -----	73
2.3.3.1.	Les rôles externes de la culture d'entreprise-----	73
2.3.3.2.	Les rôles internes de la culture d'entreprise -----	73
2.3.4.	L'impact de la culture d'entreprise sur la stratégie -----	74
2.3.4.1.	La culture de l'entreprise oriente la perception de l'environnement -----	74
2.3.4.2.	La culture de l'entreprise influence les choix stratégiques-----	75

2.3.4.3. La culture de l'entreprise conditionne la mise en œuvre de la stratégie -----	75
Conclusion du chapitre I -----	76
CHAPITRE II : MANAGEMENT ET PROCESSUS STRATÉGIQUE -----	78
Introduction chapitre II -----	78
Section 1 : vision, missions, valeurs et objectifs de l'entreprise -----	79
1. Finalités et explicitation des objectifs stratégiques -----	79
1.1. La finalité de l'entreprise -----	79
1.2. Les différentes catégories de finalité -----	80
1.2.1. La mission de l'organisation -----	80
1.2.2. La vision stratégique -----	80
1.2.3. Les valeurs de l'organisation -----	81
1.2.4. La vocation et le métier -----	81
2. Les objectifs de l'entreprise -----	81
2.1. Les fonctions des objectifs -----	82
2.2. Les méthodes de fixation des objectifs -----	83
2.2.1. L'approche normative -----	83
2.2.2. L'approche descriptive -----	83
Section 2 : les théories du management et de la stratégie d'entreprise -----	83
1. Les courants d'influence et les théories du management de l'entreprise -----	84
1.1. La période d'influence des ingénieurs -----	84
1.1.1. L'apport d'Henri Fayol (1841-1925) -----	84
1.1.2. L'apport de Frederick Taylor (1856-1915) -----	85
1.1.3. L'apport d'Henri Ford (1863-1947) -----	85
1.2. La période d'influence des psychologues -----	85
1.2.1. L'apport de M. Elton Mayo (1880-1949) -----	85
1.2.2. L'apport de Kurt Lewin (1890-1947) -----	86
1.2.3. L'apport de R. Likert (1903-1981) -----	86
1.2.4. L'apport de Maslow (1908-1970) -----	87
1.2.5. L'apport de Douglas Mc Gregor (1906-1964) -----	87
1.2.6. L'apport d'Argyris (1923- 2013) -----	87
1.2.7. L'apport de Victor Vroom (1932) -----	88
1.3. La période d'influence des économistes -----	88
1.3.1. L'apport d'A. Alchain et H. Demetz (1972) -----	88
1.3.2. L'apport de M.C. Jensen (1939) et W.H. Meckling (1939) -----	88
1.3.3. L'apport de Ronald Coase (1910- 2013) -----	89
1.3.4. L'apport d'Oliver Williamson (1932) -----	89
1.4. L'influence des théoriciens de la contingence -----	90
1.4.1. L'apport de T. Burns et G.M Stalker -----	90
1.4.2. L'apport de Paul Laurence et Jay Lorsh -----	90
1.4.3. La contribution de Joan Woodward (1916-1971) -----	90
1.4.4. La contribution d'Alfred Chandler (1918-2007) -----	91
1.4.5. L'apport de Henry Mintzberg (1939) -----	91
1.5. Le temps d'influence des sociologues -----	93

