Chapitre 02 : Le Management stratégique : La solution aux aléas environnementaux

Introduction :

La stratégie est depuis quelques années considérée comme l'arme indispensable à toute tentative de développement ou de croissance, si ce n'est pas pour survivre et s'accaparer d'une part de marché.

L'environnement, ce concept qui veut dire beaucoup de choses pour les managers qui ont inventé la notion de la planification d'entreprise dans un contexte environnemental caractérisé par une stabilité relative. Cependant, cette stabilité relative n'a pas duré éternellement, chose qui a conduit à adopter une nouvelle approche permettant de se structurer afin de mieux faire face aux nouvelles donnes de l'environnement. Cette approche qui est la planification stratégique permet d'avoir une vision plus claire et prévisible du futur et servira en tant qu'un instrument de la formulation et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Tout comme la planification d'entreprise, la planification stratégique a démontré ses limites. Donc un passage vers le Management stratégique était une fatalité et une réalité incontournable.

Dans ce deuxième chapitre intitulé : Le Management stratégique, la solution aux aléas environnementaux, on va aborder en détail ceconcept.

Le présent chapitre est divisé en deux sections, une première qui passe en revue l'itinéraire emprunté pour arriver jusqu'au Management stratégique, commençant par la planification d'entreprise et la planification stratégique démontrant les limites de chaque démarche.

Une deuxième section sera consacrée à la stratégie et à la prise de décision stratégique dans laquelle, il sera question de voir en détail ce qu'est la stratégie et d'aborder les décisions stratégiques prises au sein de l'organisation par son sommet stratégique

Section I : De la Planification Stratégique au Management stratégique

Au cours des années 60, le problème de la stratégie est le plus souvent confondu avec celui de l'identification d'un plan, et la mise en œuvre de procédures budgétaires. À la limite, une entreprise sans plan est considérée comme n'ayant pas de stratégie.

Il y'a dans cette conception un fond de vérité, Mais, au cours des années 70, les limites d'une telle assimilation vont apparaitre. Pour l'essentiel, l'idée majeure de cette remise en cause est que la procédure de planification ne peut être isolée de l'ensemble des problèmes d'ordres stratégique qui se posent à l'entreprise[1]. Le plan ne devient alors qu'un outil au service de l'articulation entre politique générale (corporatestrategy) et les stratégies d'activités (business stratégy), c'est-à-dire au service du Management stratégique

I-I : La planification d'entreprise (corporate planning)

La planification d'entreprise est une notion qui remonte au début du siècle.

En effet, le français Henri Fayol, un pionnier de l'école classique et dans un ouvrage intitulé « Administration industrielle et générale »(1916), il présente les cinq principes[2] universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation et parmi lesquels, on trouve la planification, (ou la prévoyance comme il l'a appelé exactement), qui vient en première place vu son importance et son aspect décisif pour l'entreprise.

Ce même penseur a mis en avant le rôle crucial que joue le contrôle. Une fois le plan élaboré, la direction générale doit contrôler la mise en œuvre et évaluer les résultats obtenus pour les consolider ou les corriger. Pour cela, il faut fixer des objectifs, prévoir des moyens pour les réaliser et vérifier que les dits objectifs ont bien été réalisés. Fayol suggère des plans à cinq ans, soumis à modification annuelles, au vu de l'évolution interne et externe.

En grosso modo, on peut définir la planification d'entreprise comme : *un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté*[3]

[1]Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004, p 57

[2] Planifier, Organiser, Coordonner, Commander, Contrôler

[3] Groupe HEC, Strategor, Edition Dunod,4 eme édition, Jouy-en-Josas, 2004, p 597

I-I-1 : Les raisons de développement de la Planification

Le souci de la planification va animer les tenants américains de l'école du Management (Barnard, Drucker) : le bon manager planifie ses activités.

Cette idée, somme toute évidente, connait un grand développement après la Seconde Guerre Mondiale, pour les raisons suivantes[1] :

-Les progrès accomplis dans les techniques financières et comptables (notamment la comptabilité analytique)

-l'accroissement de la taille des entreprises, accompagné le plus souvent d'une extension du champ de leur activités, en termes géographiques, mais aussi en termes de produits proposés, c'est en effet une période où la croissance de la demande est forte et régulière.

-le développement des techniques macro-économiques de planification et de prévision (comptabilité nationale, planification indicative) constitue un modèle pour les grandes entreprises gérées par des spécialistes (la technostructure selon Kenneth Galbraith) qui privilégient un modèle technocratique de gouvernement des entreprises privées.

-le développement des techniques quantitatives (mathématiques et statistiques) de prévision et d'études de marché.

Pour ces diverses raisons, la planification d'entreprise se développe dans les grandes entreprises entre 1950 et 1970. La démarche logique est très simple, et consiste en trois étapes[2] : élaboration d'objectifs, mise au point de programmes, établissement des budgets

1°) : **Se fixer des objectifs** : il s'agit dans cette étape de fixer des objectifs précis et qui soient quantifiables tels que (chiffre d'affaire, profit, taux de croissance), il faut bien distinguer les objectifs des buts généraux que poursuit l'entreprise et qui sont généralement : la satisfaction des actionnaires, être le leader sur le marché…etc.

2°) : **Elaborer des programmes d'action** : Une fois, les objectifs fixés, la direction générale doit penser à tracer le bon chemin qui mène à la concrétisation et la réalisation des objectifs prédéfinis, autrement dit, le chemin menant à l'efficacité.

[1]Michel Marchesnay, op.cit. , p 59
[2]Michel Marchesnay, Management Stratégique, op.cit., p 85

Pour le faire, les Top Managers doivent élaborer des programmes d'action qui sont le plus souvent établis par fonction majeur (Programmes d'actions commerciales, de recrutement ou de gestion du personnel, etc.).

Ils visent à atteindre certains résultats, à réaliser certaines performances : Si le but est d'être plus compétitif, l'objectif sera une réduction du cout de production.

3°) : Une fois les programmes sont déterminés , le plan est annualisé sous la forme de budgets. Ces budgets sont décomposés par services, correspondant à une fonction précise : le responsable du service est responsable de l'exécution du budget, et de l'atteinte des résultats qui avaient été préalablement fixés.

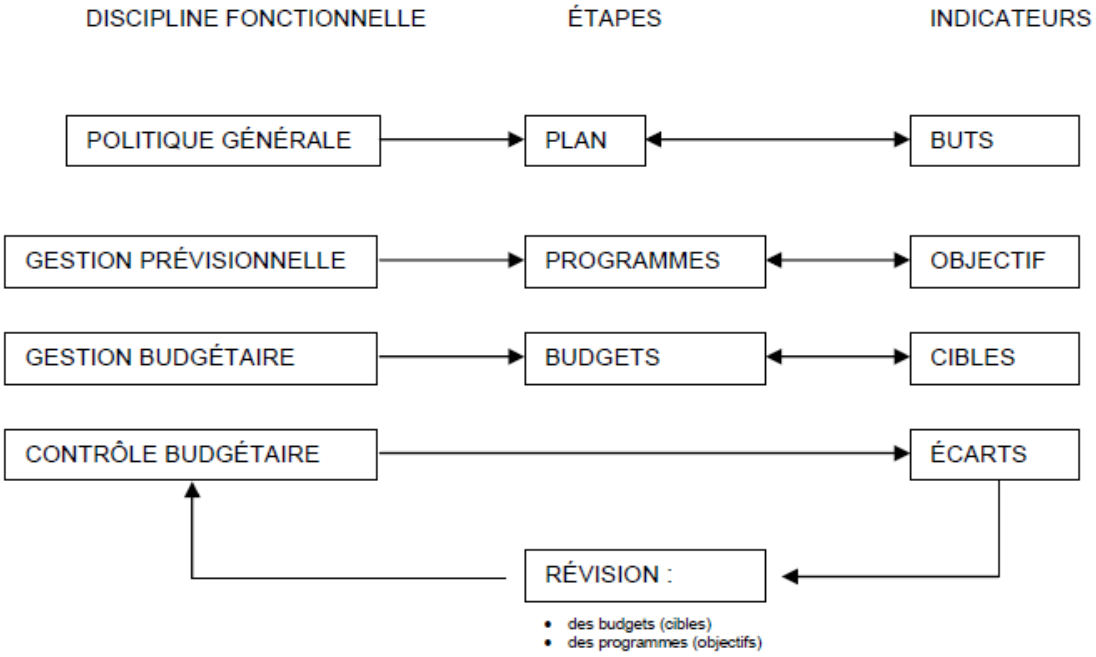


Figure 03 : Schéma simplifié de planification d'entreprise

Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004, p 62

Cette conception de la planification d'entreprise est encore largement répandue, notamment dans les grandes entreprises très formalisées.

I-I-2 : Les critiques de la planification d'entreprise :

Une telle conception du plan a subi de nombreuses critiques au cours des années 1970. Les principales sont les suivantes[1] :

- Une telle conception conduit à accroitre la lourdeur bureaucratique, à multiplier les formulaires. Par ailleurs, ce que l'on a appelé le « Phénomène bureaucratique » (Crozier) apparait également dans les procédures de négociation des budgets, des objectifs alloués aux services. Généralement, chaque service tend à gonfler ses demandes de ressources, à sous-évaluer les cibles à atteindre, etc. la lourdeur bureaucratique apparait également dans le fait que l'on cherche avant tout à réaliser les objectifs fixés, sans chercher à innover.
- Cette conception peut être qualifiée de technocratique, dans la mesure où elle privilégie l'outil (la planification) par rapport aux fins (la stratégie).Elle laisse entendre que les entreprises qui planifient, ont, ipso facto, une stratégie, et seront en conséquence plus performantes que les entreprises qui ne planifient pas. Cette idée, largement répandue dans les ouvrages de Management au cours des années 70, est de nos jours vivement combattue : les enquêtes ne font pas apparaitre a priori de supériorité manifeste des entreprises « Planificatrices » par rapport aux entreprises n'ayant pas de plan écrit.

I-II La Planification Stratégique :

La planification stratégique est un processus systématique au moyen duquel une organisation décide des priorités essentielles à sa mission et adaptées à l'environnement dans lequel elle opère et obtient des actionnaires clés qu'ils s'engagent vis-à-vis de ces priorités[2]. On peut aussi la définir comme : *un processus qui fixe les grandes orientations permettant à l'entreprise de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence*[3]

[1]Michel Marchesnay, Management Stratégique, op.cit., p 63
[2] Jonathan Bowyer et al, Le management des organisations, édition T-KIT, Strasbourg, 2000, p 71
[3] Groupe HEC, op.cit., p 601

I-II-1 : la planification stratégique selon IGOR ANSOFF :

Il revient à l'américain Igor Ansoff d'avoir développé la notion de Planification stratégique au cours des années 70. Les avancées essentielles sont les suivantes[1] :

- La planification ne peut plus être conçue dans une hypothèse d'environnement stable. Il faut prendre en compte l'environnement et ses discontinuités. Celles-ci se manifeste par le fait que cet environnement est devenu plus complexe (plus d'acteurs, plus d'interrelations entre ces acteurs) et turbulent (changement plus fréquents et plus profonds qu'auparavant).
- A côté des procédures de planification, qui implique la rédaction d'un plan écrit, la formulation explicite de buts et d'objectifs, des directives adressées aux échelons inférieurs de la hiérarchie, des systèmes de contrôle aussi explicites que possible, etc., il convient de mettre l'accent sur les processus de mise en œuvre de ces procédures, dans la mesure où ce sont ces processus de choix, de prise de décision et de vérification qui contribuent à expliciter, à élucider ce que sera la stratégie poursuivie par l'entreprise au cours des prochaines années. Par « processus », il faut entendre les points suivants :
    - Le processus a un caractère quasi analytique, voire « non analytique », selon Ansoff : les informations sont entachées d'incertitude. D'où le caractère heuristique de la prise de décision : on a recours à de multiples critères, pas toujours quantitatifs, pour trier les informations, choisir des options et décider de celle qui sera retenue.
    - Le processus a un caractère adaptatif : le plan n'est pas déterminé une fois pour toutes. L'entreprise procède par approximations successives, par essais-erreurs et corrections. De même, la hiérarchisation buts-objectifs programmatiques-cibles annuelles est amendée par la possibilité de reboucler, de revenir sur des options prises à un niveau supérieur, de remettre en cause des choix stratégiques. Bref : l'entreprise doit être en mesure de faire preuve de « réactivité » forte, face à des événements perturbateurs (les « discontinuités stratégiques »).le processus est donc structuré, décortiqué, en une série d'étapes qui donnent lieu à des évaluations de cohérence et de faisabilité.

[1] http://www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/strategie/dissertation/management-strategique-concept-approche-organisationnelle-socio-politico-culturelle-132151.html consulté le 27/12/2013 à 21:00

Le schéma ci-après, inspiré des modèles beaucoup plus complexes présentés par Ansoff lui-même, montre le cheminement du processus d'élaboration de la planification stratégique. Le plan stratégique n'est que la résultante d'une succession de choix, impliquant éventuellement un retour en arrière pour assurer la cohérence et la faisabilité. Une fois les objectifs fixés (qui pourront être remis en cause à l'issus de l'exécution du plan), on procède à une analyse « SWOT », qui débouche, une fois les ajustements faits, sur des perspectives d'expansion et de diversification.

