

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Facultés des sciences économiques, commerciales et gestion

Département sciences économiques

Master 1 ÉCONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE

COURS POLYCOPIÉ EN DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

Dr. Ahlem ZELLAL

Maître de Conférences Classe A

Année universitaire 2022-2023

Liste des abréviations

D.A.S : domaine d'activité stratégique

Matrice B.C.G : matrice Boston Consulting Group

A.D.L : matrice Arthur D. Little

AC : avantage concurrentiel

FCS : facteur clé de succès

CA : Conseil d'Administration

PDG : Président Directeur Général

PCA : Président du Conseil d'Administration

Glossaire

D.A.S : groupe homogènes de produits et/ou services qui représentent les mêmes caractéristiques en termes de besoin de financement et de compétences, de technologie et de concurrence.

F.C.S : élément à maîtriser afin de pouvoir être présent sur le marché. et à détenir sur le long terme à fin de posséder un facteur de différenciation face à la concurrence.

AC : élément à maîtriser et à détenir sur le long terme à fin de posséder un facteur de différenciation face à la concurrence.

Segmentation stratégique : découper l'Entreprise en différents D.A.S

Diagnostic de l'entreprise : outils qui permettent de diagnostiquer l'état de santé de l'entreprise.

Diagnostic stratégique : permet d'identifier les forces et faiblesses d'une entreprise ainsi que ses opportunités et ses menaces.

Effet de leviers : définit la capacité d'une entreprise à s'endetter pour pouvoir investir.

SOMMAIRE

Introduction.....	08
1. Historique de la stratégie.....	09
2. Définition.....	12
3. Perspectives.....	13
4. Les niveaux de la décision stratégique.....	13
5. Les décisions stratégique à prendre.....	15
6. La démarche stratégique.....	18
7. Le changement stratégique.....	19
I- La segmentation stratégique et les Domaine d'Activité Stratégique.....	22
A- La segmentation stratégique.....	22
1. Définition.....	22
2. Objectifs.....	23
3. Exemple des critères de la segmentation stratégique appliquée au secteur du levage et des grues.....	24
B- Le Domaine d'Activité Stratégique.....	26
C- La cible stratégique.....	27
D- Le positionnement	27
E- Exemple de plan stratégique.....	27
a- Métier, produits et démarche stratégique.....	26
b- La vision.....	29
c- Le Business Model	29
d- But	29
e- La détermination des objectifs.....	29
f- Stratégies alternatives	29
II- Analyse interne et externe.....	31
A.Outils à orientation business.....	33
1.L'analyse interne	33
1.1. La chaîne de valeur - Michael Porter 1985.....	33
1.2. Ressources et compétences.....	38
2.L'analyse externe	50
2.1. La demande et son évolution.....	50
2.2. L'offre	50
2.3 L'intensité concurrentielle.....	54
3. L'analyse interne et externe.....	62
B.Outils à orientation corporate.....	64
1.Diagnostic interne.....	64
2.Le diagnostic externe.....	65
3.Diagnostic externe et interne.....	67
3.1.La matrice de Boston Consulting Group –BCG.....	68
3.2 La matrice d'Arthur D.Little : ADL.....	73
C- Synthèse de diagnostic : analyse SWOT.....	79
III – LES CHOIX STRATÉGIQUES	85
A- Les stratégies génériques	86
B- Stratégies de croissance.....	86
C- Stratégies et positionnement concurrentielle.....	90
D- La stratégie Océan Bleu.....	92
IV- Etude de cas : transformer une opportunité en menace.....	96
1- Présentation de l'entreprise	96

2- Diagnostic interne et externe.....	98
3. Stratégie à adopter.....	104
4. Mesure de résilience de HBBS Company.....	108
5. HBBS Company après la période de COVID-19.....	112
V-Bibliographie.....	113

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Principes de la stratégie militaire appliqués aux entreprises.....	09
Tableau n°2 : Les trois aspects de la stratégie.....	10
Tableau n°3 : Étapes de la définition de la stratégie de l'entreprise.....	18
Tableau n° 4 : Deux perspectives de l'entreprise.....	23
Tableau n°5 : Différence entre la segmentation stratégique et segmentation marketing.....	26
Tableau n° 6 : Outils du diagnostic stratégique.....	33
Tableau n° 7 : Exemple chaîne de valeur et analyse concurrentielle.....	37
Tableau n°8 : Exemples de compétences cœur.....	40
Tableau n° 09 : Collecte de données sur les groupes stratégiques.....	56
Tableau n°10 : Critères de réalisation des matrices B.C.G A.D.L et McKINSENY.....	68
Tableau n° 11 : Le positionnement des segments stratégiques et la maturité du secteur.....	76
Tableau 12: Matrice de Ansoff ou matrice produits/marché.....	87
Tableau n°13 : Explication de la stratégie de l'océan bleu.....	93
Tableau n°14 : La grille des quatre actions selon la stratégie de l'océan bleu.....	95
Tableau n°15 : Étude de cas- Présentation de HBBS Compagny	98
Tableau n°16: Étude de cas-Les entrées de HBBS Company enregistrées durant les événements.....	107
Tableau n°17 : Étude de cas -Critères et notations de résilience n°1.....	109
Tableau 18 : Étude de cas -Critères et notations de résilience n°2.....	109
Tableau 19 : Étude de cas -Les résultats de la mesure de résilience HBBS Company ..	110

Liste des figures

Figure n° 1 : Le double diagnostic stratégique.....	09
Figure n° 2 : Niveaux de management dans l'entreprise.....	16
Figure n° 3 : Modèle de décision de SIMON (1960).....	17
Figure n° 4 : Types de changement stratégique.....	21
Figure n° 5 : Exemple de segmentation stratégique.....	24
Figure n° 6 : Démarche stratégique – segmentation stratégique et ciblage.....	28
Figure n° 7 : Le management stratégique.....	31
Figure n° 8 : Chaîne de valeur simplifiée.....	35
Figure n° 9 : Chaîne de valeur complète.....	36
Figure n° 10 : Les 5 forces de Porter.....	51
Figure n° 11 : Exemple modèle 5 forces de Porter.....	53
Figure n° 12 : Types de veille applicables au modèle des 5 forces de Porter	54
Figure n° 13 : Exemple de groupes stratégiques selon Porter.....	55
Figure n° 14 La recherche de l'information sur la concurrence.....	57
Figure n° 15 : Analyse SPECTRED.....	66
Figure n° 15 Suite: Exemple d'analyse SPECTRED du groupe McDonald.....	66
Figure n° 16 : Représentation de l'effet d'expérience.....	69
Figure n° 17 : Représentation de la matrice B.C.G.....	70
Figure n° 18 : Explication de la matrice B.C.G.....	71
Figure n° 19: Représentation de la matrice A.D.L	75
Figure n° 20 : Stratégies proposées par la matrice A.D.L.....	77
Figure 21: L'opportunité : un modèle linéaire.....	84
Figure n° 22 : Représentation de la matrice S.W.O.T.....	85
Figure n° 23 : La stratégie de l'océan bleu.....	92
Figure n° 24: Exemple d'un canevas stratégique selon la stratégie de l'océan bleu.....	94
Figure n° 25: La matrice exclure-atténuer-renforcer-crée selon la stratégie de l'océan bleu.....	95
Figure n° 26 : Étude de cas- Diagnostic PESTEL.....	101
Figure n° 27 : Étude de cas- Matrice S.W.O.T.....	103
Figure n° 28 : Étude de cas- Les bénéficiaires du projet PNES.....	106
Figure n° 29 : Étude de cas -Situation de l'entreprise entre Mars 2020 et Mars 2021...108	

INTRODUCTION

Le diagnostic de l'entreprise est un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses de la société ainsi que les opportunités et les menaces sur le marché externe. Il permet aux chefs d'entreprise de définir les marges de manœuvre qu'à l'entreprise

Le diagnostic sert donc un but précis, définir une stratégie adéquate pour que l'entreprise atteigne ses objectifs

Typologies

Fonctionnel : diagnostiquer une seule fonction de l'entreprise.

Transversal : plusieurs fonctions de l'entreprise. Exemple : le diagnostic stratégique.

Global : état financier global de l'entreprise.

Les acteurs : consultant indépendant, cabinet de conseil...

Les informations nécessaires : secondaires (rapport interne...) , information primaires (enquête , exploration....)

La figure suivante représente les deux niveaux du diagnostic stratégiques qui sont le diagnostic stratégique *business* et le diagnostic stratégique *corporate*.

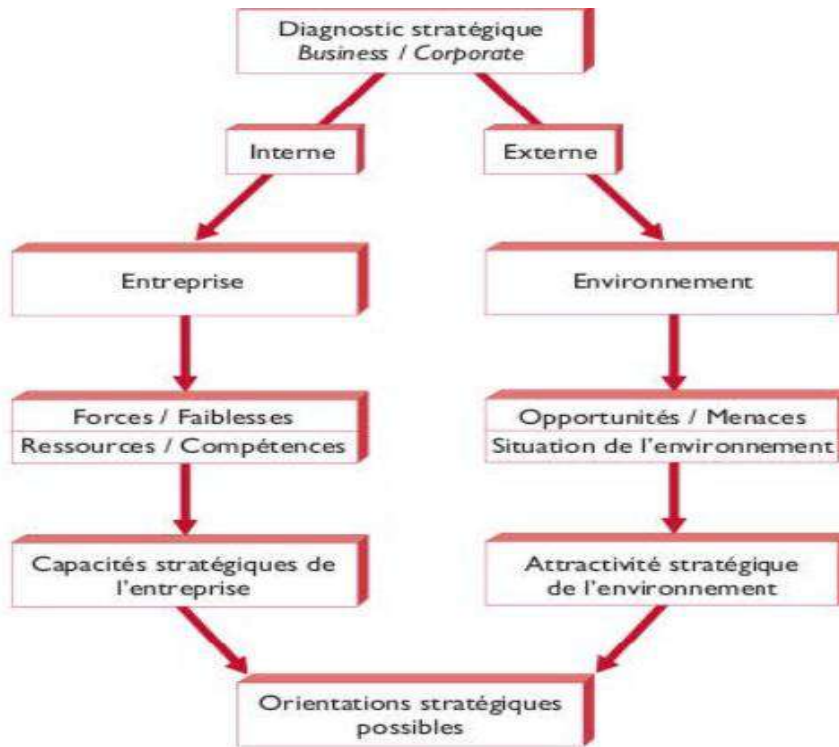


Figure n°1 : Le double diagnostic stratégique

Source : Jean-Pierre Helfer et al, Management stratégique 9^{ème} édition, 2013

1. Historique de la stratégie

Les origines de la stratégie

La stratégie apparaît dans les années 60 aux USA. La Stratégie est composée de :

- stratos : armée
- agos : je conduis

Grands principes de la stratégie militaire appliqués à ceux de l'entreprise :

Tableau n°1 : Principes de la stratégie militaire appliqués aux entreprises

Stratégie	Militaire	Entreprise
Économie de moyens	Répartition des moyens suivant l'efficacité de l'action.	Allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité).

Rapidité	Prendre l'ennemi de cours.	Souplesse, adaptabilité, innovation ;
Disponibilité	Moyens mis en jeux et des réserves, saisir l'opportunité.	Liquidités (trésorerie, capacité d'endettement)
Motivation	Des troupes et des officiers.	Mobilisation des ressources humaines.

Source : Cours magistral Alain Depaix, Université Paris Descartes, Master 2 Professionnel Finance et Management, Stratégie et développement de la P.M.E, 2010/2011

Trois aspects de la stratégie :

Tableau n°2 : Les trois aspects de la stratégie

Stratégie	Militaire	Entreprise
Stratégie totale : - territoire international	Détermination des besoins et allocation des moyens au niveau géopolitique.	Corporate strategy (allocation des ressources pour l'ensemble de l'entreprise).
Stratégie opérationnelle : - développer l'activité de l'entité propre. Ex : peau synthétique Loréal	Répartition des moyens entre les zones tactiques.	Business Strategy (allocation des ressources entre activité, stratégies de portefeuille).
Stratégie fonctionnelle : Exemple renforcer un pôle.	Répartition des moyens entre les acteurs (Air, Terre, Marine).	Allocation des ressources entre les fonctions de l'entreprise.

Source : Cours magistral Alain Depaix, Université Paris Descartes, Master 2 Professionnel Finance et Management, Stratégie et développement de la P.M.E, 2010/2011

La stratégie totale :

Les entreprises actuelles adoptent un modèle trans-national. Elle adopte une identité locale en fonction du lieu.

Cas de L'Oréal :

- La publicité en Chine se fait avec des mannequins occidentaux : les chinoises ne se sont pas reconnues.
- Mise en place d'un centre de Recherche et Développement (R&D) afin de développer des produits adaptés aux chinois.

L'entreprise doit avoir la capacité de s'adapter au marché. Il s'agit de la *corporate strategy*. Ainsi, on alloue des ressources selon les besoins.

La première époque

Le premier cours de Business Policy est instauré à la Harvard Business School en 1911. En 1965 apparaît le modèle de Learned, Christiansen Andrews et Gath professeur à HBS, le modèle LCAG. Ce modèle met en place les fondements de la démarche de l'analyse stratégique. La fin des années 60 est marquée par l'élaboration de nouveau modèle universitaire.

La deuxième époque

Ansoff introduit le concept de planification stratégique. Elle consiste en la :

- définition des objectifs par le conseil d'administration;
- détermination par la direction générale des buts stratégiques en se fondant sur le modèle LCAG;
- évaluation des besoins nécessaires à l'obtention de ces buts par les responsables opérationnels.

Des consultants développent l'école analytique du positionnement avec des matrices d'optimisation de portefeuille d'activités telles que la matrice BCG, McKinsey, ou encore ADL. Ces écoles ont créé des outils d'analyse stratégique.

La troisième époque

Dans les années 70 Ansoff propose le concept de la gestion stratégique.

En 1980, Michael Porter révolutionne le monde de la stratégie avec le concept de la « Competitive Strategy »¹ et introduit les notions de :

- Champ de l'analyse concurrentielle ;
- Et de stratégie générique.

Auparavant, nous nous intéressons qu'à l'intérieur de l'entreprise. Avec M. Porter nous commençons à tourner vers le marché et les concurrents. Certains acteurs sont révélateurs de certaines situations.

Prenons comme exemple Toyota qui crée Prius, la première hybride.

2. Définition

Nous pouvons définir la stratégie management comme suit :

« La détermination des buts et objectifs d'une entreprise est le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. »²

« Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

La notion de pérennité est à prendre en compte. La compétition est également présente.

Il s'agit d'un ensemble de décisions qui permet de :

- Détermine les objectifs de l'entreprise ;
- Engendrer les principaux plans ;
- Définit les domaines d'activité ;
- Induit les choix d'organisation
- Fixe les contributions de l'entreprise à son environnement.

Cet ensemble de décisions est caractérisé par :

- Des effets à long terme ;
- Des effets relativement irréversibles.
- La mise en œuvre d'importantes ressources humaines et financières.

¹ Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York

² Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, 1962, 480 p.

Il existe deux niveaux de la stratégie :

- Le premier niveau est celui de la « corporate strategy ». La stratégie de groupe détermine les domaines d'activité de l'entreprise. Elle engage l'entreprise sur un ou plusieurs secteurs ou, au contraire, à se retirer afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré. Elle a le pouvoir de remettre en question la répartition des activités en unités de décisions stratégiques, en fonction des réalités de l'environnement de l'entreprise.
- Le deuxième niveau est celui de la: « business strategy » ou de la stratégie concurrentielle . Elle représente la stratégie mise en œuvre dans un domaine d'activité.

Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Ainsi, il existe :

- La stratégie de portefeuille qui est une stratégie sur le long terme ;
- La stratégie concurrentielle par Domaine d'Activité Stratégique qui est une stratégie sur le moyen terme.
- L'action commerciale qui agit sur le court terme.

3. Perspectives

En interne, afin de poser sa stratégie, l'entreprise analyse son organisation, sa structure, le degré technologique, ses ressources et ses compétences.

En externe, il s'agit de s'informer et d'analyser le comportements des concurrents de l'entreprise , le développement du marché sur lequel elle se situe. En effet, elle est à la recherche d'un avantage concurrentiel.

4. Les niveaux de la décision stratégique

- **Le niveau politique**

Le niveau le plus élevé est représenté par les membres du conseil d'administration ou de surveillance avec le Président Directeur Général, ou le Directeur Général. Il représente le pouvoir économique

À ce niveau les décisions sont prises sur :

- l'identité de l'entreprise ;
- la vision à long terme (notion géopolitique) ;
- la définition du projet d'entreprise, autrement dit, l'ambition économique, sociale et les valeurs de la firme.