1.5.1.	L'apport d'Herbert Simon (1916-2001) -----	93
1.5.2.	L'apport de Max Weber et le fondement de l'autorité (1864-1920)-----	94
1.5.3.	L'apport de Richard Cyert et James March -----	95
1.5.4.	L'apport de Michel Crozier (1922-2013) et Erhard Friedberg (1942) -----	95
1.6.	L'apport des théories des compétences et évolutionniste-----	96
1.6.1.	L'apport d'Édith Penrose (1959) -----	96
1.6.2.	L'apport de C.K. Hamel et G. Prahalad -----	96
1.6.3.	L'apport de R. Nelson et S. Winter (1982)-----	96
2.	Les écoles de la stratégie selon Henry Mintzberg -----	97
2.1.	L'école de la conception -----	97
2.1.1.	contributions -----	97
2.1.2.	Limites-----	97
2.2.	L'école de la planification -----	97
2.2.1.	Contributions -----	98
2.2.2.	Limites-----	98
2.3.	L'école du positionnement -----	98
2.3.1.	Contributions -----	99
2.3.2.	Limites-----	99
2.4.	L'école entrepreneuriale -----	99
2.4.1.	Contributions -----	99
2.4.2.	Limites-----	99
2.5.	L'école cognitive-----	99
2.5.1.	Contributions -----	100
2.5.2.	Limites-----	100
2.6.	L'école de l'apprentissage -----	100
2.6.1.	Contributions -----	100
2.6.2.	Limites-----	100
2.7.	L'école du pouvoir-----	101
2.7.1.	Contributions -----	101
2.7.2.	Limites-----	101
2.8.	L'école culturelle-----	101
2.8.1.	Contributions -----	102
2.8.2.	Limites-----	102
2.9.	L'école environnementale -----	102
2.9.1.	Contributions -----	102
2.9.2.	Limites-----	102
2.10.	L'école de configuration -----	102
2.10.1.	Contributions -----	103
2.10.2.	Limites-----	103
	Section 3 : les composants du management stratégique -----	103
1.	Définition du management -----	103
1.1.	Définition du management stratégique -----	104
1.1.1.	Définition du management opérationnel -----	104
1.2.	Les facteurs influençant le management des entreprises-----	104
1.2.1.	Le développement technologique et scientifique -----	104

1.2.2.	Le développement des marchés au plan international-----	104
1.3.	Les composantes du management des entreprises -----	104
1.4.	Les perspectives du management des entreprises-----	105
1.4.1.	La perspective externe -----	105
1.4.2.	La perspective interne-----	105
2.	Management stratégique et management opérationnel -----	106
2.1.	Caractéristiques des décisions stratégiques et opérationnelles-----	107
2.2.	Contribution du management stratégique et opérationnel dans la performance de l'entreprise -----	107
2.3.	Le processus du management-----	109
2.3.1.	La finalisation -----	110
2.3.2.	L'organisation-----	110
2.3.3.	L'animation-----	110
2.3.4.	Le contrôle-----	110
2.4.	Les dimensions du management stratégique -----	111
2.4.1.	La dimension politique -----	111
2.4.2.	La dimension économique -----	111
2.4.3.	La dimension organisationnelle -----	111
3.	La culture stratégique -----	112
3.1.	Définition de la culture stratégique -----	112
3.2.	Les caractéristiques de la culture stratégique-----	113
3.2.1.	L'anticipation -----	113
3.2.2.	L'action-----	113
3.2.3.	La mobilisation -----	113
Section 4 : la démarche stratégique -----		114
1.	La phase du diagnostic stratégique -----	115
1.1.	Les acteurs du diagnostic stratégique-----	116
1.2.	Le diagnostic interne -----	117
1.2.1.	L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise -----	117
1.2.2.	Le benchmarking-----	118
1.2.3.	L'analyse fonctionnelle -----	118
1.3.	Le diagnostic externe -----	119
1.3.1.	L'analyse macro environnement -----	119
1.3.2.	L'analyse du micro environnement -----	121
2.	La phase de décision stratégique -----	121
2.1.	Description des étapes de prise de décisions stratégiques -----	122
2.1.1.	La recherche des choix possibles-----	122
2.1.2.	Évaluation des choix possibles -----	122
3.	La phase de la mise en œuvre des stratégies -----	124
3.1.	La croissance interne (organique)-----	124
3.1.1.	Avantages et inconvénients de la croissance interne-----	125
3.2.	La croissance externe -----	125
3.2.1.	Avantages et inconvénients de la croissance externe -----	125
4.	La mise en œuvre opérationnelle des stratégies -----	126
4.1.	Vérification de la faisabilité des choix stratégiques -----	127