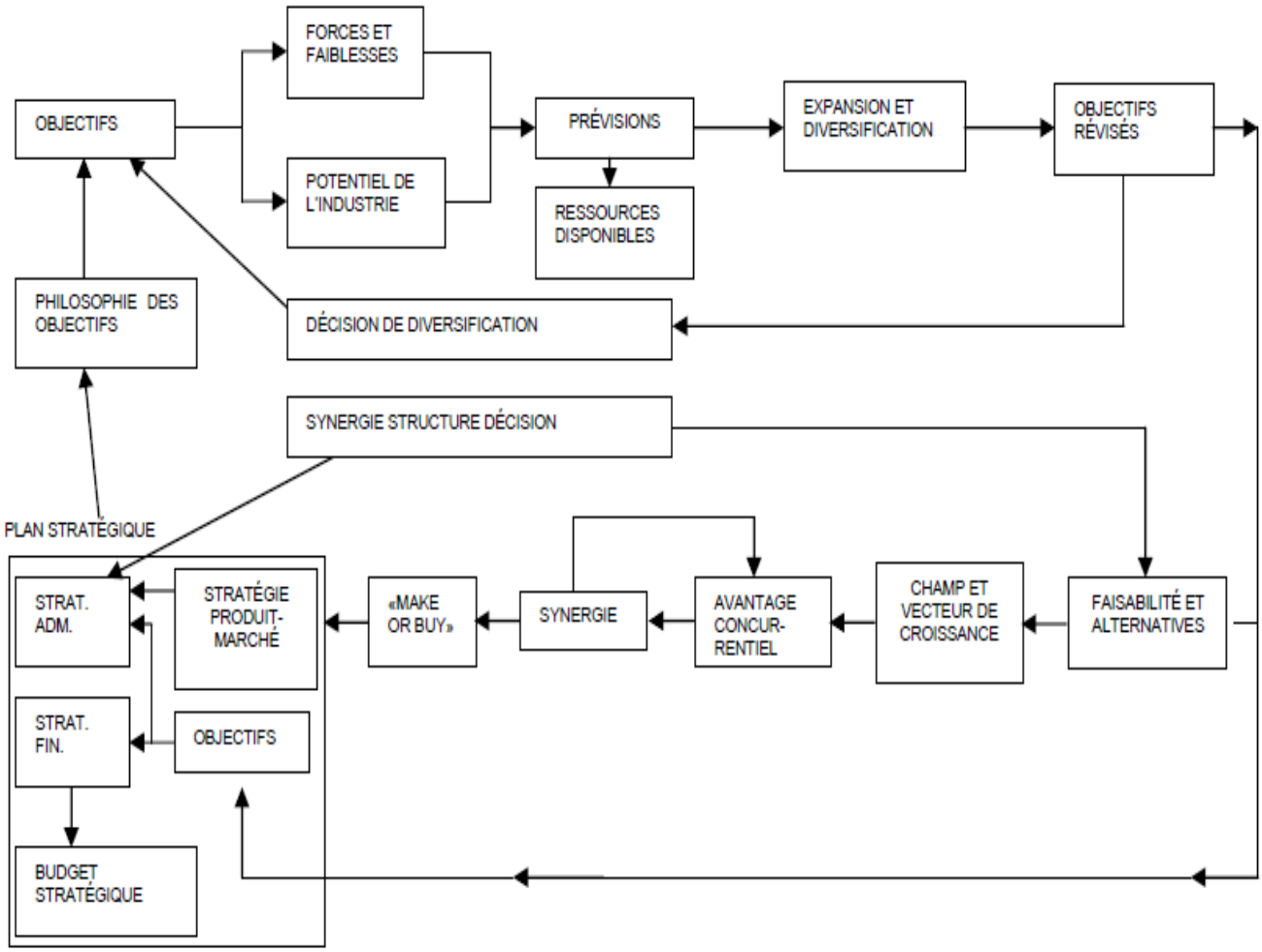


Figure 04 : La planification stratégique

Source : Michel Marchesnay ; op.cit., p 67

Ces perspectives ne deviennent véritablement objectifs qu'après vérification des synergies possibles. La synergie est définie par Ansoff comme la règle « 2+2=5 » : les activités additionnelles viennent renforcer la compétitivité des activités existantes. La concrétisation de ces objectifs révisés implique de se poser des questions de faisabilité, en fonction des ressources existantes, de délimitation du champ de l'avantage concurrentiel, de choix entre faire soi-même ou acheter. Une fois ces choix fixés, les actions délimitées, il reste à mettre en œuvre ces options au travers d'un plan stratégique ; on retrouve alors la procédure évoquée précédemment, à savoir, l'élaboration de programmes d'action commerciale (« stratégie produit-marché »), d'organisation (« stratégie administrative »), financiers (« stratégie financière »), qui se concrétisent dans le budget « stratégique » (appelé ainsi dans la mesure où il découle de choix stratégiques).

I-II-2 : les avantages de la planification stratégique :

Au regard des mutations et des changements profonds qu'a connu l'environnement de l'entreprise, un passage obligatoire a été opéré de la planification d'entreprise vers la planification stratégique, chose qui a donné à l'entreprise une vision de son avenir en prenant en considération ses acquis et ses ressources matériels et immatériels, et en analysant les opportunités et menaces que représente cet environnement.

La planification stratégique a un certain nombre d'avantages qui peuvent être résumés dans les points suivants[1] :

-*Evaluation de différentes options* : la démarche de la planification stratégique permet au sommet stratégique de l'entreprise d'avoir toute une panoplie d'options, parmi lesquelles, il aura à choisir l'option la mieux adaptée à la réalité de l'entreprise. L'option qui permettra la réalisation des objectifs fixés auparavant avec les moindres ressources (efficacité/efficience).

-*Systématise et enrichit le processus de prise de décision* : une telle démarche rend le processus de prise de décision plus systématique et mieux ordonné.

-*Gestion proactive* : la planification stratégique et comme on l'a vu précédemment se sert de l'analyse SWOT a l'effet de fixer des buts et des objectifs qui seront concrétiser à l'avenir, un

[1] http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CF0QFjAF&url=http%3A%2F%2Falpha.mtds.com%2Fimages%2Fdocuments%2Fmobilisatio consulté le 30/01/2014 à 15 :00

tel raisonnement permet de voir plus clair et d'être attentif à l'égard des éventuels changements ou mutations susceptibles d'être opérés dans l'environnement.

-*Obligation des dirigeants d'énoncer une mission, des objectifs et des plans stratégiques :* dans une démarche de planification stratégique, les dirigeants se trouvent dans l'obligation de se fixer des objectifs et d'élaborer des plans pour les réaliser.

-*Elaboration des points de repère pour une évaluation* : le fait de planifier permet l'élaboration des points de repère qui seront à la base de toute évaluation. Le management par objectifs apparait comme la solution la mieux adaptée pour juger la performance de l'organisation et de ses dirigeants.

I-II-3 : Les critiques :

Cette approche de planification stratégique constitue un indéniable progrès par rapport aux méthodes traditionnelles de planification d'entreprise. Toutefois, elle a encouru un certain nombre de critiques[1] :

- En dépit du recours à l'analyse d'écarts (« gaps ») la méthode reste encore largement linéaire et analytique. En décomposant les étapes du processus, celui-ci risque rapidement de se transformer en procédures de diagnostic et de décision.

- Le processus reste peu explicite sur les conditions de mise en œuvre de la planification stratégique, qui semble aller de soi. Cette vision reste finalement très mécaniste et tés rationnelle. Cette méthode ignore les problèmes posés au sein de l'organisation.

- D'être bâtie sur des hypothèses de relative stabilité qui sont démenties par les faits.

-Enfin, la méthode n'expose que de façon sommaire les problèmes posés par l'environnement Celui-ci reste peu spécifié, mal inventorié.

Il faut ajouter que les expressions utilisées par Ansoff, intéressantes par leur caractère très suggestif (« synergie », « réactivité », etc.), restent mal définies et finalement peu opérationnelles, même si elles ont contribué à faire formidablement avancer la réflexion stratégique au cours des années 70.

[1] Idem

Partant de ce constat, de nouvelles perspectives se sont ouvertes, pour approfondir les problèmes internes (organisation) et externe (environnement) soulevés par la planification stratégique. On passe alors aux problèmes de management stratégique et de contrôle stratégique.

Le management stratégique est une nouvelle donne et preuve de l'évolution du management.il prend en compte toutes les techniques de gestion qui ont fait leur preuve comme la comptabilité générale et analytique, le contrôle de gestion, les techniques des ratios, les statistiques, l'analyse financière, la recherche opérationnelle etc., mais s'appuie plus sur le développement exponentiel des technologies de l'informations et de la communication ainsi que sur des méthodes de gestion proactive et prospective (Intelligence économique et veille stratégique). Le management stratégique s'intéresse essentiellement aux missions stratégiques de l'entreprise.

Section II : La Stratégie et la prise de décision stratégique.

On a vu précédemment l'évolution de la logique de gestion de l'entreprise, cette dernière qui, depuis quelque temps est vu comme un système complexe et dynamique qui opère dans un environnement caractérisé par une complexité et une instabilité flagrante, chose qui a rendu primordiale l'adoption d'une démarche stratégique , qui conduit à prendre des décisions stratégiques qui auront des retombées positives ou négatives sur la performance de l'entreprise.

L'objectif espéré de cette section et de clarifier la démarche stratégique dans l'entreprise qui aboutit à une prise de décision stratégique, cette dernière qui met en place une stratégie à suivre et à réaliser pour l'organisation

II-1 : la stratégie d'entreprise.

II-1-1 : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.

a- *Stratégie militaire : origine de la pensée stratégique*.

La Stratégie, du grec stratos qui signifie « armée » et agein qui signifie « conduire »[1], présente clairement des origines militaires lointaines. En effet, parmi les anciennes et riches références portant sur la stratégie militaire, nous pouvons citer l'ouvrage intitulé « l'art de la guerre » de Sun Tzu (1972).

Dans son ouvrage, Sun Tzu se fonde sur le principe selon lequel gagner une guerre ne se fait pas par hasard, c'est une question de méthode et de stratégie[2]. L'auteur propose ainsi des principes stratégiques conduisant à la victoire. Cette approche était révolutionnaire à l'époque.

Sun Tzu a formulé les principes de la stratégie militaire en insistant sur l'importance de l'esprit de corps dans les troupes et de la confiance réciproque entre le général et son armée.

Il met également en avant la nécessaire connaissance de l'environnement et la bonne connaissance de soi-même « **Qui connait l'autre et se connait lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connait pas l'autre mais se connait lui-même, pour chaque victoire, connaitra une défaite. Qui ne connait ni l'autre ni lui-même,**

[1]http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/strat%C3%A9gie/94034 consulté le 30/03/2014 à 10:00
[2]Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui, op.cit., p 157

perdra inéluctablement toutes les batailles »[1].il y'a cinq manière de connaitre la victoire[2] : Celui qui sait s'il est possible de combattre ou s'il n'est pas possible de combattre, remporte la victoire :celui qui sait utiliser des armées nombreuses et peu nombreuses remporte la victoire :celui, dont les soldats, du haut en bas de la hiérarchie sont unis autour du même objectif, remporte la victoire : celui, dont le général est capable et dont le souverain ne dirige pas les affaires militaires, remporte la victoire, les cinq conditions forment la voie de la connaissance de la victoire ».L'auteur met l'accent plus particulièrement sur la dimension psychologique chez l'adversaire « l'art de la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans combat »[3], sur le rôle de la ruse et de la fuite ,lorsque l'ennemi présente un intérêt, il faut l'attirer. Lorsqu'il est en pleine confusion, il faut s'en emparer. Lorsqu'il est groupé, il faut s'en garder. Lorsqu'il est puissant, il faut le fuir. Lorsqu'il s'emporte, il faut le troubler. Lorsqu'il est vil, il faut le rendre arrogant. Lorsqu'il se repose, il faut le harceler. Lorsqu'il est uni, il faut le diviser » [4]

Dans ses travaux, Sun Tzu se fonde sur deux concepts pour aborder la stratégie militaire. D'abord « prendre en entier » autrement dit garder l'adversaire, si possible, intact, en particulier les civils, car l'ennemi d'aujourd'hui est le sujet de demain.

Ensuite, le « Shih » mot chinois qui renvoi au concept de l'engagement de forces anodines pour faciliter la victoire. Ce déploiement repose sur la préparation, le travail, la bonne connaissance du terrain et des forces en présence, et l'adaptation aux circonstances.

L'auteur propose également cinq éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie militaire : la cause morale (le « dao ») du « Daoisme » qui garantit la moralité et la vertu d'une bataille) ; les conditions temporelles 'principalement les saisons), les conditions géographique 'terrains ouverts, passages étroits…) le dirigeant sage, honnête, bienveillant, courageux et strict, à l'organisation et la discipline, autorité et délégation de responsabilités).

[1] http://delivre.wordpress.com/2008/03/31/citations-et-strategies-de-sun-tzu-lart-de-la-guerre/ consulté le 19/01/2014 à 22 :06

[2] Pierre fayard, Comprendre et appliquer le Sun Tzu, Edition Dunod, 2eme édition, Paris, 2007, p 134

[3] Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Edition Bréal, Paris, 2007, P47.

[4] Pierre fayard, op, cit. p 150

Considérant la guerre comme une réalité inévitable, il montre comment la réflexion peut mener à la victoire et comment l'analyse des faiblesses de l'ennemi peut fonder une tactique, si l'on sait les exploiter, et même les aggraver.

Donc de ce qui précède, on déduit que la stratégie a des origines militaires. Mais que recouvre réellement ce concept, autrement dit qu'elle est sa définition ?

En essayant de trouver une définition à la notion « stratégie » on s'est trouvé devant une multitude de définitions du concept stratégie dans la littérature en management et voici quelques-unes :

-La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être. **(Peter Drucker)**

-La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte**(Chandler)**

- La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être **(Learned, Christensen, Andrews et Guth).**

- Quant à Henry Mintzberg qui fut un des premiers chercheurs à tenter de réunir les multiples facettes de la stratégie en combinant plusieurs idées au travers de mots clés qu'il les a appelé les **5P** et qui sont[1] :

1/Un Plan : une intention consciente adaptée à l'environnement

2/Un Stratagème (aPloy) : Les manœuvres d'évitement de certains concurrents

3/Un modèle (a Pattern) : un guide d'action

4/Une position : La distance qui relie la firme à ses concurrents vue qu'elle ne peut être dissociée de son environnement et de ses concurrents

5/Une perspective : La façon dont les managers se voient et voient le monde

[1] Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, op.cit, P27.

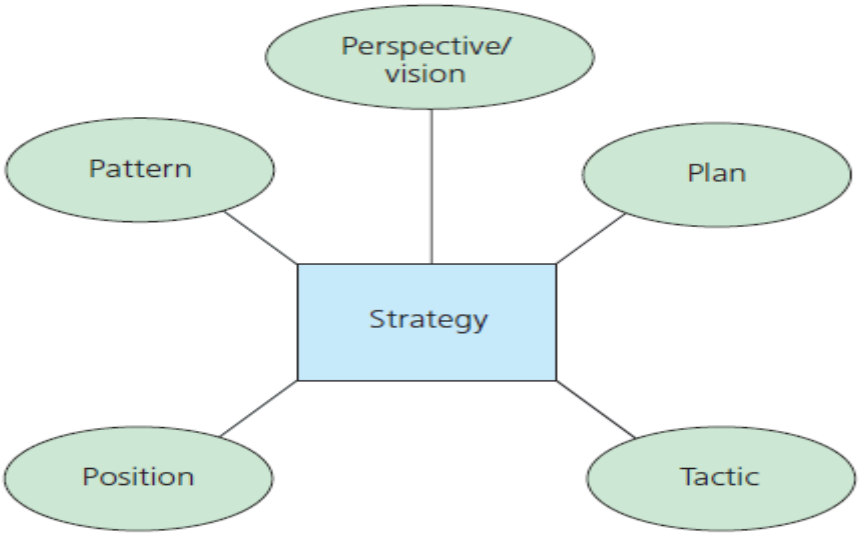


Figure 05: Les 5P de Mintzberg

Source: John Thompson & Frank Martin, Strategic Management, Edition Thomson, 5eme édition, p 17

Une autre définition qu'on a choisi de la présenter est celle d'Enri Morin, qui a défini la stratégie par opposition au programme. Un programme constitue une séquence d'actions prédéterminées, qui ne peut s'accomplir que dans un environnement comportant très peu d'aléas ou désordres. La stratégie, elle, se fonde sur un examen des conditions à la fois déterminées, aléatoires, incertaines dans lesquelles va s'engager l'action en vue d'une finalité donnée. Le programme ne peut se modifier, il ne peut que s'arrêter en cas d'imprévu ou danger. La stratégie elle, peut modifier le scénario d'actions prévues en fonction des informations arrivant en cours de route (…) elle peut même utiliser l'aléa à son profit[1].

b- Les similitudes entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise :

La recherche sur la stratégie de l'entreprise s'est démocratisée dès le début du 20eme siecle avec les précurseurs en management stratégique que furent F.W Taylor (1912), H.Fayol (1916) et M.P Follet (1924).

L'historique de la stratégie d'entreprise nous montre qu'elle a des origines militaires et que ses principes sont actuellement appliqués au champ économique.