« Le CA » définit la politique de l'entreprise et sa vision sur 5 à 10 ans.

En Algérie, à partir de 2014, le système allemand cède sa place au système français.: La gouvernance par un CA et un PDG. Dans ce mode d'organisation, le CA représente le pivot de la gouvernance de l'entreprise.

L'actionnaire s'y exprimant à travers ses représentants qu'il mandate pour agir en son nom et pour défendre ses intérêts.

« **Le PDG** » :

- au niveau politique : propose une politique au CA;
- au niveau stratégique : il donne les directives au « D.G » qui mène à bien une stratégie pour mettre en œuvre la politique de l'entreprise, avec le directeur fonctionnel et d'autres directeurs, pour 1 à 2 ans.
-

« La grande politique de la société est, donc, prise en synergies. Ainsi, ces décisions sont prises par 03 acteurs :

1. Le Conseil d'administration, organe collégial, composé d'administrateurs, désignés par l'actionnariat, sur la base de critères de compétence et d'indépendance stricts.
2. Le Président du conseil d'administration, élu par ses pairs, veillant au bon fonctionnement du CA.
3. Le Directeur Général, le cas échéant. Il peut y avoir fusion organique entre la PCA et la DG, une seule et même personne cumulant les deux fonctions : fonction de PDG.

Le CA fonctionne de manière collective, sans jouir de la personnalité morale. Les décisions y sont prises collectivement, après délibération. L'administrateur tire son pouvoir de sa participation aux réunions de celui-ci.

Le CA est composé d'administrateurs élus. Sa taille est déterminée, librement, par les actionnaires dans les limites de 3 à 12. En cas de fusion, le CA de la nouvelle société ou de la société absorbante regroupe la somme des administrateurs des sociétés concernées, sans dépasser le nombre de 24 (art.610 CCA).

Le nombre des administrateurs est déterminé par l'Assemblée générale constitutive et fixé dans les statuts. Dans les entreprises comportant plus de 150 travailleurs le comité de participation désigne deux membres de droit, pour représenter les salariés dans le CA (art.95 loi n°90-11 et 5 de l'ord. N°01-04). ».

« **Le Middle Staff** » qui prend des décisions tactiques, pour s'adapter aux stratégies, pour une durée qui va de 6 mois à 1 an.

« **L'opérationnel** » qui fournit le résultat optimal et réalise une opération.

5 .Les décisions stratégique à prendre

Les 3 questions clés que le dirigeant doit se poser sont :

- Où sommes nous ?

Autrement dit, il s'agit d'établir un diagnostic de l'entreprise sur sa position actuelle sur son marché.

- Où voulons-nous aller ?

Le discours tenu par le dirigeant sur les perspectives d'avenir de l'entreprise est déterminé par l'ambition et la volonté des actionnaires, avec la prise en compte des contraintes du marché, de l'entreprise elle-même avec ses compétences. La majorité des créateurs ne se projette pas dans l'avenir.

- Comment y aller ?
- Qu'elles sont les compétences et les ressources à déployer ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre et à développer ?
- Quels sont les choix stratégiques à prendre dans le cadre d'un marché concurrentiel ?

Ces trois questions sont fondamentales pour la rédaction du business plan.

Quels sont ceux qui font la stratégie ?

- Les dirigeants d'entreprise (PDG, DG Directeur d'unité) ;

- Les consultants ;
- Les universitaires tels que Ansoff, Chandler et Porter ;
- Les départements « stratégie » des entreprises.

Quand fait-on de la stratégie ?

Nous faisons de la stratégie lorsque nous souhaitons répondre à ces questions :

- Où investir ?
- Quelle technologie développer ?
- Comment garder sa position de leader ?
- Comment garder son avantage compétitif ?
- Vers quel avenir allons-nous ?

S'intéresser à la prise de décision par les managers. La décision est vue comme l'élément central qui détermine l'avenir de l'organisation.

L'école classique

L'agent est parfaitement rationnel pour prendre la décision optimale car il détient l'information au bon moment. Ainsi, la prise de décision passe par : un diagnostic, par la suite, un état des lieux de toutes les solutions qui existent pour arriver à une prise de décision optimale.

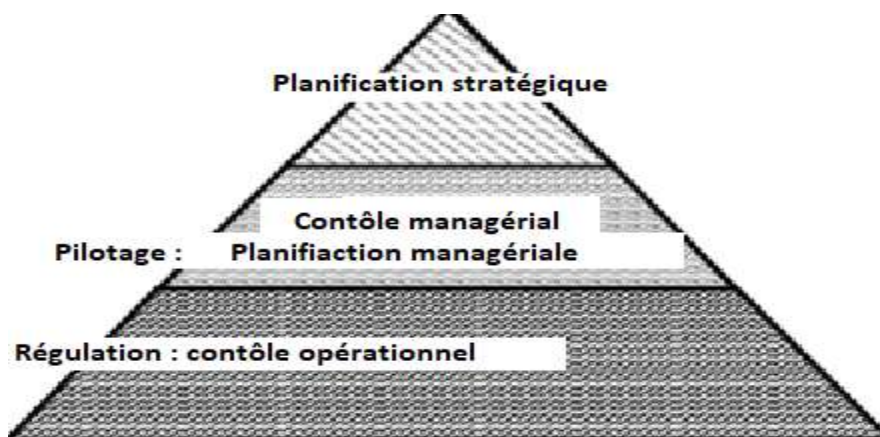


Figure n° 2 : Niveaux de management dans l'entreprise

Source : R. Anthony, Le cadre conceptuel ,1965.

Les niveaux de management dans l'entreprise :

- Contrôle opérationnel : activité moins d'un mois. Donc décision court terme.
- Contrôle managérial : décision à moyen terme.
- Planification stratégique : Décision de portée globale, à long terme

Herbet Simon (1916- 2001, économiste et sociologue américain)

Prix Nobel d'économie en 1978. Spécialiste de la psychologie cognitive et de la rationalité limitée (*Bounded Rationality* en 1957).

Décision programmables (contrôle opérationnel, décisions structurées) : décision répétitives et routinière ; une procédure a été définie pour les effectuer.

Décision non programmables (planification stratégique, décisions non structurées) : sont nouvelles, non structurées, inhabituelles,

La rationalité est limitée sur le plan cognitif.

Il étudie le comportement procédural du décideur : le décideur a un comportement rationnel, mais sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible : comme l'optimum n'est pas possible à atteindre, le dirigeant va se contenter d'une décision acceptable. Une décision acceptable est une décision qui donne une satisfaction au dirigeant (compromis).

Le modèle IMC

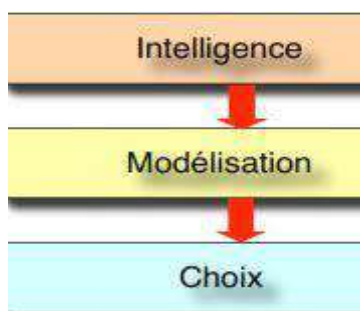


Figure n° 3 : Modèle de décision de SIMON (1960)

Source : modèle de décision de SIMON (1960)

Phase d'identification (« intelligence » de Simon) se compose de 2 routines :

Identification de décision : problèmes et opportunités sont identifiés.

Diagnostic ou exploitation des canaux d'informations existants et ouverture de nouveaux canaux pour clarifier et définir les issues.

Phase de développement (« conception » de Simon) : permet de définir et clarifier les options. Composée de 2 routines :

Recherche : recherche de solutions prêtes à l'emploi

Conception : développer de nouvelles solutions ou modification de solutions existantes

Phase de sélection (« choix » de Simon).

6. La démarche stratégique

Elle est constituée de 4 étapes qui est la procédure de la gestion stratégique.

- Diagnostiquer Formulation de la stratégie ;
- Proposer Formulation de la stratégie ;
- Planifier Mise en œuvre de la stratégie ;
- Contrôler Mise en œuvre de la stratégie.

Diagnostiquer permet à l'entreprise d'émettre des hypothèses. Pour s'assurer que la stratégie correspond au timing décidé, il existe l'étape de contrôle.

Tableau n°3 : Étapes de la définition de la stratégie de l'entreprise

Étapes	Objectifs
Préciser le domaine d'activité stratégique (DAS = Domaine d'Activité Stratégique) en passant par la segmentation stratégique.	Délimiter l'arène concurrentielle du domaine.
Effectuer l'analyse concurrentielle.	Évaluer le risque concurrentiel du domaine : quelle est la place de l'entreprise sur le marché ?

Préciser les facteurs clés de succès (FCS)	Lister les critères de performance associés au domaine.
Effectuer un diagnostic stratégique de l'entreprise permet de déterminer les forces de l'entreprise.	Mesurer la position compétitive, les forces et faiblesses de la firme.

Source : Cours magistral Alain Depaix, Université Paris Descartes, Master 2 Professionnel Finance et Management, Stratégie et développement de la P.M.E, 2010/2011

7. Le changement stratégique

Les entreprises tentent de suivre un positionnement dominant, ce qui les guide, de plus en plus, ces dernières années, à prendre en considération, la nécessité du changement, afin d'évoluer et dans certains cas de survivre. En effet, l'environnement dans lesquels elles évoluent est complexe et instable. Ainsi, de nombreuses contraintes internes et externes inhibent le déclenchement d'un potentiel changement stratégique, qui se révèle essentiel pour leur pérennité.

À ce titre, Hafsi et Fabi³ affirment que : « Ce n'est pas seulement le monde qui change vite qui incite au changement d'ordre stratégique, c'est aussi et surtout la véritable révolution dans l'esprit qui se produit actuellement et qui force chacun à bouger ou à mourir ».

Le changement stratégique est défini comme : « Des changements dans le contenu de la stratégie d'une entreprise telle que définie par sa portée, les déploiements de ressources, les avantages concurrentiels et la synergie »⁴.

Il existe différents types de changements. Chaque entreprise applique celui qui lui convient en fonction des problèmes auxquels elle est confrontée ; que ça soit de façon continue au fil du temps ou en une seule fois.

Le changement stratégique est généralement mis en œuvre au niveau organisationnel. Il transforme la culture de l'entreprise et sa stratégie d'organisation et affecte les différentes composantes de cette dernière. Ce changement des caractéristiques importantes de l'entreprise influence sa performance globale. C'est dans ce sens, qu'il nécessite une analyse profonde de

³ Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions Transcontinental

⁴ Hofer C. et Schendel, D. (1978), *Strategy formulation : analytical concepts*, West Publishing Company . St. Paul : West Pub. Co., ©1978

la situation permettant de connaître son ampleur et sa nature, en vue de définir le style de conduite et les leviers de changements appropriés pour pouvoir piloter cette transformation stratégique. Un réel défi, impose l'élaboration et la réalisation d'un diagnostic stratégique.

De ce fait, les entreprises ont besoin de capacités d'analyse, afin de mieux comprendre leur contexte de fonctionnement. Elles ont, également, besoin de pour concevoir le changement et garantir la réussite de leur démarche de transformation.

La prise de décision concernant le type de changement dont l'entreprise est une étape cruciale. Le type choisi permettra, soit, l'amélioration de sa performance, de sa gestion quotidienne et de son efficacité, soit, il la mettra en péril.

Bertrand Giboin⁵ identifie quatre types de changement stratégique en fonction de la nature et de l'ampleur du changement qui sont couramment appliqués et qui doivent être conduits différemment.

⁵ Giboin, B.(2019), *la boîte à outils de la stratégie*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod ,192p.

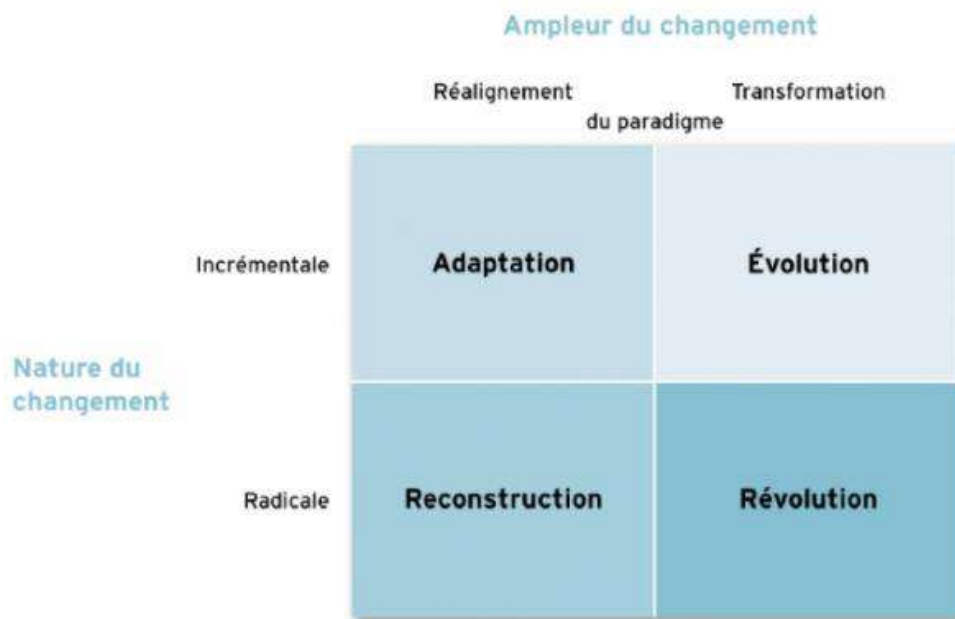


Figure n°4 : Types de changement stratégique

Source : Bertrand Giboin, la boîte à outils de la stratégie, 3^{ème} édition, 2019

L'Adaptation

La forme de changement stratégique la plus courante et la plus simple à piloter est l'adaptation. Elle peut très facilement être appliquée au paradigme actuel et à la culture existante et se produit progressivement, c'est-à-dire, de manière incrémentale par le biais d'initiatives et de mise en œuvre, par étapes visant à réaligner le mode de fonctionnement de l'organisation.

La reconstruction

Ce type de changement stratégique peut être rapide et impliquer plusieurs et divers bouleversements dans une entreprise. Cependant il ne change pas fondamentalement son paradigme et sa culture. Il vise à améliorer cette dernière afin qu'elle soit plus efficace dans tout ce qu'elle entretient. Cette stratégie permet de réaligner son mode de fonctionnement avec de nombreuses initiatives mises en œuvre simultanément.

L'évolution

C'est un changement transformationnel mis en œuvre de manière progressive par différentes étapes et initiatives interdépendantes qui nécessitent le changement de la culture et du

paradigme. Néanmoins il peut être accompli avec le temps. Il peut s'agir d'une transformation planifiée, surtout pour les entreprises en cours d'apprentissage avec la possibilité de se renouveler et de se régénérer, constamment, grâce aux compétences, connaissances et expériences de ses acteurs, ou forcée mais peut également se produire de manière émergente.

La révolution

C'est un changement transformationnel fondamental à la fois de stratégie et de culture qui se produit en utilisant des initiatives simultanées sur de nombreux fronts et souvent dans un laps de temps relativement court. Parfois appelé « Gestion du chrisis », il s'agit plus probablement d'une transformation forcée, réactive et radicale du paradigme lorsque les entreprises réalisent leur incapacité à faire face aux différentes pressions environnementales et concurrentielles.

I- La segmentation stratégique et les Domaine d'Activité Stratégique

A- La segmentation stratégique

La segmentation est préalable à toute évaluation de l'intensité concurrentielle et à tout diagnostic stratégique de l'entreprise. C'est une segmentation initiale qui permet de savoir sur quel marché l'entreprise est positionnée.

1.Définition

La segmentation stratégique est le découpage de l'activité globale de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (DAS) ou métiers , pour lesquels il est possible de définir une stratégie et ainsi d'allouer des ressources.

Exemple de Daucy : l'entreprise possède une gamme moyenne et une gamme de luxe. Elle vise deux cibles différentes qui représentent un marché homogène.

Toute entreprise constitue un ensemble hétérogène par la diversité :

- des groupes de clients ;
- des marchés servis ;
- des technologies qu'elle met en œuvre ;
- des applications qu'elle développe ;
- des fonctions d'usage du client qu'elle sert.

2. Objectifs

La segmentation stratégique vise à découper l'activité globale de l'entreprise en domaines d'activité homogènes en termes :

- de comportements ou de processus d'achat des clients ;
- de technologies mises en œuvre ;
- de comportements de coûts et de niveaux de ressources requis ;
- de savoir-faire marketing, industriels et managériaux requis.