4.2.	L'établissement du business plan (le plan d'affaires) -----	127
4.2.1.	Le contenu du business plan -----	128
4.3.	La définition des responsabilités de mise en œuvre -----	128
4.4.	L'utilisation du tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre de la stratégie -----	129
5.	La phase du contrôle stratégique -----	130
5.1.	L'écart stratégique -----	130
Conclusion chapitre II -----		131
CHAPITRE III : LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE -----		133
Introduction chapitre III -----		133
Section 1 : la classification des outils d'analyse stratégique -----		134
1.	Typologie des outils d'analyse stratégique -----	134
1.1.	Les outils analytiques -----	134
1.1.1.	Les caractéristiques des outils analytiques -----	134
1.2.	Les outils heuristiques -----	135
1.2.1.	Les caractéristiques des outils heuristiques -----	135
1.3.	Les outils paradigmatiques -----	136
2.	La perspective contingente dans l'utilisation des outils d'analyse stratégique -----	137
2.1.	L'école de la contingence et la stratégie d'entreprise -----	137
2.2.	Les facteurs de contingence -----	138
2.2.1.	L'environnement -----	138
2.2.2.	Les valeurs du chef d'entreprise -----	139
2.2.3.	La structure organisationnelle -----	140
2.2.4.	La taille de l'entreprise -----	141
2.2.5.	L'âge de l'entreprise -----	142
2.2.6.	L'étendue de l'entreprise -----	142
Section 2 : le diagnostic stratégique externe et ses outils -----		143
1.	Définition de l'environnement -----	143
1.1.	Les niveaux de découpage de l'environnement -----	143
1.2.	Les facteurs qui influencent l'environnement -----	144
2.	Le diagnostic du macro-environnement et ses outils -----	145
2.1.	Présentation du model PESTEL -----	145
2.2.	Les composantes et détails du modèle PESTEL -----	146
3.	Le diagnostic de l'environnement intermédiaire et ses outils -----	147
3.1.	Présentation du model des cinq force de Porter -----	148
3.2.	Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter -----	149
3.3.	Précautions à prendre quant à l'utilisation du modèle -----	150
3.4.	Analyse des différentes forces -----	150
3.4.1.	Le pouvoir des clients/distributeurs et le pouvoir des fournisseurs -----	150
3.4.2.	La menace des substituts -----	151
3.4.3.	La menace des entrants potentiels -----	151
3.4.4.	L'intensité concurrentielle -----	153
3.4.5.	Le rôle de l'État -----	155
3.5.	L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter -----	156

3.5.1.	L'intensité concurrentielle	156
3.5.2.	Les facteurs clés de succès (FCS)	158
3.5.2.1.	Définition des facteurs clés de succès (FCS)	158
4.	L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils	159
4.1.	La notion de groupe stratégique	159
4.1.1.	Intérêt de la démarche	159
4.2.	Les critères d'analyse des groupes stratégiques	160
4.2.1.	Les critères stratégiques	160
4.2.2.	Les critères financiers	160
4.2.3.	Les critères organisationnels	160
4.2.4.	Les critères commerciaux	160
4.3.	L'outil terrain de jeu	161
4.3.1.	Définition de l'outil « terrain de jeu »	161
4.3.2.	Mode d'emploi de l'outil « terrain de jeu »	161
4.4.	La collecte d'information	162
4.5.	Les types d'informations collectées	163
4.5.1.	Des informations faciles à collecter et éthiques	163
4.5.2.	Des informations difficiles à collecter mais éthiques	164
4.5.3.	Des informations faciles à collecter mais peu éthiques :	164
4.5.4.	Des informations difficiles à collecter et pas éthiques	164
Section 3 :	le diagnostic stratégique interne et ses outils	164
1.	Définition de l'avantage concurrentiel (AC)	165
1.1.	Typologie des avantages concurrentiels	165
1.1.1.	L'avantage concurrentiel par les coûts	165
1.1.2.	L'avantage concurrentiel par la différenciation	165
2.	L'analyse par les fonctions et les processus	166
2.1.	La détermination des fonctions et des processus	166
2.2.	Définition des critères d'évaluation	167
2.3.	Le mode d'évaluation	169
2.4.	Les limites de l'analyse par les fonctions et processus	169
3.	L'analyse de la chaîne de valeur	169
3.1.	Définition de la chaîne de valeur	169
3.2.	Compositions de la chaîne de valeur	170
3.2.1.	Les fonctions primaires	170
3.2.2.	Les fonctions de soutien	171
3.3.	L'intérêt de la chaîne de valeur	172
4.	Présentation du modèle des ressources et compétences (MRC)	173
4.1.	Les hypothèses du modèle	173
4.1.1.	Les processus organisationnels forment des routines	173
4.1.1.1.	Les caractéristiques de la routine	174
4.1.2.	La rationalité limitée des acteurs	174
4.1.3.	La firme évolue dans un environnement sélectif	175
4.1.4.	Les marchés des facteurs sont incomplets et imparfaits	175
4.2.	Les ressources et les compétences de la firme	176
4.2.1.	Définition des ressources et des compétences	176