[1]NobertLebrument, Intelligence économique et Management stratégique, Edition l'Harmattan, Paris, 2012, p75

La relation est simple : les stratèges, dans la cité athénienne, étaient chargés de la conduite de la guerre, sous l'œil vigilant des archontes, notables chargés de gérer la cité (polis, en grec : on voit ainsi une première figuration de la distinction entre la politique générale et la stratégie d'activités).Il fallut attendre les guerres napoléoniennes pour que des théoriciens dépassent la simple conduite des batailles pour se pencher sur l'art de la guerre. Un général prussien, Karl Von Clausewitz, observant les campagnes de Napoléon élargit le débat, en montrant que la guerre n'est qu'une des formes de la politique extérieure, diplomatique d'un pays, forme violente subordonnée à la poursuite des objectifs politiques.

Après la seconde guerre mondiale, les conditions géopolitiques de la Guerre Froide et des guerres d'indépendance remirent du premier plan cette idée de subordination du « Management stratégique » à la « Politique Générale ».Or, dans les années 50, les grandes entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie et crurent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des guerres, des campagnes et des batailles. On vit ainsi fleurir de nombreux ouvrages sur l'art de la guerre appliqué aux affaires et même des livres décrivant des batailles célèbres pour les appliquer aux problèmes stratégiques des entreprises.

On débat beaucoup des affinités entre les deux stratégies. De ces débats, on peut tirer les observations suivantes[1] :

-Au niveau le plus simple, l'image guerrière donne lieu à de nombreuses expressions (guerre des prix, capitaine d'industrie, campagne promotionnelle, etc…) sans réelle réflexion de fond.

-A un autre niveau, on observe certaines analogies entre la conduite des affaires et celle des batailles : d'abord sur la relation entre les forces respectives (les ressources de l'organisation, l'avantage concurrentiel), l'état du terrain et les conditions de l'engagement(le positionnement concurrentiel), ensuite, sur les conditions de déroulement de la bataille ou de la guerre(manœuvre tactiques).toutefois, l'objection fondamentale est que, dans la guerre des affaires, il ne s'agit généralement pas de détruire le concurrent(les forces du marché s'en chargent)

-les affinités sont en fait beaucoup plus fortes dans les deux cas suivants : d'une part, lorsque la stratégie de l'entreprise est une stratégie d'élimination directe des concurrents, ou lorsque

[1]ChediaDhaoui, op.cit, p 185

l'environnement est fortement hostile, d'autre part, lorsque la guerre militaire n'a pas pour but l'anéantissement de l'adversaire, ou lorsque les batailles sont conduites sans rechercher la victoire totale (la guerre de golf, les guérillas en donnent de nombreux exemples)

II-1-2 : Typologie des stratégies

En ce qui concerne la typologie des stratégies, on a retenu deux classifications, celle qui distingue la stratégie délibérée de la stratégie émergente, et celle qui différencie la stratégie d'ensemble de la stratégie des domaines d'activités stratégiques.

A/Les stratégies délibérées ou émergentes :

***des stratégies délibérées : l'intention**

La stratégie délibérée est l'expression de l'orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les managers. Elle se construit grâce aux outils, techniques et modèles stratégiques et peut résulter de différents processus[1].

**Les leaders stratégiques :* ils peuvent être les fondateurs, les propriétaires ou les leaders charismatiques à qui les décisions stratégiques échoient.

* *la planification stratégique* : c'est l'élaboration et la coordination systématique, ordonnée et séquentielle de la stratégie. La planification suit plusieurs étapes, plus ou moins mises en valeur selon les entreprises : les directives initiales, les plans locaux, le plan global, la traduction en objectif. Exemple ; Shell est célèbre pour son utilisation de la méthode des scénarios qui lui a permis d'anticiper le choc pétrolier de 1973 et a même pu se renforcer dans l'intervalle, pour devenir la deuxième plus grande major par la taille et la première par la profitabilité[2].

* *la stratégie imposée par les parties prenantes* : les actionnaires majoritaires, les gouvernements, ou même le contexte de développement international peuvent fortement orienter la stratégie de l'entreprise. Exemple : les collaborations entre les entreprises d'armement françaises et allemandes (Thomson et DASA, par exemple) se sont détériorées après que l'état français ait imposé des décisions stratégiques aux entreprises françaises

[1] Manuel Cartier et al, op.cit., p 14
[2] Manuel Cartier et al, op.cit., p 14

(report de programme, annulation de coopération, modification des formations,etc.), sans consulter les partenaires[1].

*** Des stratégies émergentes : L'évolution**

Les stratégies peuvent être le fruit d'un processus incrémental et donc se modifier au cours du temps

**L'incrémentalisme logique :* c'est l'élaboration d'une stratégie au travers d'expérimentations et d'engagements ponctuels. Exemple : quand Renault rachète Dacia, le constructeur automobile roumain, c'est pour s'implanter en Europe de l'est. L'importation parallèle de la logan oblige Renault à la commercialisation en Europe de l'ouest. Fort du succès de ce véhicule, Renault sort en 2009 un nouveau modèle lowcost, la Sandero[2].

**Les routines d'allocation de ressources* : la stratégie émerge à partir de la manière dont sont utilisées et allouées les ressources dans l'organisation. Allocation qui repose elle-même sur les négociations entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Exemple : Nokia était dans les années 1980 une entreprise fabriquant des bottes en caoutchouc, des pneus et des tuyaux. A la suite de plusieurs opérations de rachats elle se retrouve avec division « câble ». Les compétences de Nokia et la chute de ses ventes suite à l'éclatement de l'URSS ont entrainé la révolution « Connecting people » qui propulse Nokia à la première place de la téléphonie mondiale en 2000[3].

**Les processus politiques et culturels* : la stratégie résulte souvent de marchandages et de jeux politiques au sein des organisations. Exemple : la lutte entre les intérêts divergents de Bernard Tapie et du Crédit lyonnais en France lors de la session d'Adidas a bien failli couter la vie à l'entreprise avant son rachat en 1994 par Robert Louis-Dreyfus.[4]

La stratégie peut aussi résulter de la culture. Exemple : Durant la crise financière asiatique de 1997, Toyota a enduré quatre années successives de pertes sans se séparer d'un seul de ses employés, l'ordre émanant de la direction de Toyota : « Coupez tous les couts mais pas un

[1]Idem, p 14
[2]Idem, p 15
[3]Idem, p 15
[4]Idem, p 15

seul emploi » Ce comportement a valu à Toyota une baisse de sa notation auprès des organismes de crédit, sans effet sur sa détermination à protéger ses salariés.[1]

La figure ci-dessous montre bien la différence entre les deux types de la stratégie.

Stratégies délibérées **Stratégies émergentes**

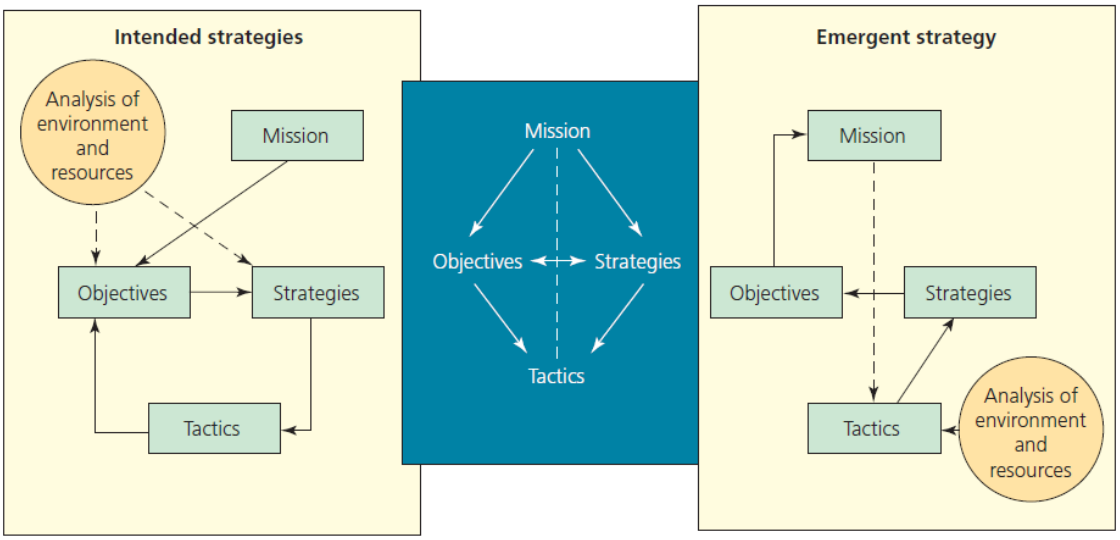


Figure 06 : Stratégies délibérées VS Stratégies émergentes

Source : John Thompson et Frank Martin, Op.cit., p 43

B/ Les Trois niveaux de la stratégie dans l'entreprise :

La stratégie représente la finalité du Management stratégique et le fruit d'une démarche stratégique, elle est aussi la résultante de la décision stratégique. Elle concerne trois niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité.

***1/La corporatestrategy*ou stratégie globale :** qui détermine les domaines d'activités stratégiques (DAS) dans lesquels l'entreprise entend être présente, la corporatestrategy décide des domaines ou l'entreprise s'engage ou se retire et des moyens qu'elle consent pour réaliser ces choix, et elle vise la création de synergies entre les différents DAS retenus pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Les décisions stratégiques à ce niveau sont prises par la direction générale et le conseil d'administration.

[1]Idem, p15

2/La stratégie concurrentielle ou *business strategy* :il s'agit des choix portant la stratégie concurrentielle offerts à l'entreprise et parmi les quelle elle doit opter pour une stratégie appropriée pour chaque domaine d'activité stratégique, une notion qu'on abordera ultérieurement. Ces stratégies doivent être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Les décisions stratégiques à ce niveau sont prises par la direction générale et des directeurs de divisions ou d'activités.

3/La stratégie fonctionnelle : Il existe un troisième niveau de stratégie dans l'entreprise, il s'agit de la stratégie fonctionnelle qui doit être élaborée pour chaque fonction existant dans l'entreprise par exemple : Stratégie GRH, stratégie R&D, Stratégie production…etc.) , et sont élaborées par la direction générale et les cadres supérieurs en charge de la fonction concernée et ont pour objectif la mise en œuvre des stratégies globales et par domaine d'activité stratégique

La figure ci-dessous montre bien la hiérarchie des stratégies au sein de l'entreprise ou chaque niveau inférieur n'est que l'interprétation du niveau supérieur et qui vont dans le même sens.

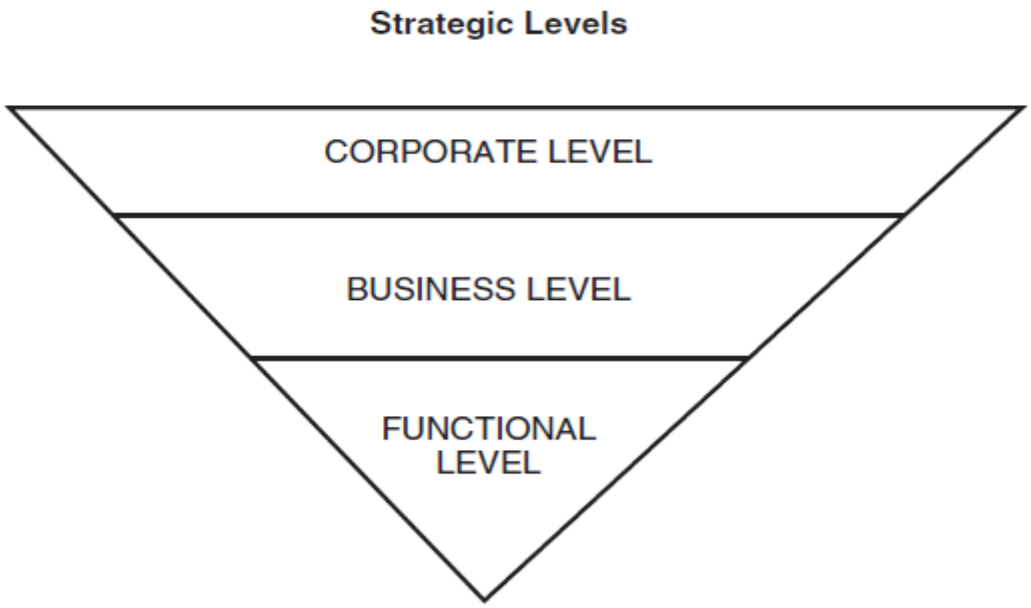


Figure 07 : Les trois niveaux de la stratégie

Source : MariosL.Katsioloudes,Strategic management, Edition Elsevier, Oxford, 2006, p 14.

II-I-3 : La démarche stratégique :

La démarche stratégique est composée de différentes phases, allant de l'analyse de l'environnement au contrôle stratégique. C'est le processus moderne relevant du management stratégique. Les entreprises américaines furent les premières entreprises ayant pénétrées ce domaine (les années 20) ; c'était des prévisions de durée moyenne (deux ans)qui étaient mises en places. Au cours des années cinquante, l'école d`Harvard a utilisé une nouvelle politique managériale (corporatetrategy) qui avait pour but de maximiser le profil en maximisant la valeur des actions ; le rôle de la direction générale consistait à harmoniser la politique générale et les stratégies produits/marché (business strategy) car les entreprises vendent plusieurs produits sur plusieurs marchés. Dans les années soixante, des chercheurs appartenant à l'école de Harvard Business School proposent un modèle baptisé L.C.A.G suivant leurs noms : Learned, Christensen, Andrews et Guth, il propose de fonder la politique de l'entreprise sur l'analyse de ses capacités et les ressources de l'environnement.

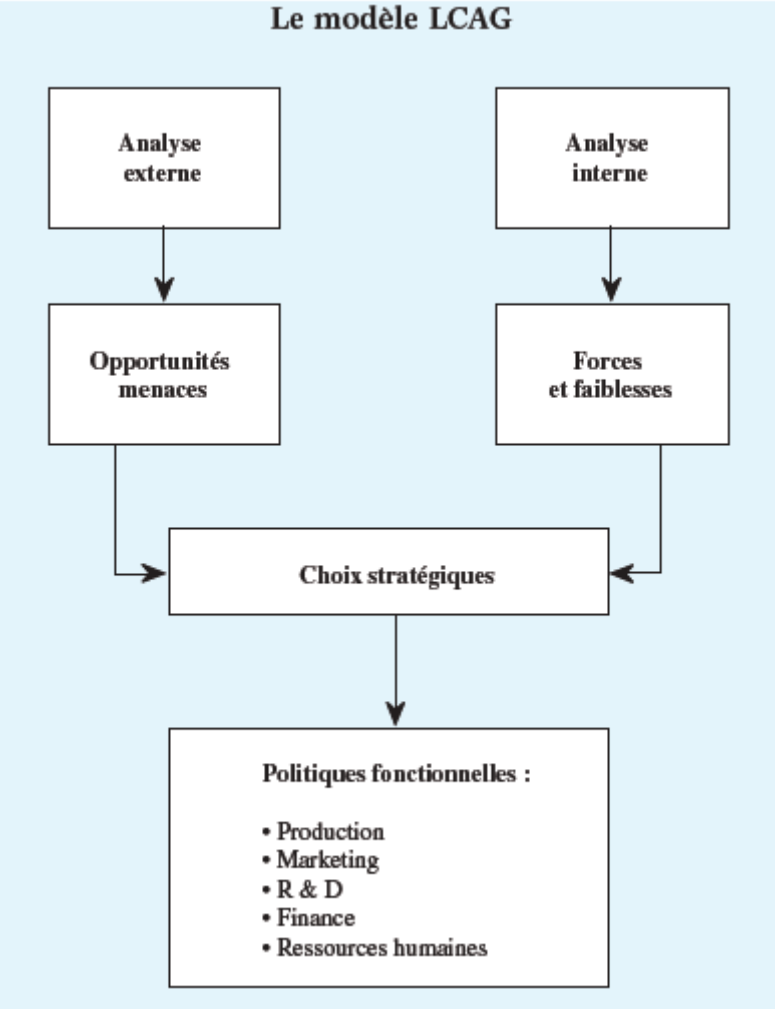


Figure 08 : Le modèle LCAG

Source*:* Groupe HEC, op.cit., p 12

Dans les années soixante-dix, la démarche dominante était la planification stratégique.