La segmentation débouche sur la détermination de domaines d'activité stratégiques (DAS) qui correspondent chacun à des facteurs clés de succès homogènes et spécifiques au domaine.

Tableau n° 4 : Deux perspectives de l'entreprise

	Vision objective externe	Vision subjective interne
Très long terme	Métier	Vocation
Long terme	Segment stratégique	DAS
Moyen terme	Segment marketing	Cible
Court terme	Segment commercial	Portefeuille de clients

Source : Marcel Nizon, diagnostic stratégique, 2012.

thèse master 2 école de commerce méthode des scénarii 2012

Cette technique consiste à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée en y allouant des ressources afin de :

- Permettre une analyse concurrentielle pertinente ;
- Développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des F.C.S. propres au secteur.

- Organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés.

Cette méthode s'appuie sur trois critères de définition du segment :

- La technologie qui représente l'aspect fabrication ;
- Le besoin satisfait à travers l'aspect produit : un produit pour un besoin satisfait ;
- La clientèle, qui est l'aspect marché : un type client.

3. Exemple des critères de la segmentation stratégique appliquée au secteur du levage et des grues

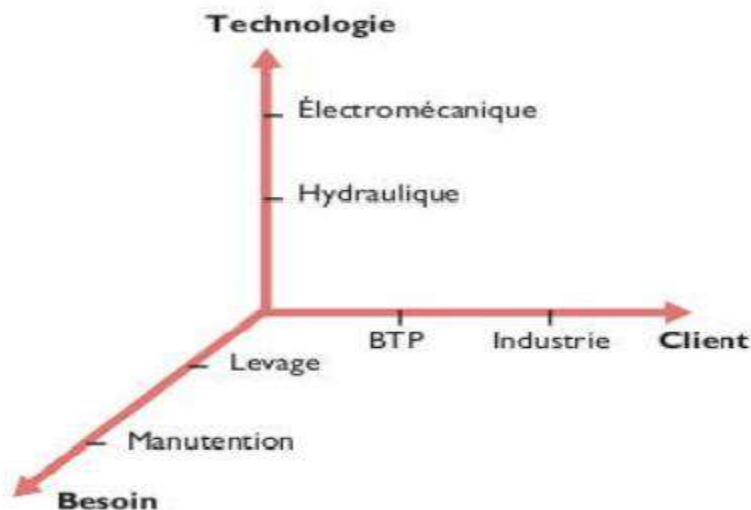


Figure n° 5 : Exemple de segmentation stratégique

Source : Cours magistral Alain Depaix, Université Paris Descartes, Master 2 Professionnel Finance et Management, Stratégie et développement de la P.M.E, 2010/2011

Un même segment renvoie au mêmes compétences, au même combinaison de facteur clé de succès et aux mêmes concurrents. Nous pouvons citer les critères suivants :

- types de clientèle concernée ;
- besoin satisfait ou critère d'achat ;
- circuits de distribution ;
- la concurrence ;

- la technologie ;
- la structure des coûts ;
- les compétences requises ;
- la synergie.

Exemples de segmentation stratégique

1- SEB

Marché : électroménager.

Positionnement : moyenne gamme.

Segments :

- Moulinex : bas de gamme;
- SEB : moyenne gamme;
- Roventa :
- Krupps : haut de gamme.

SEB a créé 4 segmentations différentes, portées par une marque pour chaque segment, par fusion acquisition.

Segmentations marketing pour Moulinex :

- robot
- accessoires
- essoreuse

2- SAP

Segmentation stratégique :

- formation
- ménage
- transport

Le tableau ci-dessous met en évidence les principales différences entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing.

Tableau n° 5 : Différence entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing

	Domaine	Moyen	Objectif	Terme
Segmentation Stratégique	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Diviser les métiers en groupes homogènes	Choix du portefeuille d'activités	Long terme
Segmentation Marketing	Concerne un secteur d'activité particulier	Diviser les clients en segments homogènes	Mettre un mix en face de chaque segment	Moyen terme

Source : Marcel Nizon, diagnostic stratégique, 2012.

Exemple segmentation stratégique et segmentation marketing

Activité : garage de réparation automobile.

Marché : services.

Segmentation stratégique	Réparation/Entretien	Vente	Location	Parking
Segmentation marketing		Audi/BMW Utilitaire Familiale Sport		

B- Le Domaine d'Activité Stratégique

Les DAS sont l'objet de la phase de segmentation stratégique : c'est l'entité homogène pour le stratège. Il s'agit des segments stratégiques sur lesquels l'entreprise se positionne.

Chaque DAS constitue une entité homogène pouvant à la fois faire l'objet d'un diagnostic et d'une proposition stratégique adaptée.

Un DAS est homogène sur le plan des produits et des services offerts à un marché spécifique. La concurrence y est clairement identifiée, des compétences précises y sont relevées. Des ressources peuvent y être affectées et l'entreprise peut y développer un avantage concurrentiel.

C- La cible stratégique : définir le segment visé en priorité par l'entreprise c'est-à-dire le DAS privilégié. Quels sont les cibles potentielles ? Comme pour Danone c'est la nutrition adulte.

D- Le positionnement : C'est la valeur distinctive de l'entreprise : Exemple pour LVMH c'est le luxe et Andree le milieu de gamme. Il s'agit de créer une valeur distinctive dans l'esprit du client. Le positionnement doit rester cohérent sur l'ensemble de la gamme.

Cet exemple est extrait d'un travail réalisé dans le cadre du développement d'un business plan non réel.

E- Exemple de plan stratégique

a- Métier, produits et démarche stratégique

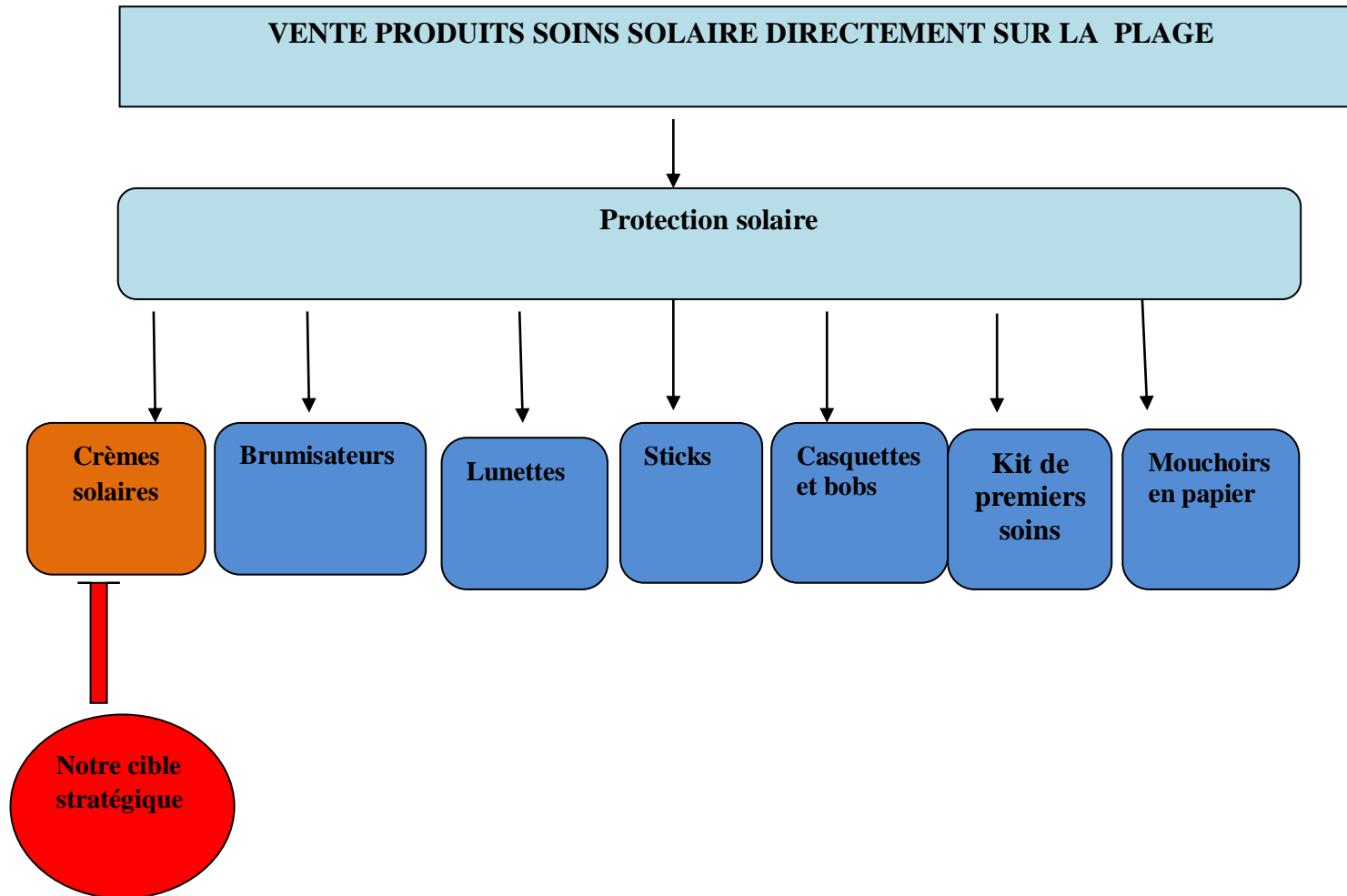
Le repérage des DAS peut se faire en utilisant la notion de couple produit-marché.

SUNSET propose des produits adaptés à divers besoins :

- ✓ Crèmes solaires ;
- ✓ Sticks pour les lèvres ;
- ✓ Brumisateurs d'eau ;
- ✓ Casquettes ;
- ✓ Lunettes de soleil ;
- ✓ Kits premiers soins ;
- ✓ Papiers mouchoirs.

Le métier de base de notre société est donc la vente des produits soins solaires, via un canal de distribution plus proche, des consommateurs. Le travail de vente sera principalement effectué par des saisonniers, retenus parmi des étudiants.

Voici donc notre démarche stratégique :



Notre cible stratégique sera les crèmes solaires

Figure n°6 : Démarche stratégique – segmentation stratégique et ciblage

Source : Business plan réalisé dans le cadre du Mater 2 professionnel Management et Finance, Université Paris Descartes

b- Vision

SUNSET aspire à conquérir suffisamment de part sur ce marché émergent de la côte méditerranéenne et atlantique, afin de générer un cash flow positif.

c- Le Business Model

Le business model a pour unité de mesure, la couverture de 100 km de littoral pendant un mois de l'année. On considère que pour couvrir 100 km de littoral, il faut un commercial s'occupant des livraisons à nos vendeurs ambulants et du management des forces de ventes. La force de vente est, elle-même, composée de 14 vendeurs pour 100 km de littoral.

Il s'agira de leur proposer un service, en vendant directement leurs produits sur les plages, en contrepartie d'une rémunération qui correspond à un pourcentage sur nos ventes.

d- But

Notre but est de devenir, par cette expérience préliminaire, une société spécialisée dans la commercialisation des produits solaires, sur le terrain même des vacances, afin de générer des profits, le tout, en créant de la valeur. La société sera, par là, la plus rentable possible, dans son domaine d'activité.

e- La détermination des objectifs

Celle-ci sera fonction des résultats obtenus et de l'adéquation produit/marché. S'ils sont inférieurs aux prévisions financières et selon l'expérience acquise par l'équipe, nous tenterons de renforcer les axes de développement, en terme de publicité, de promotion ou d'image de marque.

f- Stratégies alternatives

Dans un premier temps, les sites sélectionnés pour le lancement ont été choisis en fonction de leur fréquentation en touristes. Nous avons donc choisi de développer le concept sur la côte méditerranéenne en nous attaquant, durant le premier mois, à la côte de Toulon, plus précisément : les plages du Morillon, pour ensuite étendre notre action sur toute la côte méditerranéenne, avant d'attaquer, en 3^{ème} année d'existence, la côte atlantique. Nous comptons, ainsi, couvrir en trois ans, les plages les plus ensoleillées de France, c'est-à-dire de

la Côte d'Azur à la Côte Vermeille et du bassin d'Arcachon à la Côte Basque, ce qui correspond à environ 600 kilomètres de littoral.

Le plan de développement s'organisera donc de la manière suivante :

- ✓ Pour le 1^{er} mois : plage de Morillon (60 km de plage) ;
- ✓ Pour le 2^{ème} mois : plage de Morillon-Hyères (95 km de plage) ;
- ✓ Pour le 3^{ème} mois : plage de Morillon-Hyères-Le Lavandou (135 km de plage) ;
- ✓ Pour la 2^{ème} année : couverture de toute la côte méditerranéenne (400 km de plage) ;
- ✓ Pour la 3^{ème} année : côte méditerranéenne + moitié sud de la côte atlantique (600 km).

L'objectif, à moyen et long termes de SUNSET est d'être présent sur toute la côte méditerranéenne française et la côte atlantique. Cependant, ce développement se fera de manière progressive, pour donner à l'équipe dirigeante les délais de réflexion nécessaires aux éventuels réajustements stratégiques et pour éviter de trop grandes conséquences sur les probables dysfonctionnements de début de mise en œuvre du projet. Il s'agira de :

- ✓ Poursuivre et amplifier les actions entreprises, lors de la première année ;
- ✓ Confirmer l'intégration du concept sur le marché de Toulon ;
- ✓ Acquérir des parts de marché importantes : 20 % d'ici 2 ans ;
- ✓ Devenir une référence régionale.

En somme, voici une figure qui résume la démarche stratégique.

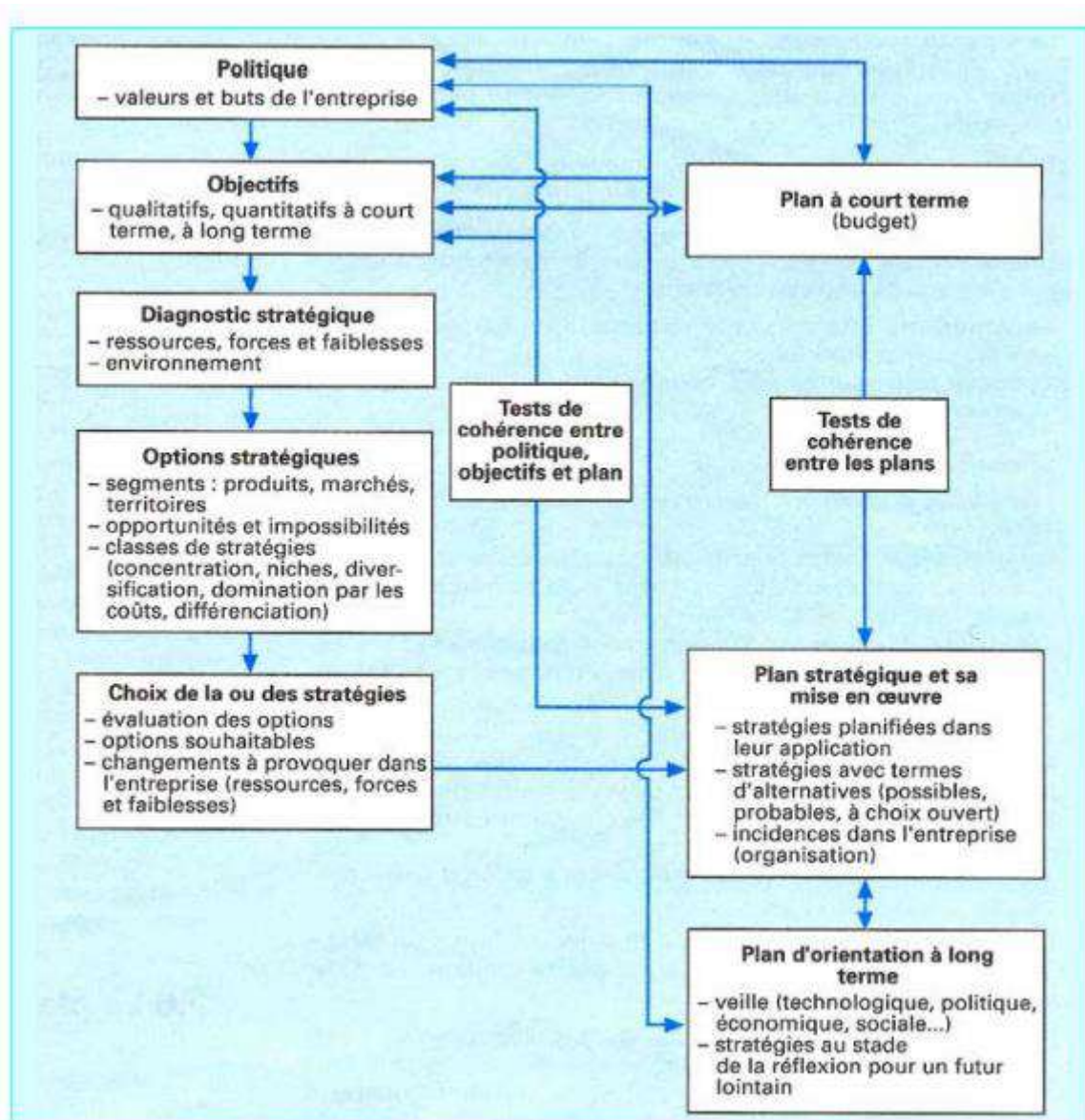


Figure n° 7 : Le management stratégique

Source: Jacques Quibel, les stratégies de l'entreprise et le management stratégique, 1995

II- Analyse interne et externe

Compte tenu de la dynamique complexe et perturbatrice ouverte dans l'environnement, les entreprises ont besoin d'analyser la posture stratégique de l'entreprise dans un cadre formalisé, cohérent et complet. Le diagnostic stratégique s'inscrit dans la démarche stratégique générale de l'entreprise, il assure les prémisses de la fondation, de l'élaboration et de l'opérationnalisation d'une stratégie managériale efficace. Il est donc essentiel de formuler une planification stratégique nécessaire à la prise de décision et au bon fonctionnement de

cette dernière, ainsi qu'à sa conduite du changement, parfois nécessaire à sa rentabilité économique.