4.2.1.1.	Définition des ressources -----	176
4.2.1.2.	Définition des compétences -----	176
4.2.2.	Caractéristiques des ressources et compétences -----	177
4.2.3.	Le modèle des ressources et compétence et l'établissement de l'avantage concurrentiel -----	179
4.2.4.	La création de compétences nouvelles et avantage concurrentiel -----	180
4.2.5.	Mesurer et quantifier les ressources et les compétences -----	181
Section 4 :	la synthèse du diagnostic stratégique -----	182
1.	La matrice SWOT -----	182
1.1.	Définition de la matrice SWOT -----	182
2.	Mode de fonctionnement de la matrice SWOT -----	183
2.1.	Avantages et limites de l'utilisation de la matrice SWOT -----	184
2.1.1.	Les avantages de la matrice SWOT -----	184
2.2.2.	Les limites de la matrice SWOT -----	185
Conclusion chapitre III -----		186
CHAPITRE IV :	L'ÉTUDE DE CAS -----	187
Introduction du chapitre IV -----		187
Section 1 :	Présentation de l'entreprise Renov Expansion -----	188
1.	Quelques informations sur Renov Expansion -----	188
1.1.	Une idée commune pour la création de Renov Expansion -----	188
1.2.	Organigramme de Renov Expansion -----	189
1.3.	Informations sur l'entreprise Renov Expansion -----	189
1.4.	La vision du dirigeant -----	190
1.5.	Le calendrier de l'étude stratégique conduite par Renov Expansion -----	191
Section 2 :	phase d'analyse interne et externe de l'entreprise -----	191
1.	Application de l'outil DAS -----	191
1.1.	La mise en œuvre -----	191
1.2.	Les résultats du découpage en domaines d'activité stratégique -----	192
1.3.	Difficultés et facilités de l'application de l'outil -----	192
1.4.	Le secteur de l'immobilier d'entreprise en Algérie -----	193
2.	Application des forces de Porter et de l'analyse de l'offre et de la demande pour l'analyse externe -----	193
2.1.	La mise en œuvre de l'outil force de Porter -----	193
2.2.	Les résultats pour le DAS 1 -----	194
2.2.1.	La pression des fournisseurs et des sous-traitants -----	194
2.2.2.	Le pouvoir de négociation des clients -----	194
2.2.3.	Les produits de substitution -----	194
2.2.4.	La pression des nouveaux entrants -----	195
2.2.5.	L'intensité concurrentielle -----	195
2.2.6.	Le poids des pouvoirs publics -----	195
2.3.	Conclusion sur l'attractivité du secteur du DAS 1 -----	196
2.4.	Difficultés et facilités de la mise en œuvre -----	196