La démarche actuelle repose sur la notion du diagnostic stratégique. Elle consiste à analyser les compétences fondamentales de l'entreprise pour construire son réseau d'activité

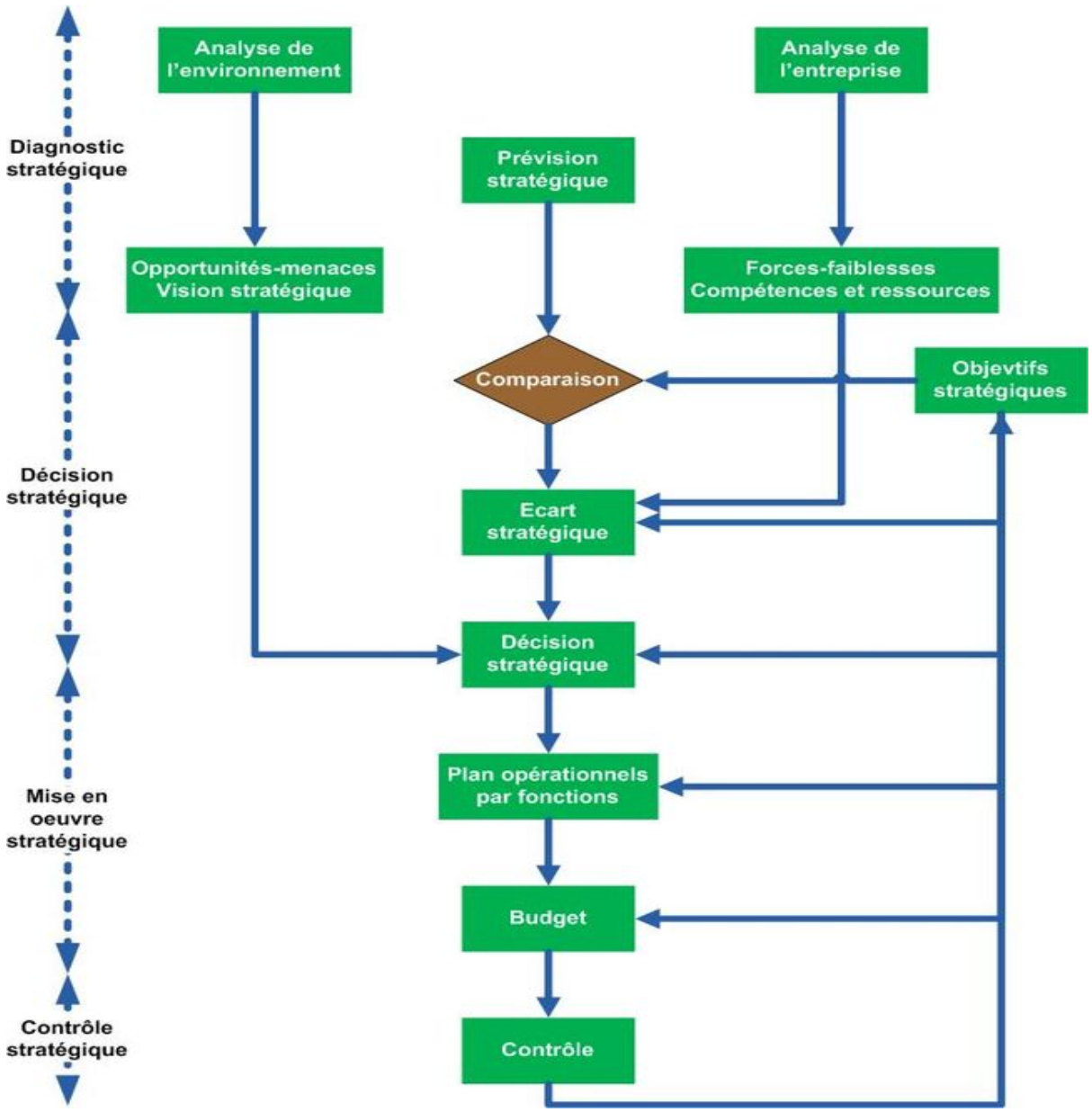


Figure 09 : La démarche stratégique **Source** :

http://yatandprintmedia.com/2010/06/07/adopter-une-demarche-strategique-pour-repondre-a-

la-rupture-technologique-que-connait-le-secteur-de-lindustrie-graphique/.Consulté le 11/11/2013 à 15 :00

Le schéma ci-dessus indique l'ensemble des étapes contenues dans une démarche stratégique qui va du diagnostic stratégique au contrôle stratégique.

La première étape nécessaire à toute démarche stratégique, est bel et bien l'étape du diagnostic stratégique qui aura un impact sur la qualité des choix opérés dans une étape ultérieure. Comme on l'a déjà montré à maintes reprises tout au long de ce travail, l'environnement comporte des facteurs qui ont une grande influence sur l'entreprise, ces facteurs constituent soit des opportunités qu'il faut saisir, soit des menaces qu'il faut éviter. Partant de ce constat, on peut dire qu'un diagnostic minutieux et approfondie de l'environnement constitue un préalable indispensable à toute formulation de stratégie et constitue aussi une pièce maitresse dans la démarche stratégique.il s'agit là d'un diagnostic complet des composantes de l'environnement et il porte essentiellement sur l'analyse des 5 forces concurrentiels citées par Michael Porter et l'analyse PESTEL[1] qu'on abordera ultérieurement dans le point relatif aux outils et méthodes d'analyse des décisions stratégiques , à tout cela s'ajoute l'analyse de l'entreprise ou l'analyse interne qui aura comme résultat une auto-évaluation qui permettra plus tard aux dirigeants de l'entreprise de faire les meilleurs choix et d'élaborer des objectifs plus ou moins réalistes tenant compte des forces et des faiblesses présentes au sein de l'entreprise.

Le diagnostic qui se compose de deux volets. Un, qui est interne et autre externe joue un rôle décisif dans la démarche stratégique.

Une fois, le diagnostic achevé, des décisions stratégiques doivent être prises et elles concernent les choix qui doivent être fixés tout en prenant en considération les valeurs de l'entreprise et de ses dirigeants et en restant toujours au cœur de la vision stratégique tracée par les tops managers et en respectant la mission de l'entreprise tout en ayant une responsabilité sociétale. Autrement dit les décideurs de l'entreprise doivent se référencer au cadre de référence de l'entreprise qui constitue son identité et qui contient les points indiqués au tableau ci-dessous :

[1] Politique, économique, social, technologique, écologique, légal

Le cadre de référence de l'entreprise

Objet	Contenu
Projet d'entreprise	Les buts (économiques, sociaux, humains et environnementaux) de l'entreprise et de l'entrepreneur.
Mission	La raison d'être de la firme aujourd'hui (quel est notre métier sur quel marché ?).
Vision	Là où l'entreprise veut aller (dans quel business voulons-nous être ?).
Métier	Le savoir-faire (quels besoins l'entreprise satisfait-elle ?).
Compétences-clés	Ce qui améliore durablement le bénéfice perçu par les clients (qu'est-ce qui nous permet d'améliorer le bénéfice consommateur ?).
Avantages concurrentiels	Les compétences-clés distinctives et meilleures que les concurrents (en quoi sommes-nous meilleurs que les autres dans la satisfaction des clients ?).
Valeurs	Ensemble des croyances et des principes qui guident ses actes et ses activités (qu'est-ce qui est important pour nous ?).
Culture	Ensemble des normes, expériences et coutumes qui caractérisent une firme et rassemblent ses employés (qu'est-ce qui nous rassemble ?).

Tableau 01 : Le cadre de référence de l'entreprise

Source : Philippe Villemus, Le plan marketing, Editions d'organisation, Paris, 2009, P43

Plusieurs choix sont possibles, d'ailleurs on aura l'occasion de les aborder en détail dans le point qui suit, des choix qui doivent être opérés pour les deux niveaux de la stratégie qui sont la corporatestrategy et le business strategy.

L'étape suivante, est celle du déploiement stratégique qui traduit la stratégie préétablie en actions pour sa mise en œuvre en s'appuyant sur l'organisation (structure et processus) et les leviers opérationnels (ressources humaines, financières, informations et technologie).

Le maillon essentiel dans cette chaine, est bel et bien le contrôle stratégique qui permet : « d'orienter les choix stratégiques, de les évaluer et de les modifier »[1]. Une autre mission est

[1] Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du Management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 200

rattachée au contrôle, est celle de détection des écarts entre le voulu et le réalisé à l'effet de les corriger.

Une telle démarche telle qu'elle est présentée, permet d'avoir une vision claire du fonctionnement de l'organisation et permet aussi de concentrer tous les efforts pour atteindre des résultats souhaités tout en restant attentif aux aléas environnementaux.

Cependant, et malgré tous les avantages d'une telle démarché stratégique, il est à signaler que lors de notre consultation de la littérature en management, on est tombé sur une distinction entre deux approches stratégiques qu'on a jugé utile leur présentation.

En effet, il s'agit d'une approche stratégique classique ou statique, et une autre dynamique.

La différence entre ces deux approches stratégique réside dans le fait que l'approche stratégique classique vise essentiellement à fonder un avantage concurrentiel par le biais d'une recherche du positionnement le plus adéquat sur une industrie déterminée, Tandis que dans l'approche dynamique, ce même avantage concurrentiel se comprend d'abord comme la résultante d'une intention vers une industrie donnée qui est formulée à partir d'une analyse constante des ressources, des compétences et des connaissances clefs d'une entreprise. Si cette dernière approche –l'intention stratégique basée sur les ressources- signale une pensée stratégique profondément dynamique au sein de laquelle le processus de conception et de mise en œuvre de l'avantage concurrentiel relève d'un changement récurrent des ressources utilisées dans le but de s'efforcer d'imposer et de maitriser les changement de l'industrie visée, la première approche dénote en son essence un caractère statique ou l'avantageconcurrentiel nait d'une prise de position adoptée aux aléas concurrentiels de l'industrie visée.[1]

Cette différence de logique stratégique peut se traduire par la distinction entre une logique statique qui est le propre de l'approche stratégique classique et une logique dynamique initiée par l'approche basée sur les ressources.

[1]NobertLebrument, Intelligence économique et Management stratégique, op.cit., p 86

En plus de cette distinction entre stratégie dynamique et stratégie statique, on trouve dans la littérature une autre distinction entre stratégie construite et stratégie déduite[1] et qui a le même raisonnement que la première distinction, sauf au niveau de l'appellation.

Stratégie statique correspond à la stratégie déduite, et stratégie dynamique correspond à la stratégie construite.

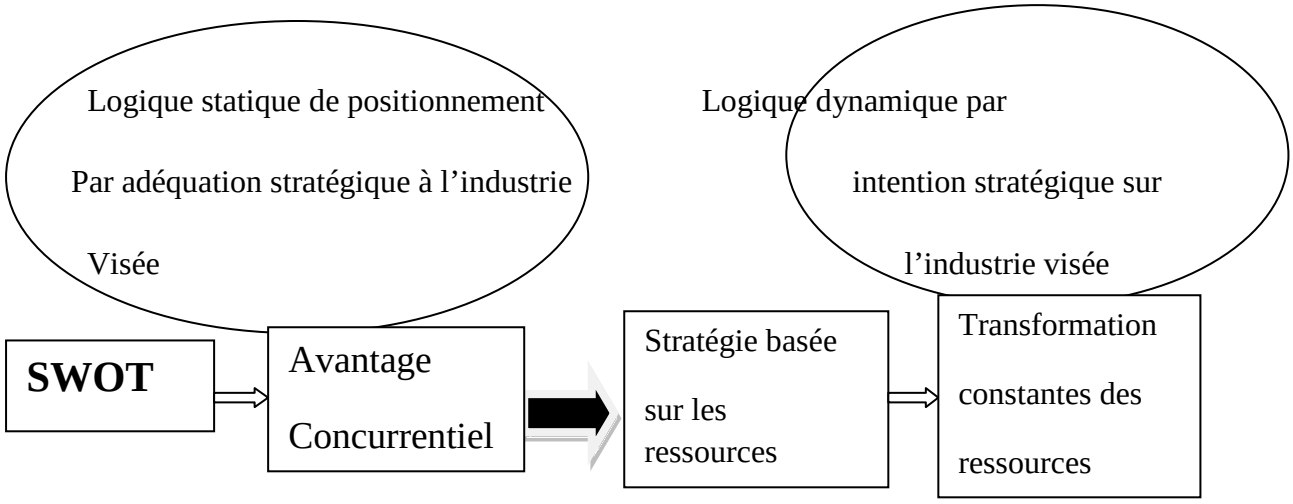


Figure 10 : Logique de positionnement en logique fondée sur les ressources

Source : NobertLebrument, Intelligence économique et Management stratégique, Edition l'Harmattan, Paris,

II-1-4 : Les choix stratégiques :

Comme on l'a évoqué précédemment, plusieurs choix sont offerts aux dirigeants, parmi lesquels, ils doivent œuvrer à faire les bons choix, qui seront appropriés à l'état dans lequel se trouve l'entreprise et qui prennent en considérations les signaux émanant de l'environnement, d'où est nécessaire d'avoir une démarche d'intelligence économique qu'on aura l'occasion d'aborder dans le troisième chapitre.

[1] Frédéric Fréry et al, MBA, l'essentiel du Management par les meilleurs professeurs, Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris, 2008, p 117

Ces choix concernent les trois niveaux de la stratégie évoqués précédemment : le niveau corporate, le niveau business et le niveau fonctionnel. Cependant, on n'abordera dans ce chapitre que les choix relatifs aux deux premiers niveaux de la stratégie

A/ Les alternatives stratégiques au niveau corporate : Les tops managers et lors de l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise (corporate stratégie) auront à choisir entre de différentes alternatives tenant compte la vision de l'entreprise et les résultats du diagnostic stratégique.