Le diagnostic stratégique se fait par le biais d'une double analyse : tout d'abord, du point de vue interne pour mieux se connaître, se perfectionner et optimiser le fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise, en évaluant ses ressources et en identifiant ses atouts, ainsi que ses axes d'amélioration. Puis, dans un second temps, l'analyse d'un point de vue externe pour mieux connaître l'environnement dans lequel elle exerce son activité, afin de mener une stratégie d'entreprise cohérente et en accord avec elle.

Il existe divers outils de modèles analytiques utiles qui permettent de faciliter, rechercher, analyser et cartographier les capacités des entreprises à atteindre un état futur envisagé en fonction de la réalité actuelle et souvent en tenant compte des processus, des technologies, du développement commercial et des capacités des personnes de l'organisation, afin de les aider à explorer leurs options de croissance, à leur apporter une meilleure vision pour relever les défis et à prendre de meilleures décisions.

Le diagnostic stratégique est la première étape de l'analyse stratégique. Il permet de prendre la meilleure orientation stratégique

Le tableau⁶ ci-dessus met en évidence les types des diagnostics stratégiques en fonction des deux perspectives : *Business et Corporate*.

⁶ Helfer, J.-P. et al (2013), *Management stratégique* 9^{ème} édition. Paris : Vuibert. 473p.

Tableau n° 6 : Outils du diagnostic stratégique

Niveau d'analyse	Business Domaines d'activité ou entreprise monoactivité	Corporate Ensemble de l'entreprise multiactivités
Perspective		
Diagnostic externe : attractivité de l'environnement	Environnement global SPECTRED	
	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur: demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle • Écosystème d'affaires • Facteurs clés de succès • Scenarii 	
Diagnostic interne : capacités stratégiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions et processus • Ressources et compétences 	
	Chaîne de la valeur	Plate-forme stratégique
Synthèse du diagnostic interne et externe	SWOT	
		Matrices de portefeuille d'activités

Source : Jean-Pierre Helfer et al, Management stratégique 9^{ème} édition, 2013

A- Outils à orientation business

1.L'analyse interne

Il s'agit d'analyser les ressources et compétences au sein d'une organisation. Ces types de diagnostics permettent de repérer les Forces qui peuvent-être, le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences, ses capacités et ses aptitudes stratégiques. Cela permet de faire aux Faibles de l'entreprise.

1.1. La chaîne de valeur - Michael Porter 1985

Définition

La chaîne de valeur représente l'ensemble des fonctions, processus ou activités que l'entreprise doit exécuter pour concevoir, fabriquer, et distribuer son produit ou son service.

Ainsi, les activités de l'entreprise sont décomposées afin de tenter de trouver dans chaque domaine le moyen de :

- dégager un avantage concurrentiel ;
- rationaliser les coûts ;

- rendre plus efficient un processus logistique⁷.

Elle décrit les différentes étapes et opérations réalisées par une firme dans une industrie donnée. Nous pouvons citer comme exemple : la conception, les achats, la production, la logistique, les ventes ou encore le service. L'entreprise adapte sa chaîne de valeur en fonction des activités qu'elle maîtrise.

Chaque maillon de la chaîne est une fonction qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de compétences qui correspondent au patrimoine de ressources de l'entreprise.

Il s'agit de développer des avantages compétitifs à tous les niveaux de la chaîne.

Selon Porter les activités d'une firme sont classées en deux catégories.

Les activités principales

- La logistique amont qui consiste en l'acheminement physique des entrées telles que les matières premières, composants, sous-ensembles...
- La production des produits finis c'est-à-dire la fabrication, l'assemblage, le contrôle...
- La logistique aval, à savoir, la distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution.
- La commercialisation et le marketing
- Les services pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que installation, garantie, dépannage...

Les activités de soutien

- L'infrastructure de la firme : la direction générale, les finances, le service juridique, le type de management, l'organisation, la gestion qualité, la comptabilité, les systèmes d'information.
- Gestion et la prévision des ressources humaines.

⁷ Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 557 p.

- Développement technologique tels que la R & D, la conception des produits, et le développement des processus et des méthodes...
- Gestion Fonctionnement des activités Publicité de la force de la force Documentation Promotion commerciales de vente de vente technique - politique d'approvisionnement (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés etc.).

Pour Porter, les activités principales sont à la base de la création des richesses. Néanmoins, elle ne permet pas de tenir compte des activités et des ressources partagée. La distinction entre activité et fonctions n'est pas faite.

Ainsi, elle permet de repérer forces et les faiblesses, c'est-à-dire, les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage concurrentiel, tels que le coût, la valeur ou encore la marge par rapport aux concurrents.

La chaîne de valeur permet de s'assurer de la spécificité les, facteurs clés de succès pour chaque segment stratégique et de la pertinence de la segmentation stratégique.

Objectif

L'objet est de trouver des points de croissance qui va améliorer la rentabilité de l'entreprise, et de la rendre plus compétitive.

Le but de l'analyse est d'identifier les activités clés de la conception, production et distribution, afin d'apprécier les mécanismes économiques propres à chaque étape.

Le but de cette analyse est de pouvoir ajouter de la valeur à un produit et de se spécialiser dans une activité clés pour laquelle l'entreprise dispose d'un av concurrentiel et externaliser les autres.

Si nous décomposons les activités d'une entreprise, nous obtenons la chaîne suivante :



Production>Ressources Humaines>Logistiques>Achat>DAF>Management

Figure n° 8 : Chaîne de valeur simplifiée

Un Avantage Compétitif est un atout valorisable qui correspond à un FCS du secteur. C'est un avantage distinctif par rapport aux concurrents. Il permet de se différencier sur le marché.

Nous pouvons citer comme exemple : l'innovation, le capital marque et la qualité. La durée d'un AC dépend de la réactivité des concurrents. Un AC peut devenir un FCS.

Cet outil , permet de déterminer si une entreprise possède les compétences, les capacités et les ressources pour construire un type d'avantage concurrentiel pour chacun des segments stratégiques.

Exemple de la valeur dégagée dans une activité de logistique :

- avantage compétitif de H et M réside dans le fait que 80% de la production est faite en Turquie. Cette logistique permet de baisser les coûts, par rapport aux concurrents qui produisent en Chine. Le temps de transport est moins élevé.
- Avantage compétitif de Zara réside dans le fait que 80% de la production sur se fait en Espagne.
- Avantage compétitif de Toyota grâce à la création du 0 stock.
- Zara est la première entreprise de textile qui a pratiqué le juste à temps.

Exemple de valeur dégagée grâce au management : la diminution des réunions

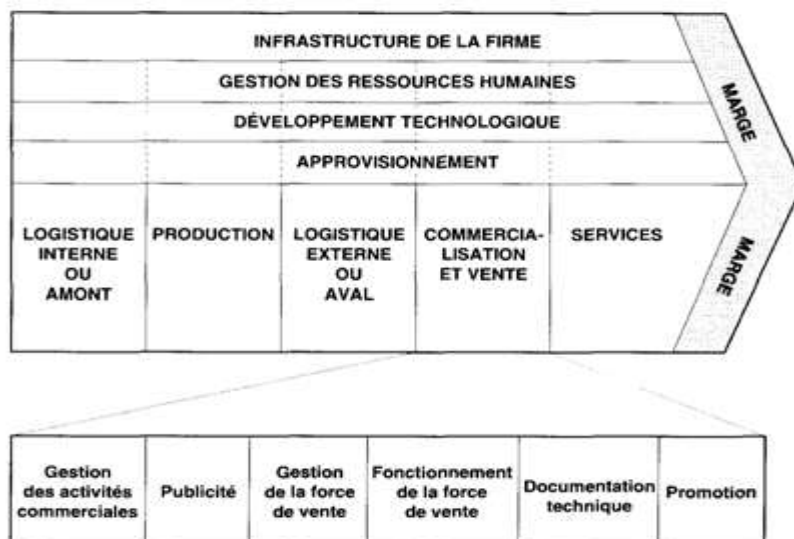


Figure n° 9 : Chaîne de valeur complète

Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, 2008.

Cet ensemble représente des valeurs de l'entreprise.

Tableau n° 7 : Exemple chaîne de valeur et analyse concurrentielle

Activites et postes de frais	% Prix de Revient de l'Entreprise	Caracteristiques Du Concurrent	Impact	Effet sur Prix de revient
Approvisionnement Matieres Premieres	40%	Achat par grande quantite a l'etranger	-20%	-8%
Production				
Main-d'reuvre	25%	Travail en serie industrielle	-60%	-15%
Cout Amortissement	3%	Payment installations neuves	+ 100%	+3%
Commercial	15 %	Force de vente plus lourde et forte communication	+40%	+6%
Logistique	5%	Propre flotte mais fort volume	-	-
Frais Financiers	4%	Structure du bilan equilibree	-100%	-4%
Frais de structures	8%	2 sites de production mais structure plus faible	-15%	-1 %
Total	100%			-19%

Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, 2008

Exemple d'optimisation de la chaîne de valeur : fabriquer en partenariat (joint venture) un composant qui entre dans le processus de fabrication d'un produit électroménager.

Depuis Novembre 2022, le groupe Cevital et l'entreprise brésilienne WEG fabrique en partenariat, dans le cadre d'une joint venture, un moteur électrique universel pour machine à laver. La joint venture se nomme WEG Algeria Motors, détenue à 51% par le groupe WEG et 49 % par le groupe Cevital. La production est destinée au marché à 60% et à 40% à l'export (marchés africains et européens) La production annuelle est estime à 1 millions de moteurs électriques/an.

L'intégration passera rapidement à 80% et la production couvrira 83% des besoins nationaux. Ce partenariat promet un transfert technologique qui assurera une stratégie gagnant-ganant pour le Brésil et pour l'Algérie.

1.2. Ressources et compétences

Le courant des ressources met l'accent sur les choix de l'entreprise et sur le facteur humain. Ce courant prône le fait que les ressources et les compétences représentent le socle nécessaire au choix stratégique. Les compétences cœur sont à l'origine de la possession par l'entreprise d'un avantage compétitif durable.

À ce niveau, il est primordial d'estimer la position concurrentielle de l'entreprise en appliquant la méthode du benchmarking de ses processus et compétences et de la veille concurrentielle.

RBV (Resource Based View)

L'école RBV (Resource Based View) n'a pas toujours été d'une totale clarté sur les termes que ses différents promoteurs utilisent. Ressources, actifs, capacités, aptitudes. Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité.

Le Savoir-faire, les aptitudes ou les capacités ainsi que les compétences représentent une combinaison de ressources créatrice de valeur.

L'approche par les ressources renvoie aux déterminants internes de la performance. Ainsi, il s'agit d'une optique interne qui vient compléter l'option externe, à savoir l'analyse concurrentielle.

La performance de l'entreprise ne résulte pas, uniquement, d'un équilibre entre les forces du marché. Elle est liée à la notion du surplus entre la valeur perçue et la valeur payée par le client et les coûts induits.

La détermination des forces et des faiblesses d'une entreprise passe, essentiellement, par l'utilisation des ressources de l'entreprise. Il s'agit de se questionner sur les questions de leur Valeur, Rareté, Inimitabilité et Organisation.

Une ressource : « actifs, capacités, processus organisationnels, attributs, informations, savoirs...contrôlés par une firme et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son fonctionnement et son efficacité »⁸.

L'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel, grâce, à une ressource si sa valeur permet d'exploiter des opportunités externes ou de neutraliser des menaces.

La rareté signifie que cette ressource est contrôlée par très peu de firmes.

L'inimitabilité indique que les firmes ne possèdent pas cette ressource et qu'elles doivent l'acquérir à un coût élevé.

L'organisation détermine si cette ressource est exploitée de façon efficiente par l'entreprise.

Il existe deux grandes catégories de ressources :

- Les ressources tangibles apparaissent dans le bilan actif de l'entreprise, telles que les ressources financières.
- Les ressources intangibles sont des ressources immatérielles telles que, les ressources technologiques, la réputation d'une entreprise, l'expérience, les qualifications... Ce type de ressources est difficile à évaluer.

Barney et Grant mettent en place le filtre VRIST des ressources et des compétences. Ainsi les ressources doivent être pertinentes et valorisables, rares , difficilement imitables, non substituables et non transférables. Cette démarche permet à l'entreprise de s'approprier un avantage concurrentiel pérenne.

Afin de gérer ses ressources, une entreprise doit savoir réaliser des effets de levier.

L'entreprise doit, également, transformer une ressource en capacités en réalisant une coordination au sein de la chaîne de valeur.

La capacité stratégique d'une entreprise combine les ressources ainsi que ces activités, ces processus et ces systèmes.

⁸Detrie, J.-P.(2005), *Strategie, Politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition. Paris : Dunod. 888p.

Les compétences : des capacités organisationnelles stratégiques

« Une compétence peut en effet se définir comme une capacité dynamique, l'aptitude d'une firme à « intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme »⁹ (Teece, Pisano et Schuen, 1997). La compétence est le savoir-faire et la connaissance acquise grâce au management réussi d'une capacité organisationnelle au sein de plusieurs secteurs d'activité différents se caractérisant par des contraintes de marché et de compétences partiellement similaires »¹⁰

Une compétence est une capacité VRIST qui permet à l'entreprise de mieux maîtriser et rentabiliser ses ressources. Les capacités organisationnelles représentent l'ensemble des expertises de l'entreprise. Ces processus répétés deviennent alors des routines.

Afin de créer un AC l'entreprise doit exploiter au mieux ses compétences cœurs. Ces compétences permettront à l'entreprise de mieux gérer les risques liés à une diversification.

Le tableau suivant propose quelques exemples de compétences cœurs.

Tableau n°8 : Exemples de compétences cœur

NEC	Intégration des technologies de l'information et des télécoms.
Black et Decker	Conception et fabrication de petits moteurs électriques.
Canon	Intégration des technologies optique fine, microélectronique et mécanique de précision.
3M	Conception de produits nouveaux liée à la maîtrise technologique des substrats, enduits et colles et la capacité à les combiner.
Carrefour	Gestion des flux (de produits, clients, cash...).
Fedex	Logistique : maîtrise d'un réseau de distribution.

Source : Jean-Pierre Detrie, Stratégor 4^{ème} édition, 2005.