3. Application de l'outil terrain de jeu pour l'analyse de positionnement vis à vis de la clientèle	197
3.1. La mise en œuvre de l'outil « terrain de jeu »	197
3.2. Les résultats	197
3.3. Difficultés et facilités sur l'application de l'outil	198
4. Application de l'approche par les fonctions à l'analyse interne	198
4.1. La fonction organisation	199
4.1.1. La structure de Renov Expansion	199
4.1.2. Le rôle du personnel de Renov Expansion	199
4.1.3. Conclusion de la fonction organisation	202
4.2. La fonction Ressources Humaine	203
4.2.1. Le recrutement et le contrat de travail	203
4.2.2. La rémunération et la promotion	203
4.2.3. La formation	204
4.2.4. La gestion sociale	204
4.2.5. Conclusion sur la fonction ressources humaines	204
4.3. La fonction commerciale	204
4.3.1. La démarche commerciale	204
4.3.2. Conclusion de la fonction commerciale	206
4.4. La fonction production	206
4.4.1. L'infrastructure et la maintenance	206
4.4.2. Compte rendu d'une visite de chantier	207
4.4.3. Les prestations fournies par Renov Expansion	207
4.4.4. Les équipes en charges	208
4.4.5. Les moyens de contrôle et les matériaux utilisés	208
4.4.6. Conclusion sur la fonction production et infrastructure	209
4.5. La fonction finance	209
4.5.1. Les ratios de solvabilité	210
4.5.2. Les ratios de structure	217
4.5.3. Les ratios d'activités	219
4.5.4. Les ratios de rentabilité	221
4.5.5. Conclusion de la fonction finance	224
Section 3 : le diagnostic et l'élaboration des orientations stratégiques	224
1. La méthode du diagnostic	224
1.1. Les résultats de l'analyse interne et externe	224
1.1.1. Résultat de l'analyse interne	225
1.1.2. Résultat de l'analyse externe	225
1.2. Conclusion	225
2. Phase d'élaboration des orientations	226
2.1. La méthode	226
2.2. Les résultats	227
Section 4 : résultats et discussion	228
1. Discussion des résultats de l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les dirigeants de Renov Expansion	228
1.1. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre des outils du diagnostic externe	228

1.2.	Conclusion sur le choix et la mise en œuvre des outils du diagnostic externe-----	229
2.	Analyses des résultats des entretiens semi-directifs -----	230
2.1.	Analyse des compétences -----	231
2.2.	Analyse des aptitudes managériales des associés -----	231
2.3.	L'analyse des conditions d'utilisation et l'efficacité des outils d'analyse stratégique 232	
	Conclusion chapitre IV -----	232
	CONCLUSION GÉNÉRALE -----	233
	BIBLIOGRAPHIE -----	236
	Liste des figures -----	241
	Liste des graphiques-----	242
	Liste des tableaux -----	243
	LES ANNEXES -----	244
	Résumé -----	276

Résumé

Dans ce travail, il s'agira d'observer l'utilisation d'outils d'analyse stratégique dans la cadre de la mise en place d'une démarche stratégique au sein d'une petite entreprise, et les facteurs de contingence qui peuvent influencer le choix de ces outils. En effet, la diversité des outils d'analyse stratégique, offre une panoplie très large d'outils dont l'entreprise peut avoir recours pour l'établissement d'un diagnostic, qu'il soit, interne ou externe de l'entreprise, selon les buts recherchés de ce dernier. Cependant, l'utilisation de ces outils présente des contraintes dont les entreprises doivent faire face, surtout les petites et moyennes entreprises.

Il est vrai, que les PME font face à des difficultés d'utilisation de ces outils, que les grandes entreprises ne rencontrent pas pour plusieurs raisons.

Nous allons essayer à travers ce mémoire, et en s'appuyant sur la théorie de la contingence, d'identifier les facteurs qui peuvent influencer le choix, et l'utilisation d'outils d'analyse stratégique dans le cadre de la mise en place d'une stratégie au sein d'une PME. À cet effet, nous avons effectué une étude de cas au sein d'une petite entreprise, afin de déterminer les facteurs de contingence qui peuvent influencer le choix et l'utilisation de ces outils.

Mots clés : stratégie d'entreprise, démarche stratégique, diagnostic stratégique, outils d'analyse stratégique, théorie et facteurs de la contingence, PME.