Ces différentes alternatives stratégiques sont :

- **les stratégies de croissance** : qui comprend la croissance intensive, croissance par intégration et croissance par diversification
- **les stratégies de recentrage.**

La classification des alternatives stratégique de cette manière est l'œuvre d'une traduction et d'une combinaison des différents points de vue des différents auteurs aussi bien francophones qu'anglophones en matière des stratégies au niveau corporate de l'entreprise. Et la figure suivante très répandu dans les ouvrages en anglais intitulée « Stratégicaltervatives » montre bien cette classification :

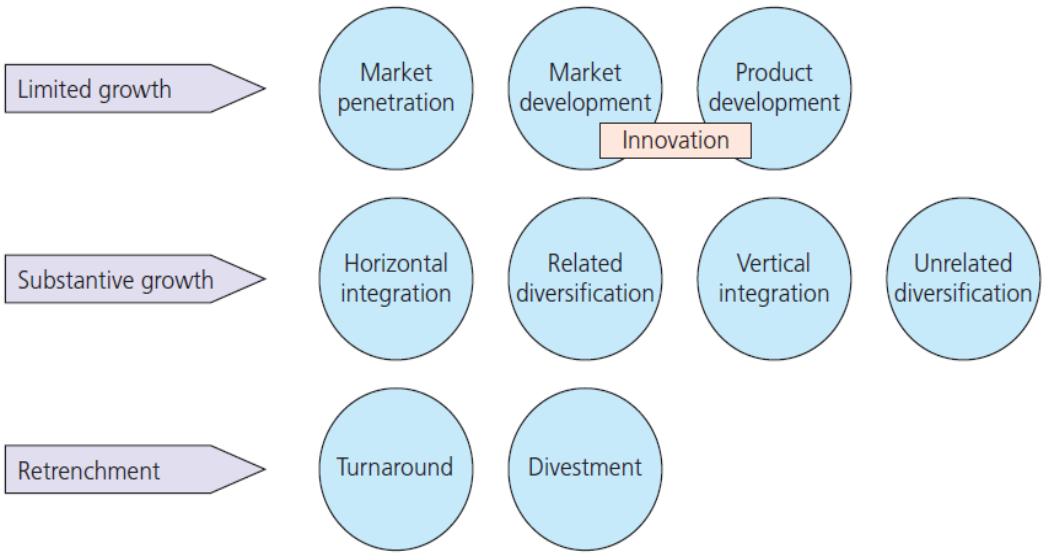


Figure 11 : Les alternatives stratégiques

Source : John Thompson et Frank Martin, Op.cit., p 490

La figure ci-dessus montre bien les deux classes de stratégies susvisées qu'on a appelé : stratégies de croissance avec ses trois types et les stratégies de recentrage.

1/Les stratégies de croissance :

***Stratégies de croissance intensive**[1] : ces stratégies peuvent être réalisées moyennant les manœuvres suivantes :

Stratégies	Description
Pénétration de marché	Augmenter les ventes, en jouant sur trois facteurs : -Augmenter la fréquence d'achat, ainsi que les quantités achetées -Prendre des consommateurs à la concurrence -Augmenter le nombre des consommateurs potentiels
Extension de marché	Etendre le marché : -Géographiquement, au niveau régional, national ou international -Commercialement en utilisant de nouveaux circuits de distribution
Développement de produits	Travailler sur les produits : -apporter des modifications -Etendre les lignes et les gammes de modèles

Tableau 02 : Les stratégies de croissances

Source : Idem, p 91

***Stratégies de croissance par intégration** : cette stratégie peut être réalisée sous différentes formes : intégration verticale en amont ou en aval et intégration horizontale. La première forme qui est l'intégration verticale en amont consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs fournisseurs, ce qui permet à l'entreprise d'assurer ses approvisionnements. La deuxième forme qui est l'inverse de la première forme, c'est l'intégration en aval qui consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs réseaux de distribution, cette démarche permet à l'entreprise de s'assurer des débouchés commerciaux. La troisième et dernière forme d'intégration est l'intégration horizontale qui consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs concurrents, ce qui permet à l'entreprise d'éliminer une part de la concurrence et d'avoir un pouvoir de négociation auprès des fournisseurs vu la taille atteinte après l'intégration.

[1]Claude Demeure, Marketing, Edition Dunod, 6eme édition, Paris, 2008, P 91

**** Les stratégies de croissance par diversification*** : Une stratégie de croissance par diversification se justifie si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence occupe une position trop forte, soit parce que le marché de référence est en déclin[1].

Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise. Cette stratégie constitue une grande aventure risquée pour l'entreprise car elle est un saut dans l'inconnu, d'où il est nécessaire d'avoir suffisamment d'informations fiables sue les cibles.

On établit habituellement une distinction entre deux formes de diversification, une qui est concentrique et autre appelée diversification pure.

**La stratégie de diversification concentrique* : l'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et/ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant des facteurs clés de succès de l'entreprise[2].

**La stratégie de diversification pure* : l'entreprise cherche seulement à rajeunir son portefeuille d'activité par l'apport d'activités sans liens avec les activités existantes. Cette stratégie de diversification est la plus difficile et la plus risquée. Peter Drucker recommande l'existence d'au moins un point commun entre l'activité de base et l'activité nouvelle (le marché, la technologie, le processus de production, le client…).

Pour résumer ce qui précède et qui a porté sur les stratégies de croissance on peut dire que la croissance peut s'effectuer dans quatre directions :

- Se développer en restant dans le cadre de ses propres activités, en accroissant sa pénétration des marchés sur lesquels elle est déjà présente.

-Se substituer à certains de ses fournisseurs ou clients, en intégrant des activités en amont ou en aval de son activité d'origine

[1]Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Edition Dunod, 7eme édition, Paris, 2008, p 334
[2] Op.cit.

-Etendre son offre de produits ou services, en se diversifiant vers des activités nouvelles pour elle, plus ou moins proches de ses activités d'origine

-Elargir sa couverture géographique, en proposant son offre à des clients dans des zones ou des pays nouveaux par le biais d'une stratégie d'expansion international.

Chacune de ces directions peut être mise en œuvre de trois manières distinctes :

-***Par croissance organique ou interne*** : l'entreprise déployant ses propres ressources pour se développer dans l'activité choisie

-***Par croissance externe*** : c'est-à-dire par le biais de fusion ou acquisitions, l'entreprise se développant dans l'activité visée en absorbant d'autres entreprises déjà présentes dans l'activité en question

-***Par le biais d'alliances et de partenariat*** : c'est-à-dire en coopérant avec d'autres entreprises, le plus souvent déjà présentes dans l'activité visée.Cependant, sont nombreux les obstacles qui freinent la croissance et qui sont de différentes natures[1] : culturels, liés aux compétences, liés aux processus, structurels, liés aux indicateurs et mesures

2/ La stratégie de recentrage : elle correspond au mouvement inverse de la diversification, elle consiste au retrait de l'entreprise de certaines activités pour n'en garder que celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.

Une telle stratégie à ses propres intérêts et avantages qui se résument dans les points suivants :

- Correction d'une diversification excessive : une telle action vient après un excès ou une sur-diversification qui représente un poids considérable pour l'entreprise et qui provoque l'éparpillement de ses efforts et de ses ressources, surtout quand il s'agit d'activités non rentables résultant d'une stratégie de diversification.

- Meilleur cohérence stratégique et organisationnelle.

- Recherche d'une position forte sur les marchés : l'entreprise opte pour une stratégie de recentrage quand son présence sur des marchés ou des activités dans lesquels elle ne jouit pas de position confortable ou d'un avantage concurrentiel ne lui génère rien.

[1]Jean-marieDucreux et al, Le grand livre de la stratégie, Editions d'organisations, Paris, 2009, p

B/Les stratégies au niveau business (business strategy) : sont des stratégies concurrentielles pour chaque domaine d'activité stratégique retenu par l'entreprise et sont appelées stratégies génériques par l'américain Michael Porter et elles visent la création d'un avantage concurrentiel durable offrant une compétitivité à l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Les stratégies génériques : l'entreprise a le choix entre 03 stratégies. Ce choix doit s'effectuer en fonction de la source de l'avantage concurrentiel, qui peut être des couts faibles, ou une différenciation de l'offre par rapport aux offres des concurrents Il revient à Michel Porter d'avoir mis en place ces trois stratégies qui sont : la domination par les couts, la différenciation et la concentration ou la focalisation.

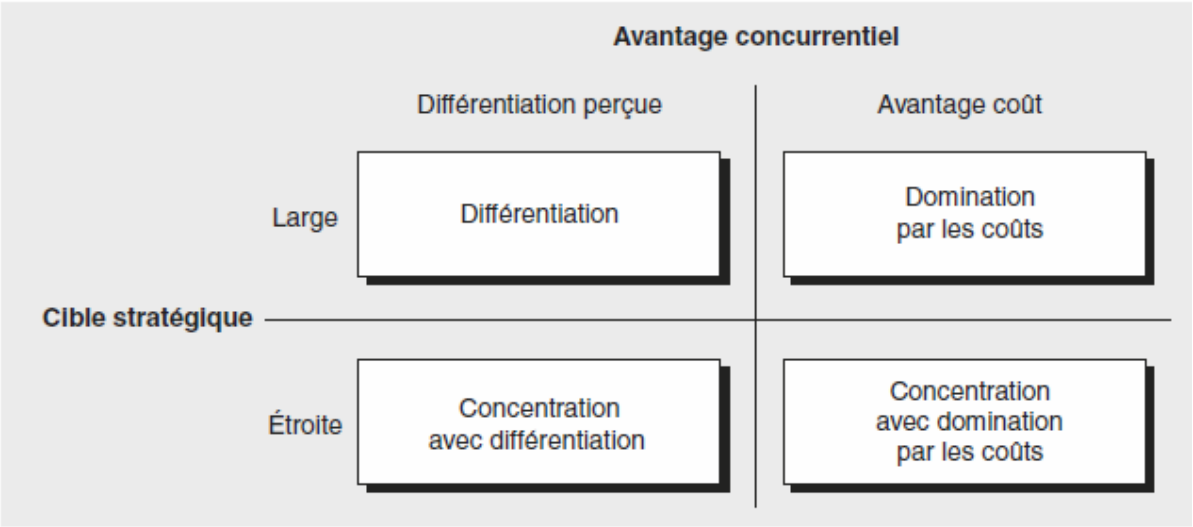


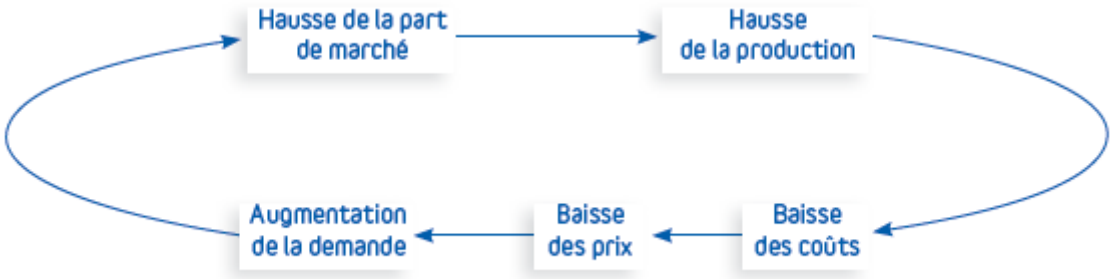
Figure 12 : Les stratégies génériques de Porter

Source : Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit., p 322

*** La stratégie de domination par les couts** : Comme son nom l'indique, cette stratégie consiste à la diminution au minimum du prix de revient du produit ou service offert aux consommateurs en diminuant les couts de production qui s'obtient en réduisant éventuellement la valeur (stratégie d'épuration). Cette diminution des couts peut s'obtenir par :

- *L'effet de volume* : une grande quantité de production permet l'amortissement des couts fixes, et quand on sait que le prix de revient est obtenu en additionnant les couts fixes aux

couts variables, un cout fixe par unité réduit donne un prix de revient réduit qui offre à l'entreprise une large marge de manœuvres quant au prix de vente.



<u>Figure 13</u> : **Cycle vertueux de volume**

Source : Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Edition Eyrolles, Paris, 2009, p 36

- *L'effet d'expérience* : contrairement à l'effet de volume, qui a un effet sur les couts fixes, l'effet d'expérience a un effet considérable sur les couts variables et c'est dû au perfectionnement et au savoir-faire acquis par le personnel au vu de répéter les mêmes taches quotidiennement et au vu de la production cumulée, chose qui permet la réduction des heures nécessaire à la production et la réduction des pertes en matière de produits finis et de matière première.

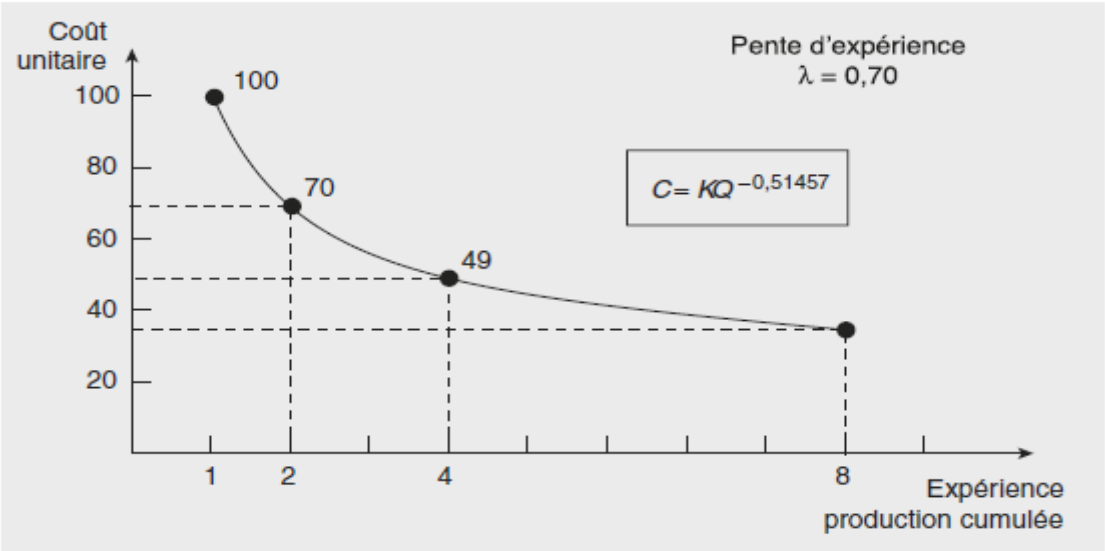


Figure 14 : Exemple de courbe d'expérience

Source : Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit., p 274

- *La chasse au gaspillage* : il s'agit de réduire au minimum les couts cachés qui ne rentrent pas directement dans le processus productif tels que les frais des communications téléphoniques.

- *La délocalisation* : qui permet le transfert d'activités vers des zones bénéficiant de couts de mains d'œuvre inférieurs.

- *La suppression d'éléments de l'offre ayant un rapport cout/valeur élevé :* cette stratégie appelée no frillsstrategy en anglais, consiste à supprimer quelques parties du produit qui ne l'affecte pas dans son utilité.

***La stratégie de différenciation** : Cette stratégie consiste à offrir aux consommateurs des produits ou services différenciés par rapport aux produits et services offerts par la concurrence. Cette différenciation peut s'obtenir en rendant l'offre plus attractive et plus spécifiée, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie du marché et ainsi faire payer au client un sur prix, et de telle manière l'entreprise échappe à la guerre des prix imposée par les concurrents bénéficiant des couts réduits.

La différenciation telle qu'elle a été présenté est une différenciation vers le haut, cependant, elle peut être une différenciation vers le bas en effectuant une recomposition de l'offre pour aboutir à la production d'une offre spécifique, qui diffère sensiblement de l'offre standard ou

de référence du secteur. Un tel positionnement lowcost crée une position de cout très favorable due à l'élimination de certaines caractéristiques de l'offre de référence et exacerbe la concurrence par les prix pour attirer des clients.

***La stratégie de spécialisation ou de focalisation** : cette stratégie consiste à sélectionner une cible étroite et à ajuster une offre sur mesure, ce qui veut dire que l'entreprise ne vise pas la totalité du marché, elle oriente son offre vers des niches.