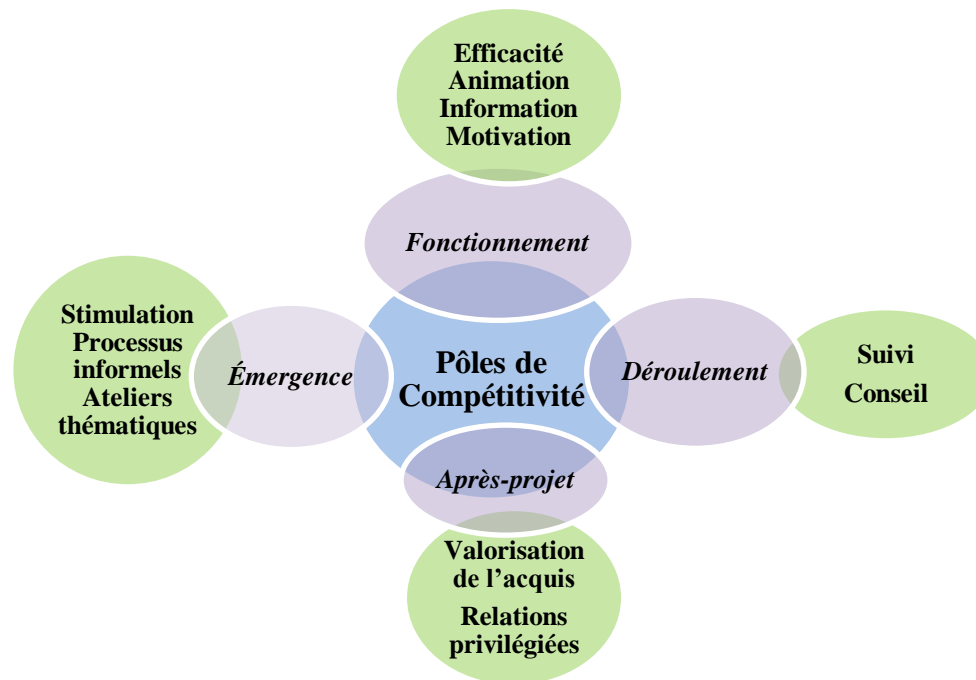
L'exemple suivant est un extrait de notre travail réalisé en 2016 dans le cadre de notre doctorat. Il s'agit de voir le fonctionnement de projets de recherche et développement animés par les pôles de compétitivité français (PDC) au sein des entreprises porteuses de projets (EP)

⁹ Teece, D. J. et al., Dynamic capabilities and strategic management, 1997, *Strategic Management Journal*, Vol.18, Pp. 509-533.

¹⁰ Detrie, J.-P.(2005),Ibid.

Cet exemple illustre les compétences nécessaires au bon fonctionnement de ces projets ainsi que la place du facteur humain.

Modèle fonctionnement des PDC



Ce modèle réunit l'ensemble des processus et des démarches, qui contribuent à l'amélioration de la « vie du PDC ». Il vise donc à en optimiser l'efficacité du fonctionnement interne de l'écosystème.

Fonctionnement du PDC et activités d'animation

- ◆ *Animer l'écosystème en favorisant l'organisation d'événements dans et hors PDC.*
- ◆ *Multiplier les mises en relations des membres, pour qu'ils puissent se côtoyer davantage.*
- ◆ *Mettre à la disposition de tous les membres, les supports de communication nécessaires, tels que les informations relatives aux projets achevés et aux nouveaux appels à projets.*
- ◆ *Connaître tous les membres du PDC (travail des animateurs) , à travers, d'abord, la prise en charge des nouveaux arrivés dès le départ, ensuite le repérage de toutes les compétences et enfin, l'exploitation de celles-ci.*
- ◆ *Instaurer la confiance entre les membres et les futurs partenaires, par la formation sur la propriété intellectuelle.*
- ◆ *Rassurer les membres ainsi que les nouveaux adhérents au sujet du partage de l'information. Le PDC se doit de la sécuriser au niveau des comités stratégiques et des conseils d'administration.*
- ◆ *Accorder une attention particulière aux PME, porteuses de nouvelles technologies. En effet, leurs compétences restent peu valorisées par les grands groupes. À cela, s'ajoute le fait que, souvent mal informées, elles se trouvent confrontées à des barrières, leur rendant difficile l'accès aux PDC. C'est dans ce sens que les dispositifs d'aides à la recherche sont encore plus importants pour les « pôles PME » que pour « les pôles grands groupes. ». Elles doivent donc apprendre à collaborer et à faire confiance à ces grands groupes. Il s'agit également d'accomplir un travail qui permet aux PME de s'ouvrir davantage à l'international.*
- ◆ *Résoudre des conflits en augmentant le nombre de réunions organisées avec les financeurs et le pôle de compétitivité durant tout le projet et pas uniquement lors de la phase de démarrage.*
- ◆ *Motiver les partenaires du projet, lorsque l'idée émane du porteur de projet, afin qu'ils soient tous impliqués.*
- ◆ *Apprendre à travailler ensemble et à partager, tout en protégeant sa propriété intellectuelle. Pour cela, le PDC doit aider les entreprises à trouver le « bon équilibre » grâce à de bons médiateurs.*



STIMULER L'ÉMERGENCE DU PROJET

- ◆ *Définir avec rigueur, les complémentarités des membres afin que la coopération, soit appréhendée, non pas comme un frein, mais comme un levier de l'apprentissage.*
- ◆ *Essayer de favoriser le déroulement, du côté administratif, en permettant au pôle de s'investir d'avantage dans le suivi des projets et en mettant à la disposition des chefs de file des outils pour optimiser la qualité de la gestion des projets.*
- ◆ *Favoriser les interactions entre acteurs, qui ne sont pas du même domaine. En effet, le mixage des savoirs avec des acteurs, qui ne sont pas dans la sphère naturelle de l'entreprise, peuvent constituer un déclencheur déterminant dans la motivation pour la collaboration.*

Émergence des projets : pour la favoriser

- ◆ *Organiser des ateliers ou encore des journées où tous les membres se présentent et exposent leur idée de projet : soit des événements ciblés par thématique soit des événements pouvant englober plusieurs domaines.*
- ◆ *Signer les accords de consortiums, ainsi que les clauses de confidentialité, lors de la partie montage de projet, afin que les informations puissent s'échanger facilement, sans avoir besoin de recourir à des juristes. Mettre en place, en cas de nécessité, des contrats d'accompagnement, afin de clarifier davantage et de définir le travail de chacun. Le pôle joue donc, le rôle de tierce partie.*
- ◆ *Faire appel à des experts externes spécialisés dans le domaine de la propriété intellectuelle, en cas de besoin.*
- ◆ *Favoriser des projets, qui mettent en jeu des produits, qui possèdent un niveau de maturité bas.*

- ◆ *Accorder l'attention nécessaire aux « processus informels », en prévoyant des temps de pauses permettant aux membres du PDC la liberté de se connaître, c'est de cette façon que naissent certains projets.*



Déroulement du projet - POUR ACCOMPAGNER LES MEMBRES

- ◆ *Suivre le déroulement du projet dans sa globalité.*
- ◆ *Suivre le déroulement des projets, notamment, lorsque les chefs de projets sont confrontés à leur première expérience de projets de collaboratifs.*
- ◆ *Accompagner et conseiller les membres, les porteurs de projets et les partenaires tout au long du projet et non pas, uniquement, lors de sa labellisation.*
- ◆ *Favoriser les consortiums de petite taille, qui regroupent des partenaires qui se connaissent déjà.*

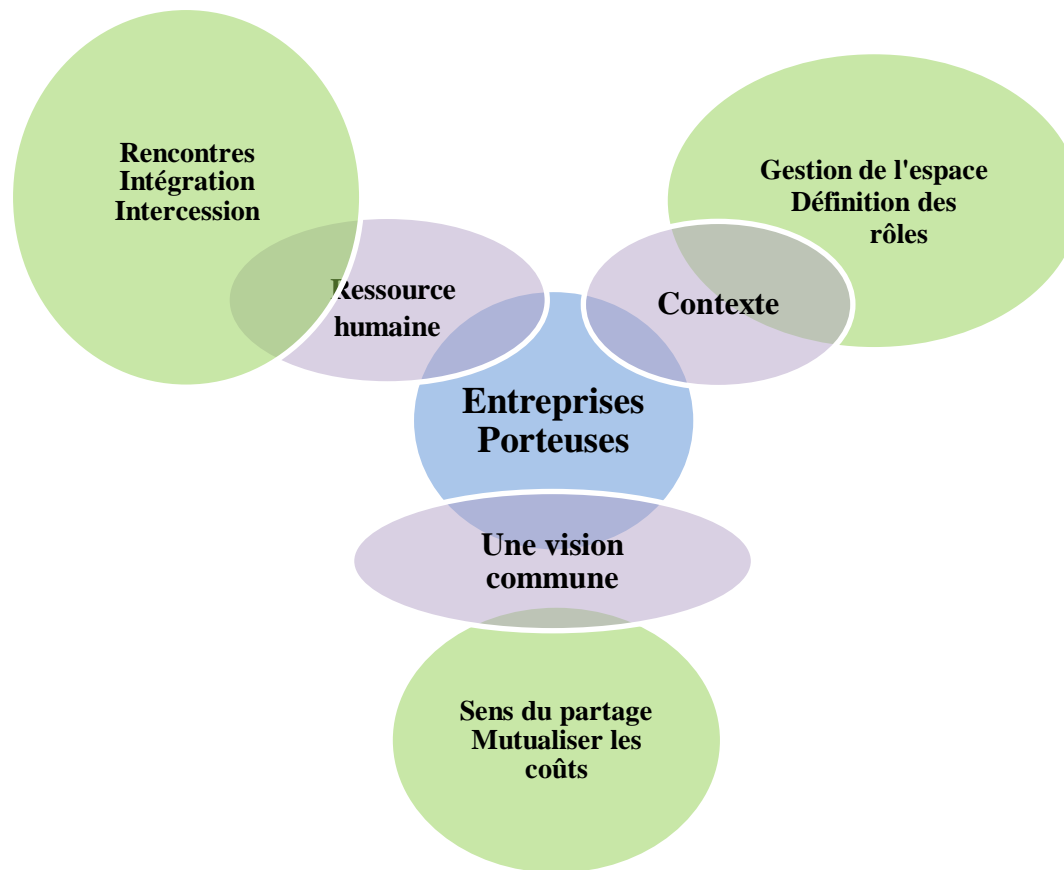
ET APRÈS LE PROJET ?

L'après projet : pour une poursuite d'autres projets

- ◆ *Engranger les acquis*
- ◆ *Répertorier tous les résultats des projets réalisés et les mettre à disposition de tous les membres*
- ◆ *Optimiser la qualité de la compréhension de leur fonctionnement, ce qui suscite la poursuite de nouveaux projets.*
- ◆ *Sécréter des « relations privilégiées ».*

Guide de bonnes pratiques des EP

Ce guide des EP, quant à lui, regroupe des recommandations suscitées par les difficultés vécues par les EP, tant à l'intérieur du PDC, qu'au cours du déroulement du projet, proprement dit. Il vise donc à les réduire, voire, à les résoudre.



UN CONTEXTE OPTIMAL

Le contexte du projet doit être favorable

- ◆ *Réunir les conditions techniques.*
- ◆ *Allouer du temps grâce à une santé financière saine.*
- ◆ *Rapprocher géographiquement tous les partenaires.*
- ◆ *Organiser le travail clairement avec des rôles bien définis.*
- ◆ *Mettre en place un service de R et D en interne.*

LA RH...

La dimension humaine est un élément crucial de la réussite du projet

il est préférable de :

- ◆ *Multiplier les rencontres entre les partenaires pour favoriser le développement du projet.*
- ◆ *Susciter la confiance, afin d'améliorer la cohésion de l'équipe, pour les partenaires apprennent à se connaître.*

- ◆ *Accorder une importance aux étapes d'intégration, lors du démarrage du projet.*
- ◆ *Réussir à impliquer tous les partenaires, si le projet est initié ou complété, par le PDC.*
- ◆ *Organiser des événements, pour renforcer l'engagement des partenaires.*
- ◆ *Monter le projet avec des partenaires connus.*
- ◆ *Choisir un chef de projet qui est « entremetteur », afin de gérer les éventuels conflits.*
- ◆ *Instaurer un fort degré de motivation chez tous les partenaires.*
- ◆ *Limiter le nombre de partenaires, afin d'éviter les lourdeurs administratives et les difficultés d'organisation des rencontres, lorsque le nombre de partenaires est élevé.*



- ◆ *Avoir une réelle vision commune et ne pas être intéressé que par l'aspect financier, mutualiser les coûts liés à la R et D. les partenaires doivent avoir :*
- ◆ *Des objectifs communs et complémentaires.*
- ◆ *Des intérêts économiques et stratégiques communs.*

2.L'analyse externe

Le diagnostic externe a pour objectif de déceler les opportunités et les menaces, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables.

L'analyse sectorielle permet de définir l'intensité concurrentielle du secteur ou du domaine à partir de l'analyse des forces concurrentielles externes.

L'analyse sectorielle a pour objet la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle et le positionnement des groupes stratégiques au sein d'un marché.

2.1. La demande et son évolution

Analyser la demande d'un marché revient à se focaliser sur les clients, les prescripteurs et les réseaux de distribution et de vente.

2.2. L'offre

L'offre existante est analysée à travers la capacité de l'industrie, les substituts existants, le degré d'intégration, la concentration de l'offre, les barrières à l'entrée et à la sortie et les nouvelles technologies.

Elle peut être décomposée en quatre types d'acteurs, qui sont, les fournisseurs, les concurrents directs, les concurrents indirects, qui offrent des produits de substitution et les nouveaux entrants potentiels.

L'analyse stratégique de PORTER, même si elle doit être complétée, constitue une base importante de réflexion.

Chaque entreprise qui souhaite s'implanter sur un nouveau marché subit un coût. Il s'agit des coûts liés à l'entrée du secteur. En théorie, deux approches sont décrites :

- Le monopole : qui conduit à une pénétration impossible du marché.
- Un marché vierge : il s'agit de la concurrence pure et parfaite.

Les barrières à l'entrée représentent toutes les difficultés que doit surmonter une entreprise afin de pénétrer un nouveau marché. D'un secteur à un autre, la nature des barrières changent. La réussite d'une diversification interne est, ainsi, soumise à la présence de firmes qui

peuvent conserver une rentabilité supérieure à la moyenne. ¹¹

Le modèle des 5 forces de Porter met en évidence la dynamique de l'intensité concurrentielle au sein d'un secteur d'activité.

FIGURE 1.3 Les cinq forces de Porter

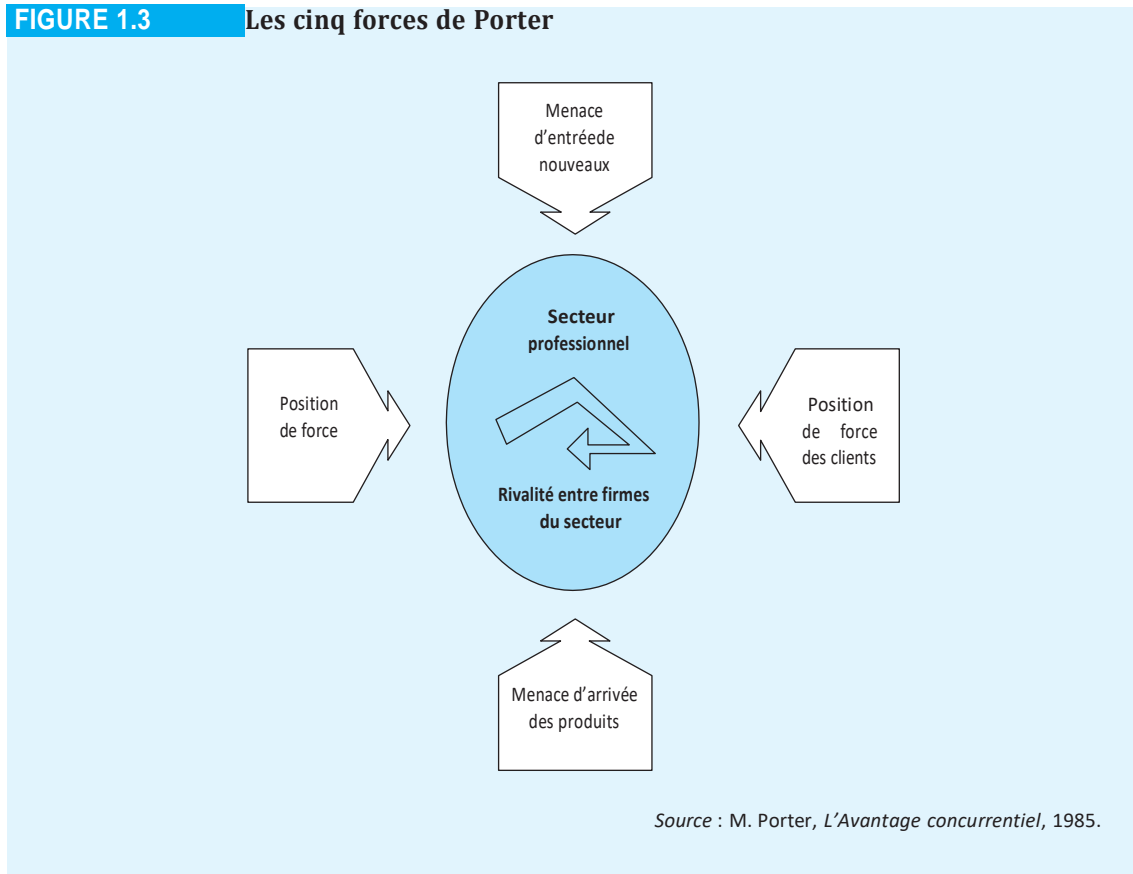


Figure n° 10 : Les 5 forces de Porter

Source : Jean-Pierre Detrie, *Stratégor* 4^{ème} édition, 2005.

Voici les 5 forces représentés dans cette figure :

La menace de nouveaux entrants

L'arrivée de nouveaux concurrents est influencée par l'attractivité du secteur et modérée par les éventuelles barrières à l'entrée : Le prix à payer pour s'établir sur le secteur, rend l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà établis vont jouer des barrières pour contenir la menace de nouveaux entrants potentiels.

¹¹ Soulié, D ; (1992), *Analyse économique et stratégique d'entreprise*. Paris : Edicef .144p.

Il existe 6 catégories principales de barrières à l'entrée:

- Les économies d'échelle et d'apprentissage;
- La différenciation;
- Les besoins en capitaux;
- Les coûts de transfert ;
- L'accès aux circuits de distribution ;
- Les désavantages de coût.

Le pouvoir négociation des fournisseurs

Si l'entreprise donneuse est en situation de monopole, elle impose ses prix en raison des quantités importantes qu'elle commande.

Le pouvoir négociation des distributeurs et clients

Il s'agit de la capacité du distributeur et du client final à extraire un bénéfice du vendeur.

Ce cas se présente lorsque les acheteurs sont peu nombreux. En effet, dans cette situation soit :

- les clients sont concentrés ou achètent des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du secteur;
- ou les produits achetés représentent une part importante du coût des achats du client.

Les produits et services de substitution

Les produits de substitution représentent une solution alternative à l'offre. Il peut s'agir de produits différents, répondant à un même besoin.

La concurrence au sein du secteur

Les concurrents en place se livrent à une compétition au sein même du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. C'est probablement sur cette compétition que tous les compétiteurs focalisent leur attention, car elle est permanente.

La figure ci-après est un exemple du modèle des 5 forces de Porter appliqué à notre business plan (voir I-B)

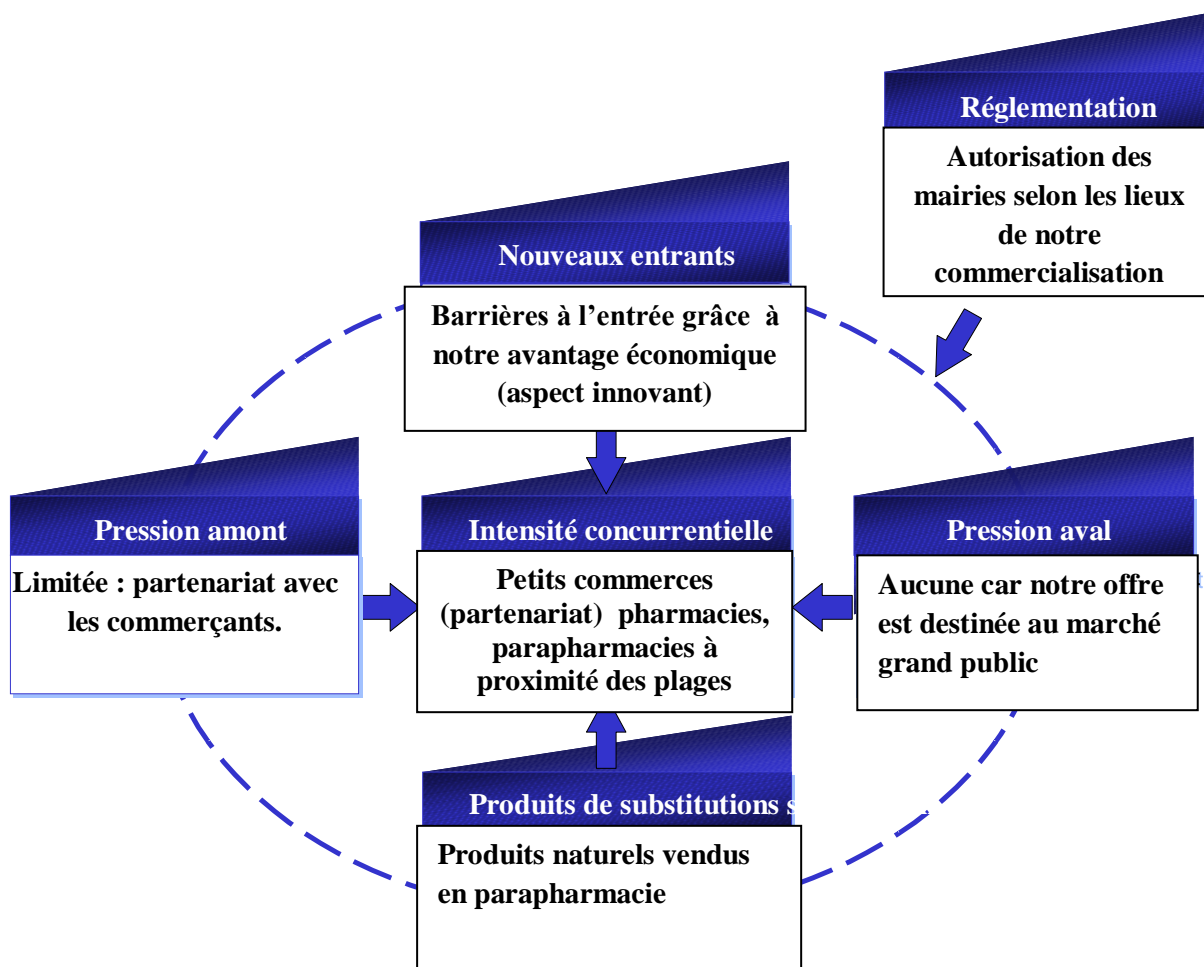


Figure n° 11 : Exemple modèle 5 forces de Porter

Source : Business plan réalisé dans le cadre du Mater 2 professionnel Management et Finance, Université Paris Descartes.

Il est important de mettre en place un système de veille afin de collecter, de façon continue, toutes les informations nécessaires à la prise de la décision.

Nous pouvons proposer ces types de veilles qui permettent de collecter des informations sur l'intensité concurrentielle du secteur.

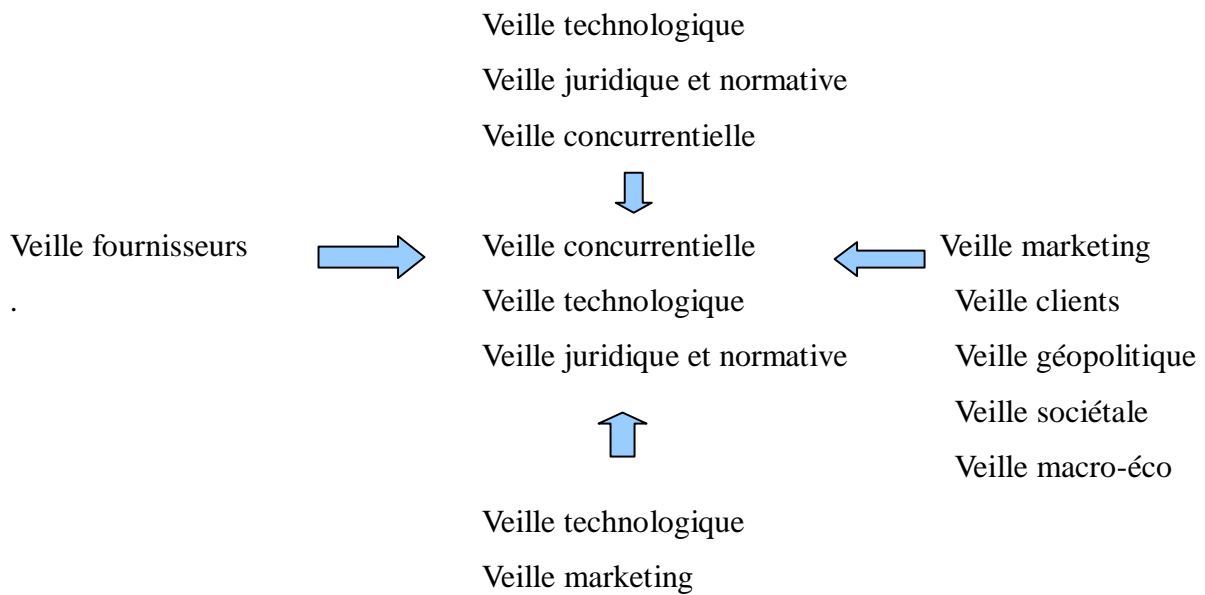


Figure n° 12 : Types de veille applicables au modèle des 5 forces de Porter

Source: Cours magistral Alain Depaix, Université Paris Descartes, Master 2 Professionnel Finance et Management, Stratégie et développement de la P.M.E, 2010/2011.

2.4. Les groupes stratégiques

Ils représentent l'ensemble des concurrents, au sein d'un secteur qui pratique la même stratégie.

Ces schémas permettent de connaître les facteurs clés de succès des groupes stratégiques.

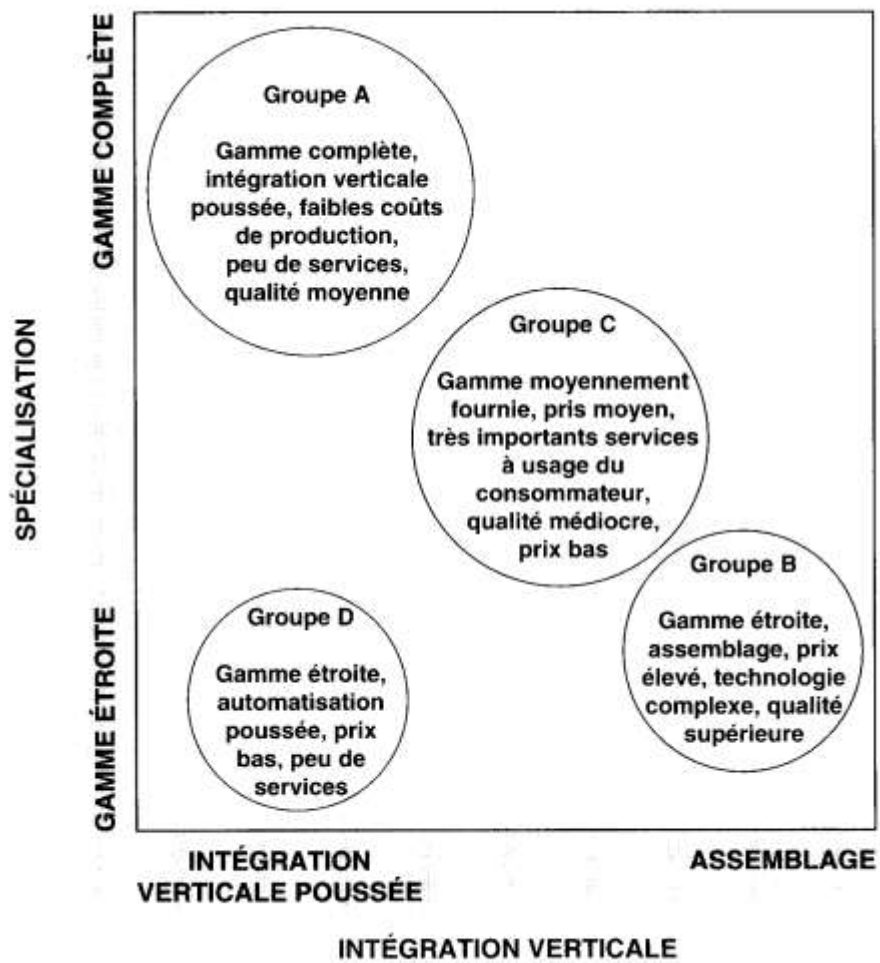
C'est un modèle d'analyse concurrentiel constitué de la liste des éléments stratégiques des concurrents et de réaliser la carte des groupes stratégiques.

L'étude des groupes débouche sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein d'un secteur à partir de trois conditions :

- Les conditions d'entrée dans le secteur ;
- La lecture sur la lutte concurrentielle ;
- La rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques.

Il y a plusieurs critères pour les groupes stratégiques tels que le type du marché, le prix, la qualité, la technologie, les services associés ou encore la politique commerciale.

Ci après un exemple de la répartition des groupes stratégiques selon Porter



Source : M. PORTER

Figure n°13 : Exemple de groupes stratégiques selon Porter

Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, 2008.

Le tableau suivant propose un ensemble de questionnement sur les concurrents.

Tableau n° 09 : Collecte de données sur les groupes stratégiques

Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités ☹ ☺
Objectifs et stratégie de la concurrence ?		
• Quels sont les objectifs ?		
• Quelle est l'attitude à l'égard du risque ?		
• Quelles sont les valeurs et les croyances ?		
• Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ?		
• Quelle est la stratégie du concurrent ?		
Conception de la concurrence ?		
• Sur l'évolution de son entreprise ?		
• Sur l'évolution des concurrents et du secteur ?		
Les capacités de la concurrence ?		
• Forces et faiblesses fonctionnelles		
– Marketing ?		
– Production ?		
– Organisationnelles ?		
– Financières ?		
– Humaines ? etc.		
• Capacités de croissance ?		
• Capacités d'adaptation au changement ?		
• Capacité de résistance ?		
Synthèse		

Source : Jean-Pierre Helfer et al, Management stratégique 9^{ème} édition, 2013.

La recherche de l'information est un processus complexe qui s'appuie sur des moyens et des outils qui ne sont pas toujours éthiques. Le schéma suivant, met en lumière, également, la difficulté à l'accès à l'information sur les concurrents¹².

¹² Helfer, J.-P. et al (2013), Ibid.

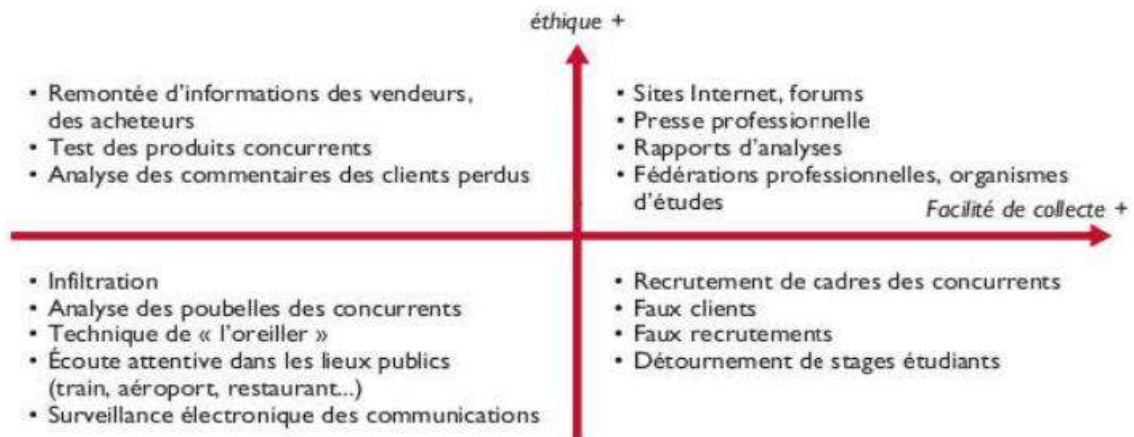


Figure n°14 : La recherche de l'information sur la concurrence

Source : Jean-Pierre Helfer et al, Management stratégique 9^{ème} édition, 2013.

Le cas de la veille stratégique

La veille stratégique est : « Le processus informationnel, par lequel une organisation donnée, se met à l'écoute anticipative de son environnement, en vue de réduire les incertitudes et d'accroître les opportunités, pour mieux décider et agir dans la poursuite de ses objectifs »¹³.