II-2 : La prise de décision stratégique :

Avant d'aborder la décision stratégique, il importe de définir ce qui la prise de décision. *« Décider, c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles »*[1].de cette définition, on peut dire que le décideur se trouve obligé d'opter pour une option ou une alternative parmi celles qui lui sont offertes. Ce même décideur se voit confronté à une multitude de décisions qui peuvent être regroupées en trois grandes catégories qui figurent dans le tableau suivant :

[1] Serge Bellut, Les processus de la décision, Edition AFNOR, Saint Denis La Plaine, 2002, p 08

	Stratégiques	**Administratives**	**Opérationnelles**
Problème	Choix de la gamme de produits et des marchés qui ont une chance de donner à la firme le rapport optimal de ses investissements	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés	Organisation, acquisition et développement des ressources	Dotations budgétaires aux départements, Planning d'application et de conversion des ressources, Direction et contrôle des opérations
Décision clés	Définition des objectifs stratégiques. Mesures d'expansion Stratégie administrative Stratégie Financière Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps	Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications Structure de la conversion des ressources : répartition du travail et des attributions Acquisition et développement des ressources : Financement, équipement, personnel, matières premières	Objectifs opérationnels. Fixation des prix et des niveaux de production Planning de production et gestion des stocks Politique de recherche et de développement Contrôles
Caractère des décisions	Centralisées Affectées d'ignorance partielle Non répétitives Non régénératrices	Conflit entre stratégie et exploitation Conflit entre objectifs individuels et buts collectifs Liaison étroite entre variables économique et facteurs sociaux Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes organisationnels	Décentralisées Comportant des risques et des incertitudes Répétitives Très nombreuses Limitées dans l'optimisation par la Complexité Régénératives

Tableau 03 : Typologie des décisions

Source : R.Brennemann, S.Sépari, Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001, p 59

II-2-1 : Nature de la prise de décision stratégique

La décision stratégique se distingue des autres décisions par un certain nombre de spécificités qui lui donne son aspect stratégique. Et qui rend leur processus de décision une tache assez compliquée[1].

a) ***Orientation à long terme :*** Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.), contrairement aux décisions tactiques qui ont une visée de court terme. Il est donc nécessaire de ne pas remettre en cause souvent cette allocation.
b) ***Complexité et globalité :*** Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.
c) ***Satisfaction des parties prenantes :*** Les décisions stratégiques, tout en cherchant à préserver et développer un avantage concurrentiel, visent à satisfaire les attentes et attentions des différentes parties prenantes
d) ***Situation d'incertitude :*** Les multiples acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements constants des variables de l'environnement, comme la technologie, les variables macro-économiques et la démographie impliquent que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude
e) ***Introduction de changement :*** Suite à une décision stratégique, des changements tant au niveau interne qu'externe peuvent être attendus.

-Niveau interne : Les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions, non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel

-Niveau externe. Les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences au niveau externe et modifier, par exemple, les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

[1] Manuel Cartier et al, op.cit., p 2-3

II-II-2 : Prise de décision stratégique et taille de l'organisation

La prise de décision stratégique, s'influe fortement par la taille de l'organisation. En effet, la décision stratégique dans une grande entreprise est totalement différente de celle d'une petite entreprise.

Cette différence vient du fait que ni la structure, ni les mécanismes de coordination, et bien entendu l'autorité et le pouvoir ne sont semblables.

L'analyse la plus développée concerne la grande entreprise. Mais un intérêt croissant se manifeste pour l'étude de la prise de décision dans les petites organisations. Il s'agit là de deux ordres de préoccupations fortes différentes.

Commençons par la prise de décision dans les grandes entreprises, ou on peut dire qu'elle s'appuie largement sur des procédures, et sur des rapports interindividuels et collectifs. En revanche, dans les petites organisations, la prise de décision est le fait d'un individu, même s'il s'entoure de conseils. Il s'agit donc plus d'un processus mental.

A/ La prise de décision stratégique dans les grandes entreprises :

Les avancées réalisées dans les sciences de gestion et plus particulièrement dans le management, ont permet de structurer l'organisation en différenciant les taches (division horizontale des taches), et en différenciant et le pouvoir (division verticale), l'intégration étant réalisée au travers de techniques et de procédures destinées à accroitre la motivation et à élever le moral de l'organisation. La décentralisation des décisions, et notamment des décisions concernant la business strategy, comme on l'a déjà vu précédemment, au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS), participe de ce double mouvement de différenciation et d'intégration.

Les décisions prises au sein d'une grande organisation vont être hiérarchisées, en fonction de deux caractéristiques majeures[1] :

- le degré de complexité du problème soulevé, plus les variables clés (les éléments du problème) sont aisées à identifier et à quantifier, plus elles sont reliées linéairement entre elles, plus le problème apparait simple à formuler. En revanche, plus les variables sont

[1] Maxime crener, Le Management, les presses de l'université du Québec, Québec 1979, p 56

difficiles à repérer, sont de nature qualitative, sont interactives, plus la formulation peut être qualifiée de complexe.

- le degré de certitude et d'incertitude dans la nature du choix à opérer, du type de décision à prendre. Certaines décisions ont trait à un choix précis (décider de faire ou de na pas faire, décider du moment, de la quantité, etc.). D'autres décisions reposent sur des choix imprécis, plus larges, plus nuancée, et peuvent même impliquer de se demander d'abord quelle est la question à résoudre.

On débouche alors sur plusieurs types de décisions au sein de la structure :

Solution / Problème	Unique	Multiple
Simple	Sous-système Opérationnel	Sous-système D'animation
Complexe	Sous-système De contrôle	Sous-système Stratégique

<u>Tableau 04</u> : Types de décision au sein de la structure

Source : Michel Marchesnay ; op.cit., p 220

L'analyse du processus de décision est rendu plus complexe dans les entreprises décentralisées, dans la mesure où une partie du sous-système stratégique (décision complexe aves des choix à préciser) est « descendue » dans la hiérarchie de l'organisation. Il en résulte des conséquences importantes[1] :

- En vue de maitriser le fonctionnement de l'organisation, il faut privilégier le « simple » et le « précis ». Pour cela, on instaure des règles, aussi simple que possible, qui seront formalisées en termes de procédures précises. Par exemple, tout projet d'investissement ne sera adopté que si le taux de rentabilité, calculé selon les règles préétablies, est supérieur à un chiffre-plancher.

[1]Michel Marchesnay ; op.cit., p 225

- Cette approche procédurales oblige les individus et les sous-groupes (divisions, services, etc.) à peser sur la détermination des règles, afin d'en bénéficier. L'une des préoccupations majeures sera de fournir des règles qui, tout en recherchant la réalisation des buts de l'organisation (efficacité), au travers d'un meilleur fonctionnement, d'une meilleurs utilisation des ressources (efficience), n'entrainent pas des insatisfactions et des conflits internes majeurs (effectivité).

Au total, il s'agit de tendre vers une solution satisfaisante, c'est-à-dire qui maintient la stabilité de l'organisation, tout en assurant sa pérennité, ou la compétitivité de l'entreprise.

B- *La prise de décision stratégique dans les petites entreprises*

Plus l'organisation est de petite dimension, plus on retrouve les caractéristiques suivantes[1] :

-la décision est largement le fait du chef d'entreprise, lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution.

-l'entreprise est fortement dépendante de son environnement. Il sera souvent plus difficile d'avoir une démarche complètement autonome.

- la structure est peu formalisée, peu hiérarchisée. Les systèmes d'information et de contrôle sont très liés à la personnalité du dirigeant

-le processus de décision se déroule en information limitée. Nous sommes dans l'univers simonien de la rationalité limitée.

II-II-3 : Les outils et méthodes d'analyse des décisions stratégiques :

Avant d'arriver à faire le choix entre plusieurs alternatives qui sont offertes au décideur, et c'est d'ailleurs, la définition de la prise de décision. Ce dernier (le décideur) doit se servir de certains outils et méthodes qui l'aident dans son processus de prise de décision.

Une fois, un problème décisionnel est posé au décideur, ce dernier doit bien se renseigner sur la nature du problème et de ses différentes facettes. Cette étape de renseignement ou de

[1] Maxime crener, Le Management, op. Cité, p 65

collecte d'information, Herbert Simon et dans sa théorie de décision l'a appelée l'étape de l'Intelligence[1].

Après avoir collecté les informations relatives au problème posé, le décideur se sert d'outils et méthodes pour analyser ces informations.

A/ Les outils d'analyse :

1/La segmentation stratégique : C'est l'outil qui permet de définir les domaines d'activités stratégiques constituant le portefeuille d'activités de l'entreprise. Cette étape est le préalable indispensable au diagnostic stratégique qui conduit à la formulation de la stratégie. Donc, un mauvais démarrage de la démarche stratégique est synonyme d'une stratégie mal étudiée et non fondée.

Le fait d'aborder l'entreprise comme un ensemble agrégé d'activités, représente une grande erreur, car ni les caractéristiques, ni l'avantage concurrentiel, ni les facteurs clés de succès (FCS) ne sont semblables dans tous les DAS. D'où il est indispensable d'avoir une démarche de segmentation stratégique qui divise les activités de l'entreprise en des domaines homogènes sur le plan du produit/ marché/technologie.

Il faut bien faire la distinction entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing. La première divise des activités, tandis que la deuxième divise les consommateurs.

Au final, on peut dire qu'une segmentation stratégique efficace permet au décideur d'avoir une vision plus claire en vue de prendre les décisions appropriées.

***2/*Le cycle de vie des produits** : Ce concept est largement vulgarisé depuis sa première formulation par l'américain R.VERNON. La représentation générale de la vie d'un produit est faite par analogie avec l'évolution biologique[2] : un produit nait, se développe, arrive à maturité, puis amorce un déclin comme le fait tout être vivant.

Il est donc admis qu'un produit passe au cours du temps par 04 phases.

[1] IMC : Intelligence, Modélisation, Choix
[2]BoutalebKouider, Théorie de la décision, Office des Publications Universitaires, Alger, 2006, p 126.

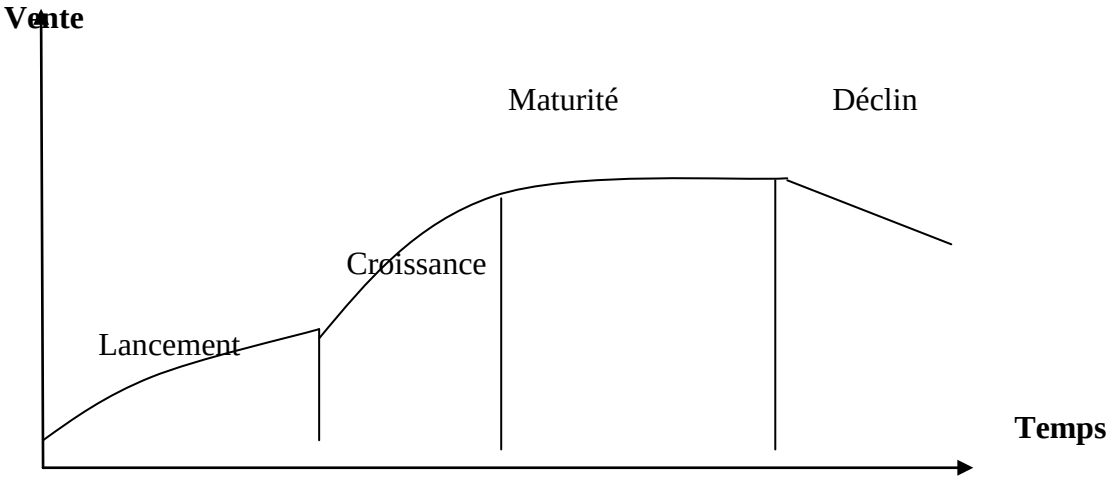


Figure 15 : Cycle de vie du produit ou service

Source : Nathalie Van Laethem, op, cité p 52.

Chaque phase du cycle de vie présente des caractéristiques générales et financières spécifiques.

I-*Phase du lancement ou démarrage* : il s'agit de la première apparition du produit ou service sur le marché, l'entreprise doit beaucoup investir surtout dans la communication pour faire connaitre ce nouveau produit. Généralement elle supporte des pertes due au faible volume de production.

II-*Phase de croissance ou d'expansion* : grâce aux compagnes de promotion et de publicité initiées par l'entreprise, le produit est finalement connu et adopté par le marché, chose qui conduit l'entreprise à faire d'avantage d'investissements pour répondre à la demande croissante et pour faire face à la concurrence qui s'intensifie

III-*Phase de maturité* : l'entreprise atteint une vitesse de croisière, le produit est banalisé. C'est lors de cette phase que l'entreprise commence à penser à l'avenir du produit.

IV-*Phase du déclin* : la demande diminue et l'entreprise se met à retirer les lignes non rentables et en maintenir sans effort les lignes ayant encore une marge positive.

Le tableau suivant résume les conditions économiques et concurrentiels propres à chaque phase du cycle de vie du produit.

Critères	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
• *Taux de croissance* • *Potentiel de croissance* • *Nombre de concurrents* • *Structure concurrentielle et stabilité des positions* • *Technologie* • *Accès au métier*	• Moyen • Important • Important • Répartie et volatile • Balbutiante • Facile	• Fort • Important • Important • Cristallisation des positions • Évolutive • Possible	• Faible et stable • Nul • Faible • Des leaders • Stables • Figée • Très difficile	• Nul ou négatif • Négatif • Faible • Oligopole • Figée • Sans intérêt
• *Nature de stratégie*	• Innover ou copier	• Développer • Investir en part de marché croissance	• Optimiser • Rentabiliser	• Rationaliser • "Traire"
• *Objet principal de la stratégie*	• Produits	• Distribution • Image	• Productivité	• Coûts
• *Exemple*	• Innovation • Technologique • Achat de licence	• Développement de capacité • Pénétration	• Intégration amont/aval • Internation-nalisation de la gamme et de la production	• Élagage de marchés/ gamme/unités

<u>Tableau 05</u> : Les caractéristiques de chaque phase de la vie du produit

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, les outils de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2005, p 214

Pour préparer ses décisions stratégiques toute entreprise doit donc continuellement s'interroger sur l'âge de ses produits[1]

B/ Les méthodes d'analyse :

1/La méthode du BCG : (Boston Consulting Group)

Cette méthode appelée aussi le modèle des systèmes concurrentiels (BCG 2) permet d'identifier les « règles du jeu » relatives à un environnement donné[1].

[1]BoutalebKouider, op.cit., p 128

Dans une démarche stratégique et lors de la phase du diagnostic stratégique, cette étape d'identification de l'environnement concurrentiel et « des règles du jeu » propres à cet environnement suit immédiatement la phase de segmentation stratégique.

Partant de l'idée que chaque domaine d'activité stratégique à ses propres lois de concurrence et ses propres caractéristiques, l'objet de la méthode BCG 2 est de définir le type de concurrence imposé à l'entreprise

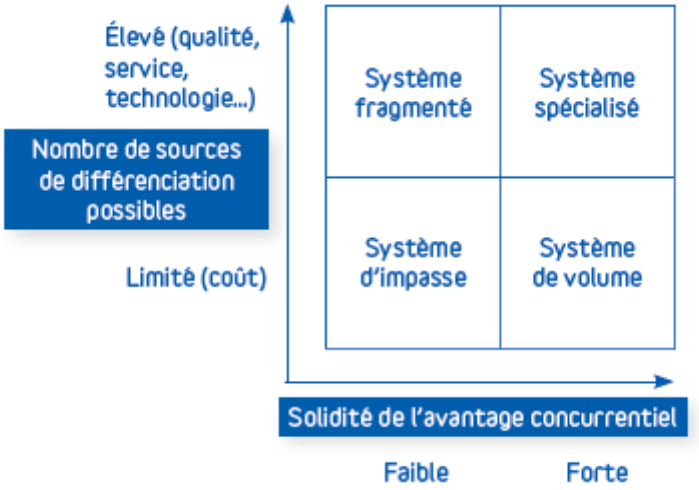


Figure 16 : Matrice des systèmes concurrentiels BCG2 (1982)

Source : Franck Brulhart**,** op, cit. p 34

Comme indiqué sur la figure ci-dessus, l'entreprise peut se trouver confronter à 04 types de systèmes concurrentiels.