Faire de la veille en fonction de l'environnement surveillé : le cas de la veille stratégique

A- Cadrage

Dans un contexte mouvant,
un ancrage stratégique est
nécessaire

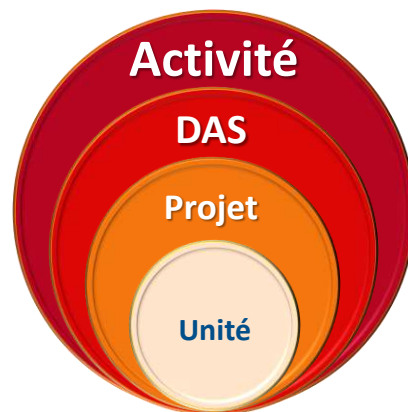


La veille stratégique doit être centrée sur les FCS afin de faciliter l'atteinte des objectifs fixés.

¹³ Rapport : Colloque de veille Stratégique et Compétitivité, Mars 2005, Casablanca.

VEILLE STRATEGIQUE	CENTRÉE SUR FCS pour consolider l'atteinte des objectifs
Où est votre intérêt	optimiser les résultats : CA, rentabilité adapter /orienter la stratégie
Approche	plutôt collaborative, construite, avec échanges internes conséquents
Attitude	plutôt proactive avec clarification des forces /faiblesses en regard des chances /risques
Périmètre	centré sur une vision globale de l'organisation, débouche sur orientations, améliorations / adaptations des processus

a- Définir le périmètre: à quel niveau notre veille se situe?



b- Formuler les objectifs stratégiques

Quelle est l'idée gagnante

Qu'est ce qui permet de se différencier ?
Qu'est ce qui fait que le client viendra plutôt vers nous ?



Ex. pour un magasin de produits alimentaires "Fraîcheur de la ferme" (produits tradition: écologique, frais, non industriel)

Quels éléments de mesure



Fraîcheur
Satisfaction clientèle

Quels objectifs



Ex. (suite): Devenir le "numéro un" ...

- accroître PDM locale de 25% sur 12 m
- de la ferme locale au client en moins de 24 h, pour 75% des produits
- satisfaction client 98%

Conseil
Passer de la "bonne" idée à l'objectif (ambitieux mais réaliste)



Cliquer pour accéder aux exemples

c- Perturbations qui affectent les objectifs

Facteurs qui impactent les objectifs



Facteurs hors contrôle
 sous contrôle

Facteurs environnementaux influents - Ex. (suite):

- PDM 25% ▷ attirer de nouveaux clients ▷ communication
- étendre notre gamme ▷ nouveaux produits locaux
- 24 h pour 75% gamme ▷ relation fournisseurs ▷ logistique
- 98% satisfaction client ▷ motiver & former personnel
- accroître surface de vente ▷ financement ▷ gestion travaux

Quels facteurs sont essentiels pour le succès

La lutte concurrentielle se concentre sur un petit nombre de facteurs ...



La performance sur ces facteurs clés

- ✓ procure de meilleurs résultats
- ✓ génère de la valeur client
- ✓ permet d'assurer la réussite

Sélection des FCS (vs objectifs)

Ex. (suite)

▷ Relation fournisseurs ... pour fraîcheur, nouveaux produits

▷ Attirer de nouveaux clients ... sinon pas de CA et PDM

▷ Financement de l'expansion ... pour acquérir les locaux

Formulation des FCS

par ordre décroissant	DEFINITION Ce que nous devons faire pour assurer le succès	FINALITE A quoi cela nous sert de connaître ce facteur clé?	INDICATEUR Quoi ? Combien ? Quand ? Comment l'obtient on ? Quel niveau de connaissance et/ou de réalisation ?
CLIENTS	NOUS « choisissons » d'identifier et caractériser les CSP – Catégories sociaux professionnelles.	1/ Définir les gammes de produits. 2/ Définir sa politique de fidélisation client.	Indicateur
CONCURRENTS	NOUS « devons » - repérer les concurrents proposant des produits « moins chers » - identifier les nouveaux entrants.	2/ Caractériser les <u>avantages compétitifs</u> « prix » de la concurrence et la robustesse de cet avantage (face à une demande qui devient plus exigeante)	Indicateur
	Etc. ...	Etc. ...	Etc. ...

Les facteurs d'influence sont rangés dans l'ordre décroissant de leur impact

Cliquer pour accéder aux colonnes

N°	FACTEURS D'INFLUENCE	POIDS	CHANCE	RISQUE
	Unité ou DAS ou PROJET			
1	Décision lancement nouveau magasin	65	X	
2	Fournisseurs produits alimentaires bio	61		X
3	Ententes entre concurrents	51	X	
4	Réglementation produits alimentaires bio	42	X	X
5	Concurrents majeurs	37		X
6	Concurrents low cost intégrateurs	35		X
7	Nouveaux entrants	31		X
8		
9		
10				
11				
12				
13				

d- Cadrage – résumé

Les **FCS** sont en rapport direct avec la rentabilité

Ils font la différence entre

profit et perte
succès et échec



Pour optimiser les résultats, les FCS et leur déclinaison font l'objet de la ... **VEILLE STRATEGIQUE**

*Suivi de la dynamique de changement des FCS
Incidence sur l'atteinte des objectifs
Repérage de ceux qui sont moins bien contrôlés
par les concurrents majeurs*

Dans l'ex. du commerçant :

- ▶ Fournisseurs ... repérage, suivi production & qualité
- ▶ Clients ... critères de valeur et niveau de satisfaction, suivi dans le temps
- ▶ Financement ... sources, taux, conditions et suivi

B-Implémentation

Choix et mise en place des outils



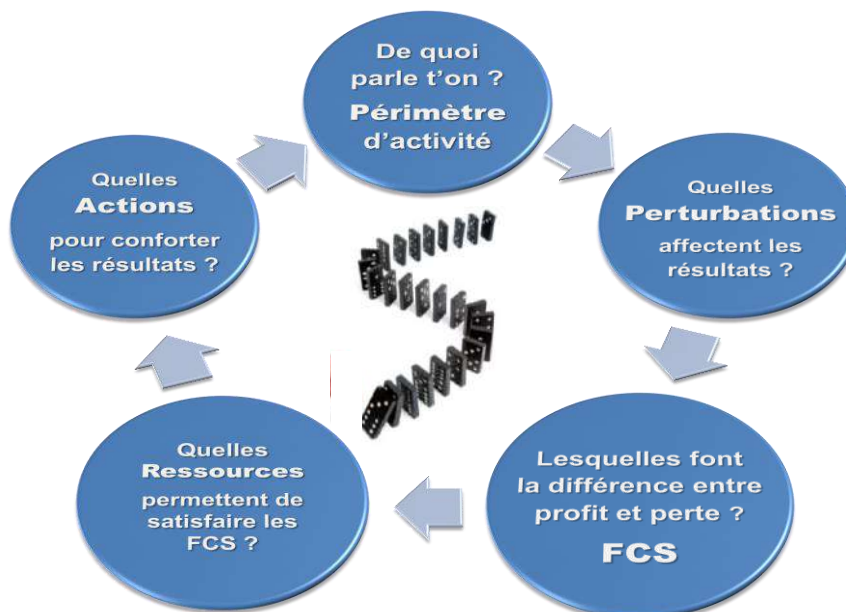
Implémentation
mettre à disposition
Cibler les sources de perturbations, assurer suivi, collecte, diffu.

C- Exploitation: de l'information à l'action



Il ne suffit pas d'observer, encore faut-il savoir décrypter
... pour déboucher sur une interprétation des situations

CONCLUSION VEILLE STRATEGIQUE



3. L'analyse interne et externe

La synthèse de l'analyse interne et de l'analyse externe permet de terminer le positionnement concurrentiel d'une entreprise. En effet, il s'agit d'évaluer la force quantitative et qualitative

d'une entreprise par rapport à ses concurrents dans un domaine d'activité stratégique. Elle permet d'évaluer le degré de maîtrise des facteurs clés de succès d'une activité.

Le facteur de clé est un élément stratégique qu'une organisation doit maîtriser afin de se maintenir sur un secteur et de surpasser la concurrence. Ce repérage doit prendre en compte les caractéristiques actuelles et futures de l'activité.

Il s'agit des compétences, des ressources de bases et des atouts que toute entreprise doit détenir pour s'assurer une position défendable durable. À chaque activité correspond sa combinaison de FCS.

Le facteur clé est représenté par une offre qui possède une valeur forte pour le client. Ce sont les savoirs faire essentiels et les types et niveau de ressources requis à chaque stade du processus de conception fabrication distribution pour s'assurer une position compétitive de référence. La concurrence se fonde en priorité sur cet élément.

Chaque entreprise doit mettre au centre de son processus de décision les informations relatives à son environnement externe à travers la veille concurrentielle. En effet, l'entreprise doit surveiller, rechercher, traiter et diffuser auprès de ses collaborateurs des renseignements relatifs à la concurrence. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels à travers une gestion de la veille concurrentielle efficace.

Elle permet à l'entreprise de se défendre face aux actions potentielles des concurrents, d'identifier de nouvelles opportunités en fonction de l'évolution de son marché et de détecter les mouvements stratégiques possibles des concurrents.

Un avantage concurrentiel est créé lorsqu'une entreprise a une meilleure maîtrise de certains comportements qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité. La relation entre le prix, le coût et la rentabilité est de la détermination d'un avantage concurrentiel.

Voici pourquoi une entreprise peut réussir mieux qu'une autre. Nous pouvons citer comme exemples :

- le fait de produire une offre à des coûts inférieurs (avantage de coût) ;
- créer une offre possédant des caractéristiques uniques appréciées des clients et que ces derniers sont disposés à payer plus cher (avantage fondé sur la différenciation).

La différence entre le FCS et l'AC réside dans le fait que les facteurs clés de succès sont des critères qui s'imposent à l'entreprise du fait des exigences du marché. L'entreprise se doit de les détenir pour pouvoir entrer et rester sur le marché. Les compétences distinctives, ou avantages concurrentiels, permettent en revanche de se démarquer de la concurrence. C'est l'exemple de Nintendo avec la Wii. Le marché exigeait un niveau de technologie croissant (*facteur clé de succès*) mais le style de jeu restait traditionnel. La rupture créée par Nintendo s'est faite par son savoir-faire en terme de game-play (*avantage concurrentiel*).

B- Outils à orientation corporate

La business strategy ou stratégie concurrentielle qui permet de déterminer le positionnement de l'entreprise dans un seul secteur, par rapport à ses concurrents. L'entreprise tente, alors, d'acquérir un avantage compétitif durable, sur la base d'une différenciation en termes de coût ou d'une offre.

La corporate strategy, ou stratégie de groupe, concerne l'ensemble de son portefeuille d'activités. En effet, le but de cette stratégie est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer. Ainsi, la notion de diversification est au cœur de cette stratégie.

1. Diagnostic interne

Nous retrouvons dans le diagnostic interne à orientation corporate, le diagnostic fonctionnel. Il s'agit de diagnostiquer la fonction d'une entreprise. Nous pouvons citer les fonctions suivantes à diagnostiquer :

- L'organisation de l'entreprise à travers sa structure ou encore le type de management et la personnalité du manager.
- La fonction recherche et développement en fonction du nombre de brevet déposé, du budget alloué, de l'évolution et de la comparaison par secteur et suivant les principaux concurrents en mettant en évidence le ratio de recherche et développement. Il s'agit du ratio $\frac{\text{dépense de R et D}}{\text{chiffre d'affaires}}$.
- La fonction production : en analysant l'accès aux matières premières, l'efficacité relative des moyens de production, les coûts relatifs de production, la pertinence et l'adaptation du

système de production, les délais de productions, l'effet d'expérience et d'échelle, le renouvellement de l'outil de production, la relation avec les fournisseurs.

- La fonction finance en mesurant le niveau de rentabilité, de la CAF, le niveau de la capacité d'endettement, l'effet de levier, la volonté d'ouverture du capital, l'attrait d'ouverture du capital et le BFR.
- La fonction ressources humaines en évaluant les techniques de gestion utilisées, la gestion des compétences, la politique de formation, la politique de rémunération, l'adaptation de l'organisation et de la structure à la stratégie et le processus de contrôle.
- La fonction marketing en étudiant la part de marché et le position par rapport aux concurrents ,sur chaque segment, la pertinence des études de marché, la notoriété, le degré d'intégration avec le réseau de distribution, l'adéquation de la force commerciale et la stratégie, la gamme de produits, la position des produits dans le cycle de vie, la nature et la force de la différenciation.

2. Le diagnostic externe

Il s'agit de diagnostiquer, de façon globale, l'environnement externe d'un pays.

La méthode SPECTRED est utilisée de ce cas. Elle permet de collecter des informations sur :

- La tendance de la démographie : la taille de la population, la pyramide et la structure des âges ; la répartition en terme géographique et en terme de revenus ; les dimensions ethniques...
- Le degré technologique : le cycle de vie technologique et l'innovation ; le renouvellement des produits et les nouveaux usages ; le droit de la propriété et les nouveaux brevets...
- La dimension socio- culturelle : le genre et la diversité, la dimension ethnique...
- Le cadre politique et égal : les relations avec puissances publiques ; la réglementation/déréglementation...
- La globalisation : la construction de nouveaux espaces économiques...

- L'économie : la croissance et la création richesse, l'emploi, la fiscalité et l' impact sur l'investissement...

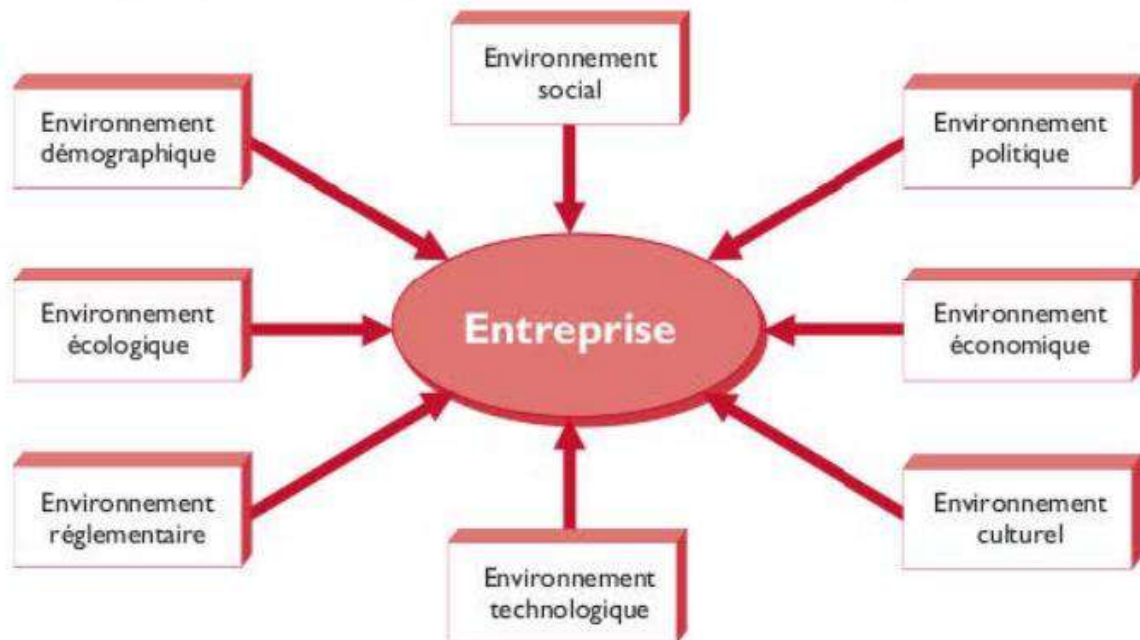


Figure n° 15 : Analyse SPECTRED

Source :Jean-Pierre Helfer et al, Management stratégique 9^{ème} édition, 2013.