***Les systèmes de volume** : les environnements de volume se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables (la seule option étant généralement le prix), ainsi que par la possibilité de développer un avantage concurrentiel solide du fait d'importantes barrières à l'entrée.

Les produits, objet de ses systèmes concurrentiels sont souvent des produits basiques, banalisés, standards.

[1] Franck Brulhart, op.cit., p 33

Les entreprises possédant des produits situés dans un environnement de volume dispose de plusieurs voies d'action possibles : le recours aux effets de volume, la recherche d'économies de variété ou encore la délocalisation.

*__Les systèmes spécialisés__ : Contrairement aux systèmes de volumes, les systèmes spécialisés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles.

Au sein de ces environnements, on trouve des produits évolués, complexes, des produits généralement à forte valeur ajoutée.

Pour gérer au mieux les produits situés dans cet environnement, l'entreprise doit offrir au client une offre qu'il valorise et qui parait unique à ses yeux.

*__Les systèmes fragmentés__ : ces systèmes se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En revanche, les barrières à l'entrée sont limitées. Les produits qui s'y trouvent subissent le plus souvent l'effet de mode et leur cycle de vie est généralement court.

L'entreprise et dans le souci de se forger une position confortable au sein d'un système concurrentiel pareil, doit mettre en place une stratégie de différenciation efficace et qu'elle la renouvelle à chaque fois pour se démarquer de la concurrence.

*__Les systèmes d'impasse__ : les environnements d'impasse se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables, par des barrières à l'entrée faible, les technologies sont standards et facilement accessibles, les produits sont en phase de maturité voire du déclin.

Pour de tels produits, l'entreprise doit faire le choix entre soit :

-Le retrait pure et simple ; soit :

-tenter de transformer la nature de l'activité afin de se positionner dans un environnement concurrentiel plus favorable. En plus de cette matrice, le Boston Consulting Group à une autre matrice qui porte le même nom mais avec le chiffre 1.

La matrice BCG1, tout comme la BCG2 est composée de quatre quadrants, permettant de situer les domaines d'activités de l'entreprise qui constituent son portefeuille d'activité, en d'autre terme, la BCG 1 permet de diagnostiquer le portefeuille d'activité de l'entreprise,

tandis que la BCG2 permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise et plus particulièrement l'environnement concurrentiel. En se servant de cette matrice l'entreprise aura une vision précise sur chacune de ses activités.

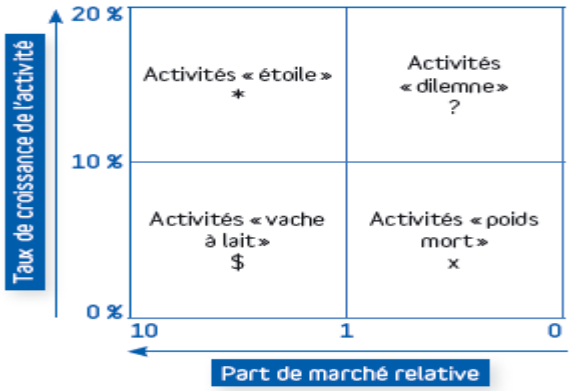


Figure 17 : Matrice portefeuille BCG1

Source : Franck Brulhart, op.cit., p 106

Les activités de l'entreprise peuvent être catégorisées dans de différentes catégories.

***Activités vache à lait** : caractérisées par une croissance faible et une part de marché élevée, les DAS positionnés dans le cadrant « vache à lait » sont généralement des activités à maturité sur lesquelles l'entreprise est leader et qui ne demandent que peu d'investissements. Elles constituent la réserve financière de l'entreprise au vu de leur forte rentabilité. Chose qui permet à l'entreprise de financer les autres DAS du portefeuille.

***Activités «étoile »** : caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché. Ces activités nécessitent d'importants investissements pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise.

Ces activités constituent l'avenir du portefeuille d'activités de l'entreprise.

***Activités « dilemme »** : caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une part de marché relative. Les activités qui s'y trouvent demandent un investissement important pour assurer leur développement et suivre la croissance du secteur.

L'entreprise dans ce cas de figure opte pour deux choix, soit abandonner l'activité si elle considère qu'il lui est impossible de devenir leader ou si l'activité ne présente pas

suffisamment d'intérêt, soit d'investir massivement sur l'activité en utilisant les liquidités générées par les autres DAS du portefeuille.

***Activités « poids mort »** : caractérisées par un rythme de croissance faible, et par une part de marché relative réduite. Donc tous les indicateurs relatifs à cette activité sont négatifs et par conséquent il parait que l'abandon est la solution la plus appropriée ou le maintien sans investissement tant que l'activité est encore bénéficiaire.

Les activités positionnées dans de différents cadrans, connaissent des évolutions qui sont, soit le fruit d'une stratégie délibérée, élaborée par l'entreprise, soit le fruit du dynamisme du marché.

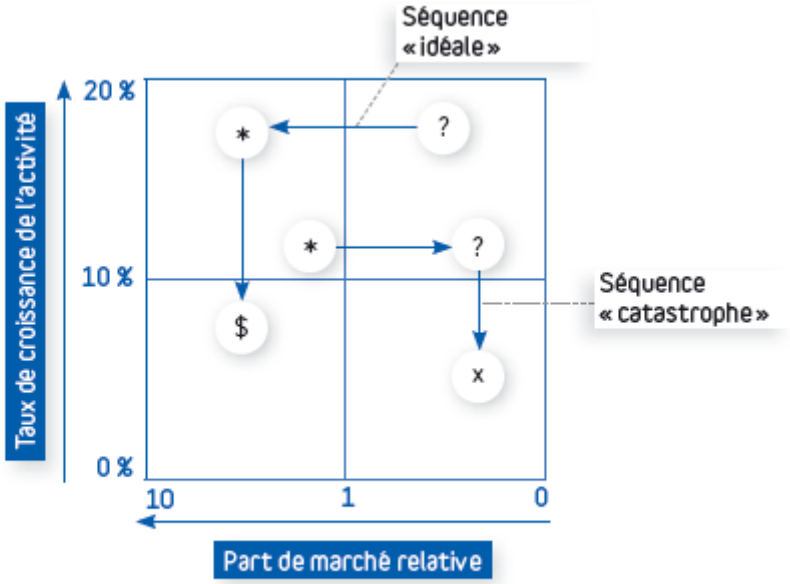


Figure 18 : Dynamique du portefeuille du BCG

Source : Franck Brulhart, op.cit., p 109

Pour gérer au mieux son portefeuille d'activités l'entreprise doit veiller à ce qu'il ait un équilibre global entre ses activités.

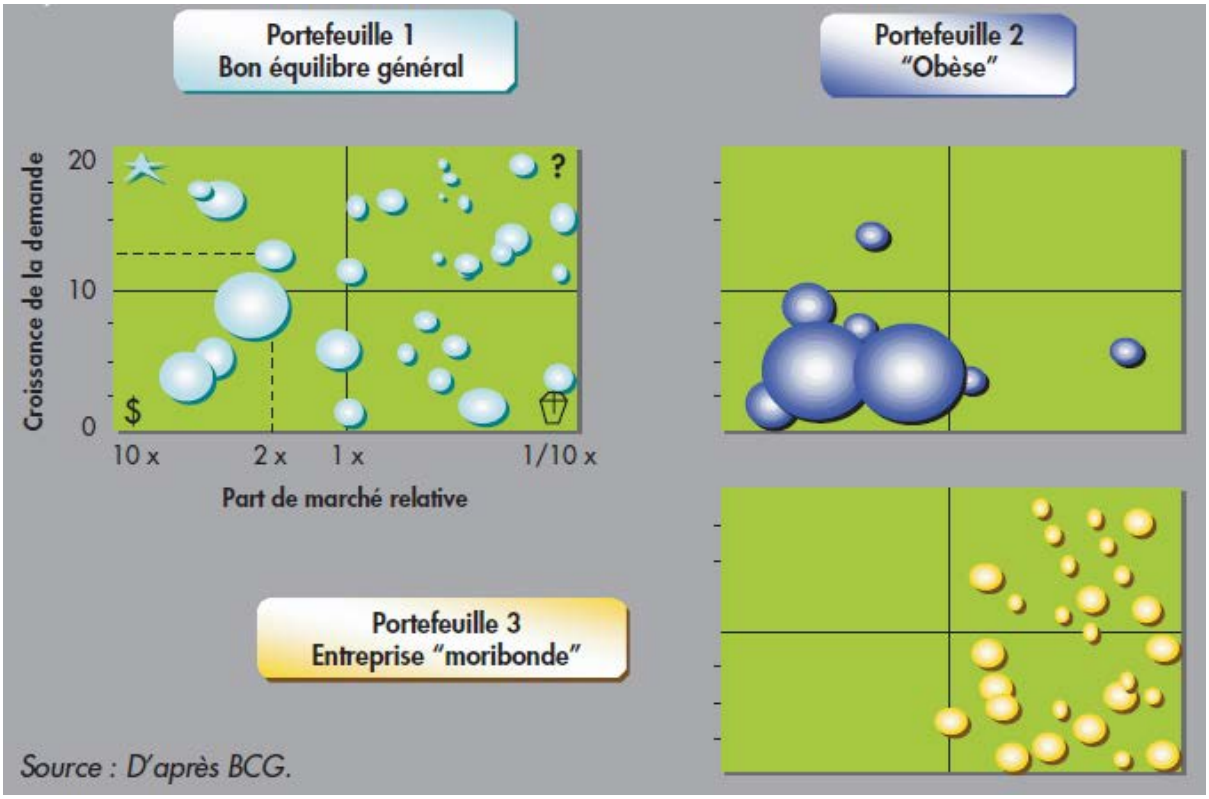


Figure 19 : Grilles d'analyse stratégique BCG

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit. p 274

2/ La méthode Mc Kinsey : c'est une méthode qui porte le nom du cabinet de conseil qui l'a mise au point, il s'agit du cabinet Mc Kinsey. Les chercheurs de ce cabinet et lors de leur démarche ont suivi le même principe appliqué dans la matrice BCG. Le principe consiste à positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

La spécificité de la matrice Mc Kinsey par rapport à celle de BCG réside dans le fait que Mc Kinsey prend en considération une multitude de critères pour apprécier la position de l'entreprise sur les deux axes précités. Une autre différence tient au fait que la BCG est en quelque sorte standard pour toutes les entreprises, En revanche la matrice Mc Kinsey utilise des critères qui doivent être adaptés au cas par cas, en fonction de l'entreprise considérée et du secteur d'activité concerné. La capacité de l'entreprise à maitriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents et le critère retenu pour mesurer la position concurrentiel de l'entreprise.

Quant à la mesure de l'axe d'attractivité de l'activité, la matrice Mc Kinsey combine deux évaluations : elle prend en compte la valeur intrinsèque de l'activité en se fondant notamment sur des facteurs de marché (taille, croissance, etc.), des facteurs socio-économiques (risque écologique, pressions syndicales, etc.) ou des facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients, etc.).

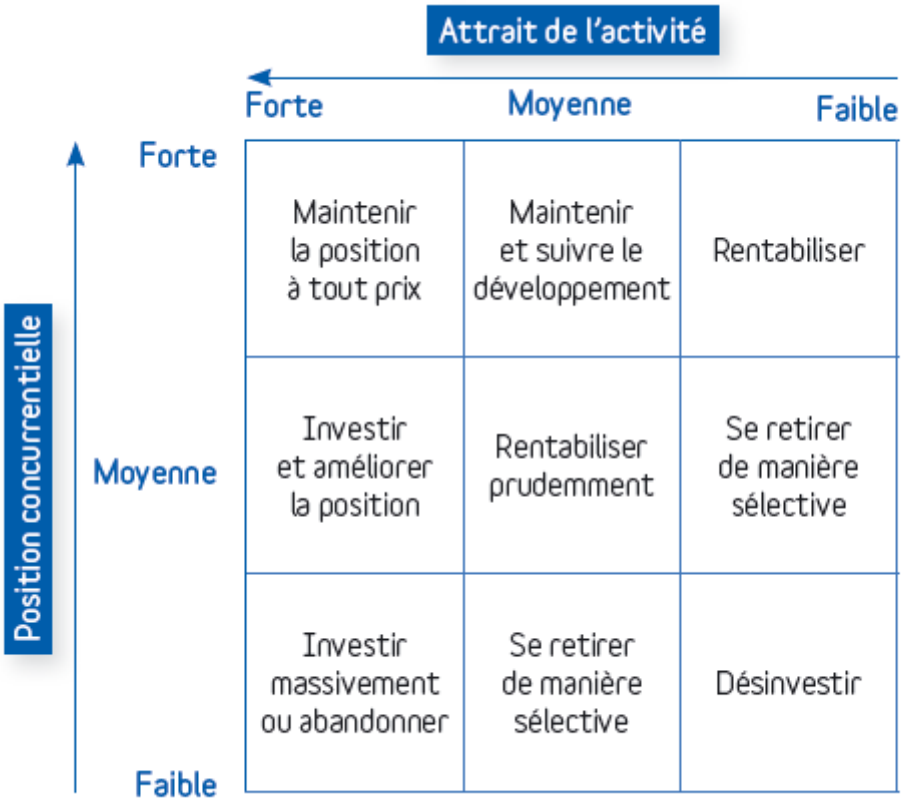


Figure 20: Matrice Mc Kinsey

Source: Franck Brulhart, op.cit. p 113

La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases correspondant à différentes préconisations stratégiques.

3/L'analyse des forces concurrentielles de Michael Porter : C'est une méthode mise au point par l'américain Michael Porter en 1982 et qui a pour objet la mesure de l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique. Cette attractivité est évaluée en fonction de l'intensité concurrentielle qui y existe. L'originalité de cette méthode tient à la manière d'évaluer cette intensité concurrentielle, car Michael Porter, en plus de mesurer la rivalité qui existe entre les concurrents directs qui se trouvent dans le secteur d'activité considéré, il a pris

en considération les influences extérieures du secteur liées à la mesure des substituts, et des nouveaux entrants, au comportement des clients et fournisseurs et dernièrement l'état au vu de son rôle de régulateur.

La résultante issue de l'ensemble de ces influences conditionne alors l'intensité concurrentielle du secteur et sa rentabilité potentielle.

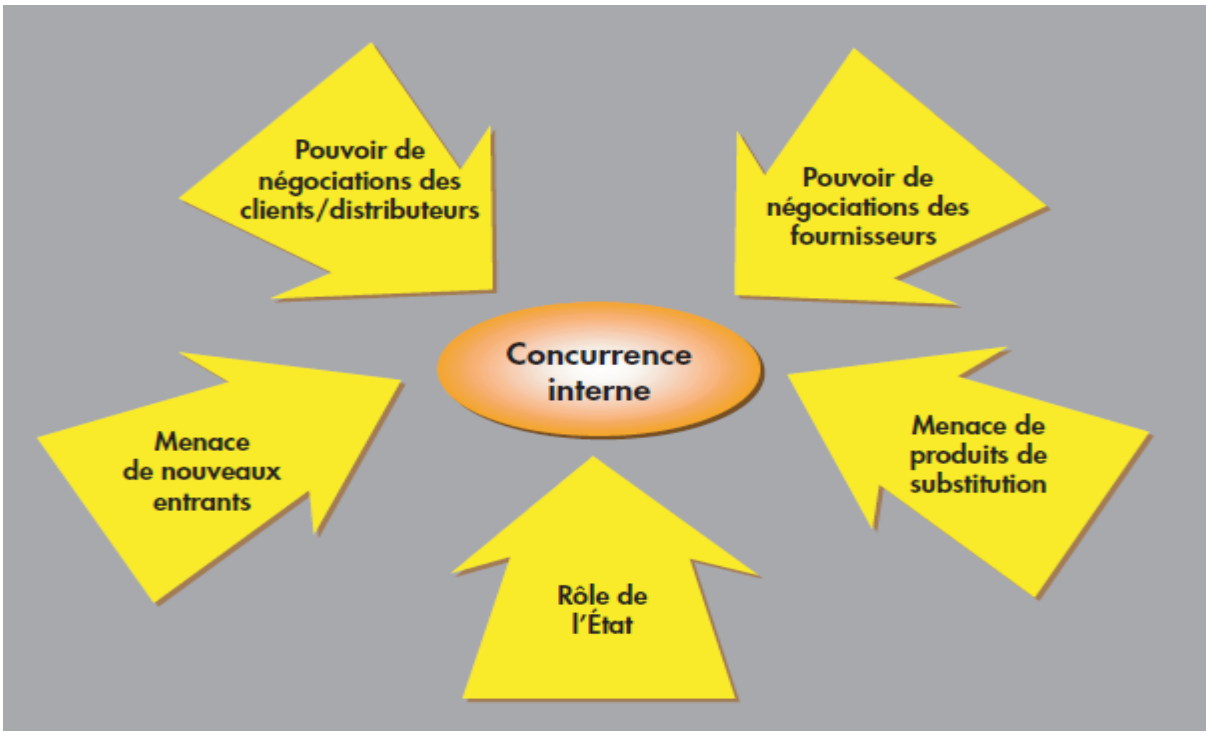


Figure 21 : Les cinq forces concurrentielles de Porter

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 218

Pour évaluer chacune de ces forces concurrentielles, il existe en ensemble de questions que l'entreprise doit se poser et d'y trouver réponses afin de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle du secteur :

****Concurrence interne*** : elle est composée de l'ensemble des acteurs actuels du secteur Pour ce facteur l'entreprise doit trouver des réponses aux questions suivantes[1]. :

-L'activité est-elle en concurrence ?

[1]Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 220

-Les concurrents sont-ils concentrés ?

-Quelle est l'importance relative du leader ?

-Y-a-t-il des possibilités d'entente entre concurrents ?

-Quelles sont les barrières à la sortie ?

****Pouvoir de négociation des clients*** : la première force externe provient du pouvoir de négociation de l'aval de l'entreprise, ces clients et distributeurs[1] :

-Les clients sont-ils concentrés ?

-Le secteur est-il fournisseur principal de ces clients ?

-Le recours à des produits de substitution est-il ouvert aux clients

-Y-a-t-il des menaces d'intégration vers l'amont ?

-La fidélisation est-elle forte, quels sont les couts de transfert (couts supportés par le client lorsqu'il change de fournisseur) ?

-Quelle est la marge des clients ?

-Les clients sont-ils bien informés ?

****Pouvoir de négociation des fournisseurs*** : la deuxième force externe est celle due au pouvoir de négociation de l'amont de l'entreprise : ses fournisseurs[2] :

-Les fournisseurs sont-ils concentrés ?

-A-t-on accès à des produits de substitution ?

-Y-a-t-il des menaces d'intégration vers l'aval ?

- quels sont les couts de transfert en cas de changement de fournisseur ?

-Y-a-t-il une pénurie de l'offre ?

[1]Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 221
[2]Ibid, p 222

***Menace des nouveaux entrants** : la troisième force est liée à la difficulté d'entrée pour un nouveau concurrent qui se mesure par les différentes barrières à l'entrée existantes[1] :

-Barrières techniques : brevets, savoir-faire

-Barrières financières : intensité capitalistique forte dans l'industrie, effet d'échelle

-Barrières commerciales : cout d'accès aux distributeurs, couts de transfert pour les clients, couts de construction pour une image.

-Barrières dues à des ressources rares : matière première

-Barrières réglementaire et légales.

***Les produits de substitution** : la quatrième force est la menace posée par l'arrivée potentielle de produits de substitution[2] :

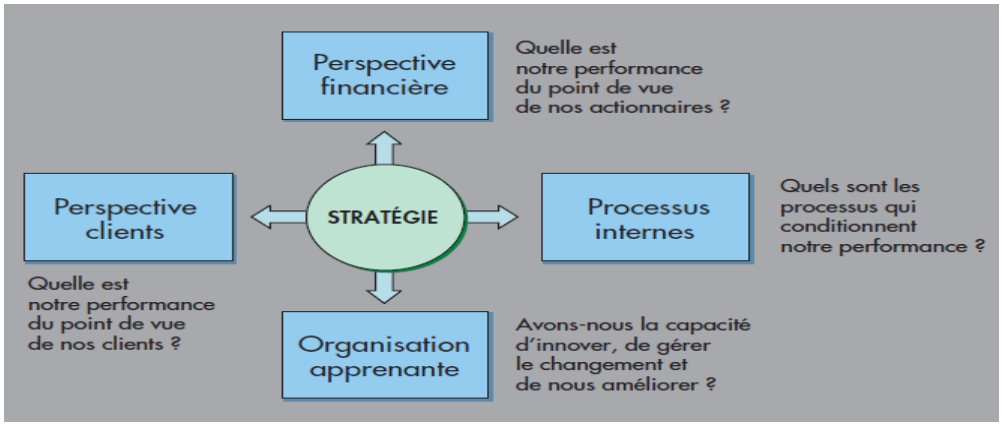
-Améliorent-ils le rapport qualité/prix

-Changent-ils l'ensemble du secteur, en modifiant aussi les structures de distribution

***Rôle de l'état** :-interventions réglementaires : pollution, contrôle des changes, contrôle des importations et des exportations, normes.

-Subventions.

4/Le BalancedScorecard : c'est un modèle d'analyse conçu pour faciliter l'aide à la décision stratégique.



[1]Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 223
[2]Ibid, p 224

Figure 22 : Le BalancedScorecard

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 180

5/Le modèle SWOT : c'est un acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) et Threats (menaces).il est aussi appelé modèle LCAG car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School. Ce modèle consiste en l'analyse des opportunités et menaces présentes dans l'environnement et les forces et faiblesses présentes au sein de l'entreprise afin d'élaborer une stratégie adéquate.

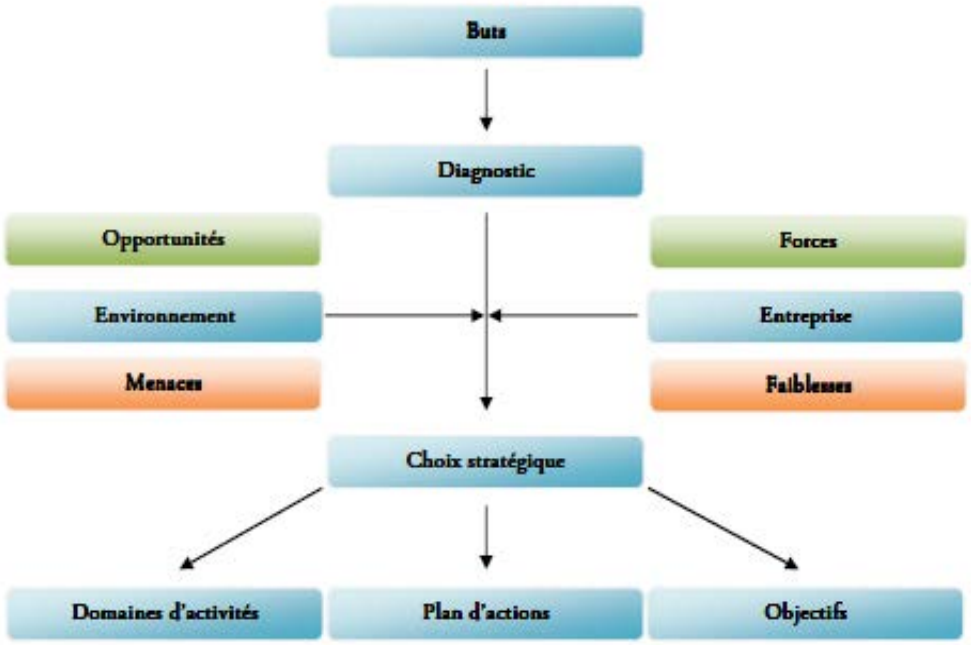


Figure 23 : La méthode SWOT intégrée au modèle LCAG, 1965

Source : Thèse de doctorat présentéeIlhemeghalamallah, « proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Université de Toulouse, 2009, p 34

Dans le modèle SWOT, il s'agit de la confrontation des résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT[1]

Tous ces outils et méthodes présentés ci-dessus correspondent à des différentes périodes de l'évolution de la pensée stratégique et du Management stratégique. Compte tenu des caractéristiques de chaque période, les chercheurs en management se sont efforcés de concevoir des outils génériques servant à la prise de décision stratégique et voici ces différentes périodes de l'évolution du management stratégique et les outils utilisés dans chaque période.

[1]Thèse de doctorat présentéeIlhemeghalamallah, « proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Université de Toulouse, 2009, p 33

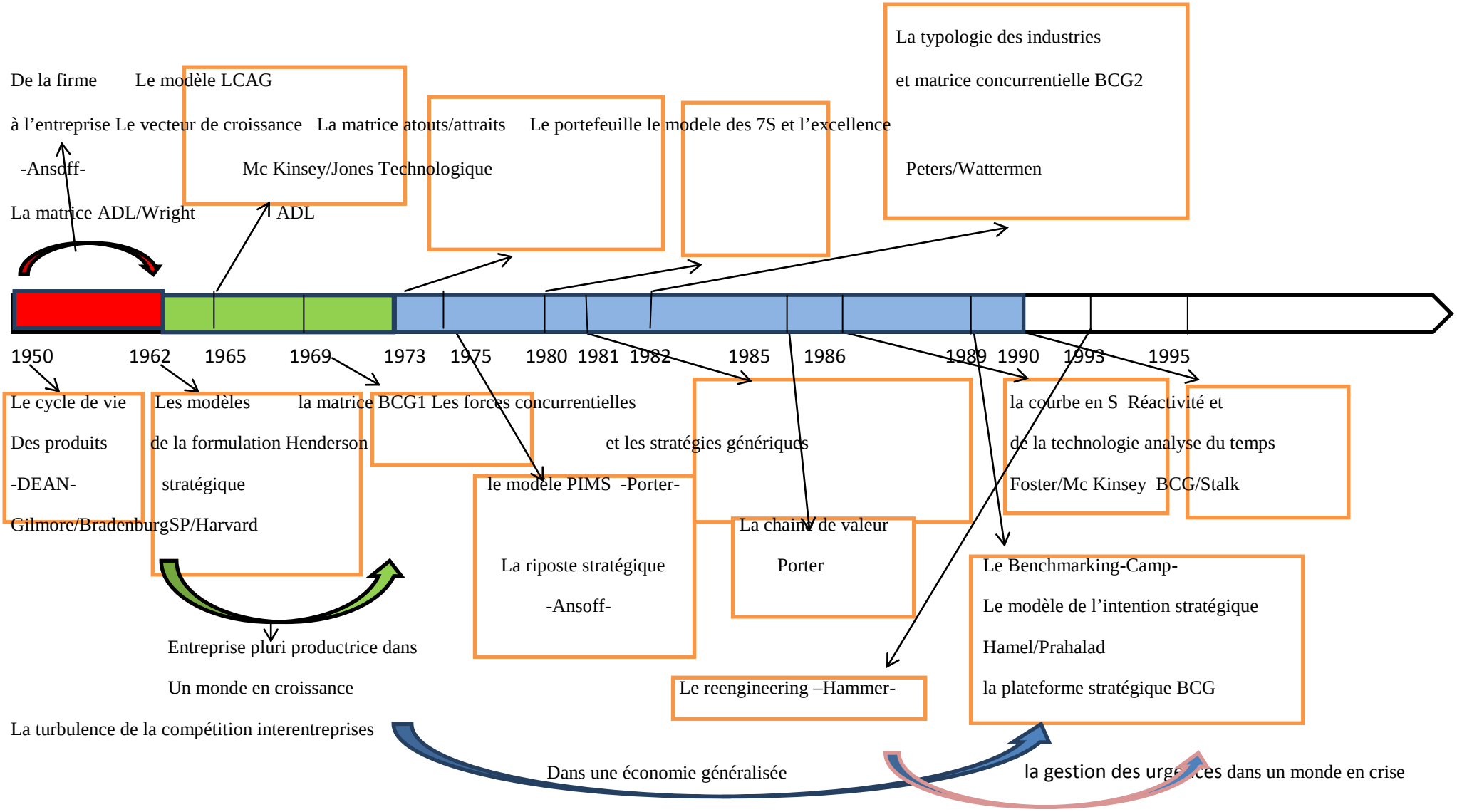


Figure 23 : EVOLUTION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE ET DES OUTILS GENERIQUES

Source : NobertLebrument, op.cit., p39

Conclusion :

Dans ce deuxième chapitre intitulé : Management stratégique, la solution aux aléas environnementaux, on a essayé d'apporter des éclaircissements à la notion de la stratégie qui est considérée en quelques sortes comme l'arme de destruction massive qui offre à l'entreprise une position de force face à ces concurrents et qui lui permet de réaliser ses buts et objectifs.

On a assimilé la stratégie aux armes de destruction massive au vu de son origine militaire, et le Sun Tzu en est la preuve. Cette stratégie qui peut être l'œuvre d'un stratège et dans ce cas elle est appelée une stratégie délibérée, qui doit être précédée par un diagnostic stratégique de l'environnement de l'entreprise et de ses ressources internes. En se basant sur les résultats de ce diagnostic stratégique et en prenant en compte la mission de l'entreprise, des objectifs et des stratégies vont être élaborés. Comme elle peut être le résultat des interactions des éléments de l'environnement et de l'entreprise et portera le nom de stratégie émergente. Cette stratégie est l'inverse de la stratégie délibérée car elle commence là où elle s'achève cette dernière. Autrement dit elle nait du management opérationnel avant d'être adopter par le Management stratégique.

Cette stratégie peut concerner différents niveaux. Elle peut porter sur l'ensemble de l'organisation (corporate stratégie), les domaines d'activités stratégiques (business strategie) ou bien les fonctions de l'entreprise (stratégie fonctionnelle).

Cependant, avant d'arriver à élaborer la stratégie, on doit d'abord passer par un certain nombre d'étapes constituant la démarche stratégique qui va de la détermination de la mission de l'entreprise au contrôle stratégique passant par le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique tout en restant dans le cadre référentiel de l'entreprise qui comprend sa mission , sa vision stratégique, les valeurs de ses dirigeants…etc.

Tout au long de cette démarche les tops managers de l'entreprise auront à prendre des décisions stratégiques visant plus de compétitivité de l'entreprise, une sécurité, et une légitimité qui garantissent la survie et le développement de l'entreprise.

Lors de la prise des décisions stratégiques une batterie d'outils et méthodes est offerte aux décideurs afin de prendre la décision optimale.