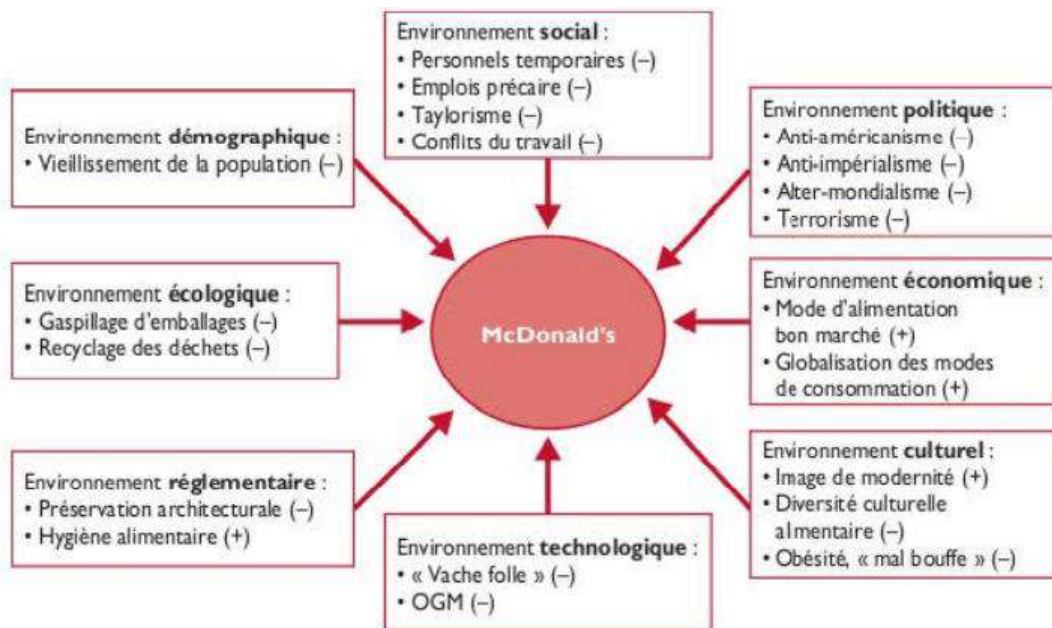


Figure n° 15 : Exemple d'analyse SPECTRED du groupe McDonald

Source :Jean-Pierre Helfer et al, Management stratégique 9^{ème} édition, 2013.

Cette analyse du groupe McDonald met en évidence la capacité d'adaptation du groupe de certains de ces facteurs d'environnement.

3. Diagnostic externe et interne

Les entreprises qui doivent gérer différents segments stratégiques ainsi que que différents D.A.S utilisent des matrices. Ces dernières, permettent à la fois de poser un diagnostic interne et un diagnostic externe. Il s'agit, de mettre en évidence, d'une part les menaces et les opportunités et d'autre part, les forces et les faiblesses. Cette méthode, donne naissance à une matrice de type « Tows ».¹⁴

Par la suite, deux matrices ont vu le jour :

- Boston Consulting Group ;
- Arthur D. Little.

Au départ, ces outils, s'appuient sur une simple démarche marketing. Il fallait élaborer des outils permettraient de construire des stratégies gagnantes et de comprendre le potentiel de chaque entreprise.

L'objectif primaire des matrices est d'aider l'entreprise à prendre les décisions qui concernent l'allocation des ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifié. Ainsi, il s'agit d'analyser le portefeuille d'activité, notamment l'équilibre financier du portefeuille pour déterminer les stratégies possibles à appliquer.

Ces outils permettent de visualiser à quel niveau l'entreprise réalise son chiffre d'affaires et les possibilités d'allocation de ressources.

La méthode, commune à l'élaboration des matrices est la suivante :

- a- « Segmenter l'entreprise en D.A.S.
- b- Évaluer chaque segment stratégique en fonction du positionnement concurrentiel ce qui nous renseigne sur la rentabilité de chaque segment et évaluer l'attractivité du segment, à savoir, les besoins financiers.
- c- Positionner les segments, représentés par des cercles de surface proportionnelle à leur part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

¹⁴ Soulié, D ; (1992), Ibid

- d- Analyser la structure globale du portefeuille afin de déterminer la stratégie optimale d'allocation de ressources. »¹⁵

Le tableau suivant représente les critères sur lesquels les matrices : B.C.G, A.D.L et McKINSENY. Il s'agit de mettre en corrélation la qualité de l'environnement et la capacité de l'entreprise à y survivre¹⁶.

Tableau n°10 : Critères de réalisation des matrices B.C.G A.D.L et McKINSENY

		CRITÈRE D'ENVIRONNEMENT	CRITÈRE D'ENTREPRISE
MATRICES QUANTITATIVES	BCG (années 60, 1 ^{re} version)	Croissance du secteur	Part relative de marché
	2 ^e version	Croissance du secteur	Position concurrentielle
	ADL	Maturité du secteur	Position concurrentielle
MATRICE QUALITATIVE	McKINSEY	Attraits du secteur	Évaluation des atouts

Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, 2008.

3.1.La matrice de Boston Consulting Group -BCG

La matrice B.C.G est la première à voir le jour. Elle est créée par Boston Consulting Group dans les années 60. Il s'agit d'une période où le taux de croissance était élevé et où la rentabilité est liée, directement, à la part de marché.

La construction de la matrice B.C.G démarre par les grands travaux innovants de la pensée stratégiques qui ont donnés naissance au concept de la courbe d'expérience. Ainsi, le B.C.G. décrit l'effet d'expérience ainsi : « Les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 pour cent en termes réels à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double. ».¹⁷

¹⁵ Detrie, J.-P.(2005), Ibid.

¹⁶ Soulié, D ; (1992), Ibid.

¹⁷ Soulié, D ; (1992), Ibid.

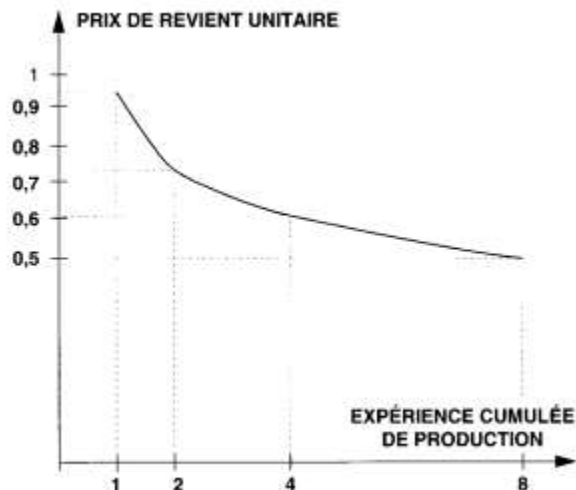


Figure n° 16 : Représentation de l'effet d'expérience

Source : Gérard Garibaldi,, Analyse stratégique, 2008.

L'effet d'expérience est, également, lié à l'effet d'apprentissage. En effet , grâce à l'apprentissage , l'entreprise pourrait baisser davantage ces coûts. L'effet d'apprentissages est subordonné à la mise en place d'un environnement interne et d'une organisation propice.

Plus une entreprise détient de parts de marché et plus elle arrive à baisser ces coûts, contrairement aux entreprises, qui ne capitalisent que peu d'expérience. De même, plus la croissance du secteur est forte et plus l'entreprise ne détiendra de parts de marché. Si l'entreprise rencontre des difficultés pour améliorer sa productivité, elle perdra sa compétitivité.

Cette matrice met en exergue les entreprises qui sont génératrices de liquidités, et celles qui en sont consommatrices. Elle permet de gérer plusieurs produits.

La matrice BCG repose sur deux critères :

- Le positionnement concurrentiel observé à travers la part de marché pour déterminer le positionnement des DAS l'entreprise. La part de marché est déterminé grâce au ratio chiffre d'affaires de l'entreprise/ chiffre d'affaires de toutes les entreprise du même marché. Ce ratio met en évidence les ressources de liquidités. Si l'entreprise est leader, elle applique le ratio suivant : part de marché de l'entreprise / part de marché du suiveur immédiat.

- Attrait du domaine ou le taux de croissance. Plus l'attrait du segment est positif plus le marché est porteur et donc les besoins en liquidités sont importants car le taux d'investissement est élevé pour maintenir ou développer une position concurrentielle acquise.

La matrice BCG se matérialise ainsi :¹⁸

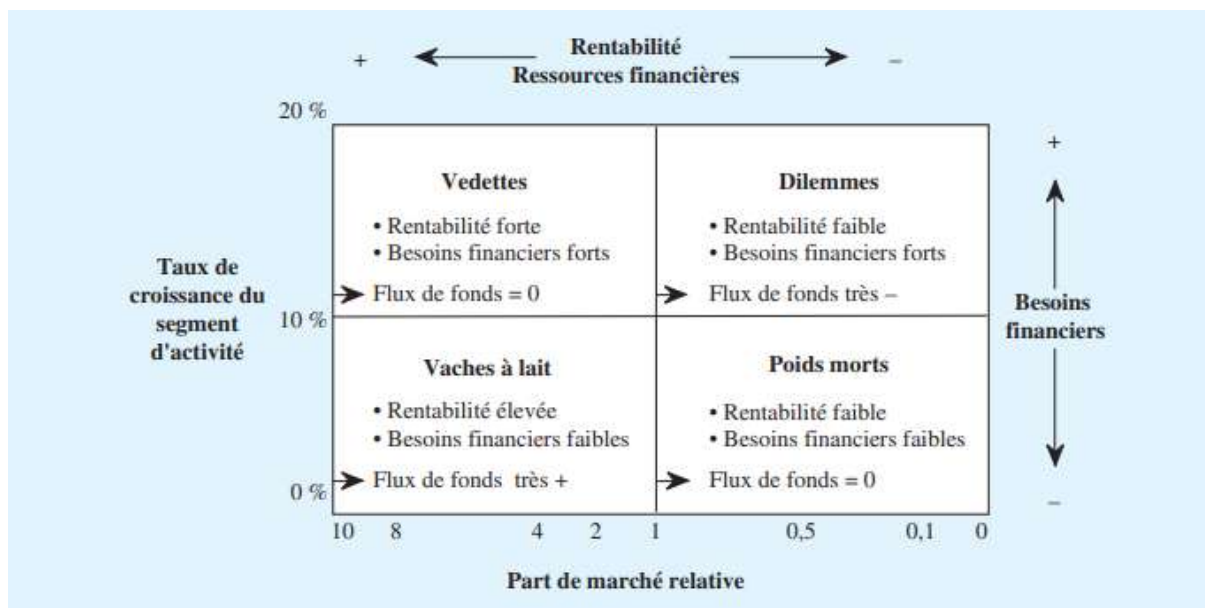


Figure n° 17 : Représentation de la matrice B.C.G

Source : Source : Jean-Pierre Detrie, Stratégor 4^{ème} édition, 2005.

Cette matrice reprend 4 quadrants :

- Les produits vedettes/ stars : il s'agit des produits grâce auxquels l'entreprise occupe une part de marché importante au sein d'un secteur en forte croissance. Ces segments génèrent une forte croissance pour l'entreprise. Ils génèrent beaucoup de liquidités et en consomment au tant. Une fois la maturité atteinte, ils se transforment en vache à lait.
- Les produits vache à lait : ce sont tous les produits maintenus dans un marché à faible croissance. Ils génèrent de la liquidité sans besoin d'investissement. Elles peuvent servir de base pour soutenir le développement d'autres produits.

¹⁸Detrie, J.-P.(2005), Ibid.

- Les produits dilemmes : il s'agit des produits qui se situent sur un marché en forte croissance sans générer de liquidités car l'entreprise ne détient pas d'importantes parts de marché. Si c'est produits sont maintenus, ils se transformeront en produits poids morts.
- Produits poids morts ne génèrent ni croissance ni liquidité. En résumé, nous posons le schéma suivant :

Taux de croissance en %(attrait , besoin)

<p>++</p> <p>Vedettes : phare</p> <p>Les parts de marché et les sources de financements sont importants.</p> <p>Permettent de financer les besoins de croissance du marché.</p> <p>S'équilibrent et sont excédentaires.</p> <p>Contribuent à la croissance et s'autofinancent.</p> <p>Partie dynamique du portefeuille d'investissement et de développement.</p>	<p>- +</p> <p>Dilemme : problèmes</p> <p>Les besoins liquidités sont importants.</p> <p>Absence de situation concurrentielle dominante/</p> <p>Ils sont demandeurs d'investissement pour se développer.</p> <p>Il est nécessaire de se réorienter en établissant une nouvelle alliance ou de désinvestir.</p>
<p>- +</p> <p>Vache à lait : produits à retenir</p> <p>Taux de croissance est réduit et les besoins de financement sont limités.</p> <p>Les parts de marché sont positifs.</p> <p>Elles représentent des sources de liquidités dues à une position de leader. Doivent être maintenus.</p> <p>Permettent une rentabilisation sans investissement.</p>	<p>--</p> <p>Poids morts : passé</p> <p>DAS vieilliss.</p> <p>Absence de parts de marché.</p> <p>Pas de besoins en liquidité.</p> <p>Il s'agit de les maintenir sans investir ou de désinvestir.</p>

+ 10 8 4 2 1 0.5 0.1 0 _

Parts de marché relatives

Figure n° 18 : Explication de la matrice B.C.G

3.1.1. Types de portefeuilles

Portefeuille équilibré

Un portefeuille d'activité équilibré comprend des D.A.S présents dans les quatre quadrants. Le développement est assuré par les vedettes et l'avenir par les dilemmes, qui sont de potentielles nouvelles activités. Cette situation est satisfaisante car le C.A est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité.

Il est caractérisé par une grande part de vache à lait et de vedettes mais faible dans les poids morts et les dilemmes.

Portefeuille Start-up

Les produits sont, majoritairement, en vedette et en dilemme. Il s'agit des entreprises qui lancent souvent des produits mais ceci reste sans suite. Cela est dû à un manque de moyens pour développer ses produits. Les vedettes se transforment en vache à lait et les vache à lait se transforment en poids morts par manque de ressources pour financer les dilemmes.

Néanmoins, ce portefeuille représente une bonne situation financière car présence des vedettes et absence des vache à lait.

Le portefeuille sénile

Il comprend beaucoup de vache à lait et de poids morts. Il s'agit de produits, qui atteignent la maturité, mais qui n'arrive pas à passer par la case à vedette. C'est en développant des activités que l'entreprise peut relancer l'activité pour faire passer ces produits en vedette.

Ce portefeuille décrit une situation inquiétante à moyen terme.

Le portefeuille juvénile

Il s'agit d'une entreprise qui lance des produits mais sans succès. Ils passent directement en dilemme, car le marché est pas mûr ou par manque de clients. Ils passent rapidement en poids morts.

3.1.2. Limites de la matrice

Cette matrice se base sur deux critères qui sont :

- La part de marché relative ;

- Le taux de croissance du marché.

Hors ces deux critères ne sont pas suffisant pour exprimer , d'un côté, la compétitivité de la firme et d'un autre côté, l'attrait économique sur un marché. En effet, la matrice ne précise pas , si dans le critère part de marché, c'est la taille totale de celui-ci qui est prise en considération ou juste les segments sur lesquels l'entreprise se positionne/souhaite se positionner.

Dans certaines situations, certains secteurs à croissance faible , avec des marges faibles et qui , donc, ne permettent pas d'obtenir assez de liquidité pour financer d'autres activités. Dans ce cas de figure , les vedettes dégagent plus de liquidité que les vache à lait.

3.2 La matrice d'Arthur D.Little : ADL

La matrice d'Arthur D.Little : ADL, du nom du cabinet qui l'a conçue, est la deuxième matrice créée dans les années 1970.

Elle comprend deux variables :

- Le degré de maturité du marché qui reposent sur divers indicateurs de détermination tels que, le taux de croissance, le potentiel de croissance, la gamme de produits, le nombre de concurrents, la distribution des parts de marché, la stabilité des parts de marché, la stabilité de la clientèle. Il décrit, l'intérêt du secteur économique et le risque sectoriel ;
- La position concurrentielle de l'entreprise ;
La position compétitive est fonction des facteurs clés de succès tels que, l'approvisionnement, la production et la commercialisation. Avec, comme pour objectif, de comprendre et caractériser les métiers de l'entreprise.

Cette matrice propose une analyse des métiers de l'entreprise. Pour ce faire, . les « activités élémentaires homogènes » sont identifiées . Elles sont dénommées des « centres de stratégie ». par la suite, ils sont classés en fonction du degré de maturité . comme dernière étape, il s'agit de déterminer la position concurrentielle qu'ils occupent.

3.2.1. Elaboration de la matrice

Selon cette matrice, le secteur passe par 4 grandes phases : le lancement , la croissance , la maturité et le déclin.

Pour l'attrait du domaine, concernant le cycle de vie du produit, nous pouvons rajouter une phase, qui est la phase de turbulence.. Ainsi, nous pouvons, obtenir jusqu'à 20 positionnements d'entreprise.

Nous pouvons décrire les caractéristiques de ces 4 phases ainsi :

- La phase de lancement : fort taux de croissance du marché, rapidité technologique et des parts de marchés détenues par nombreux concurrents. La première entreprise à se lancer supportera tous les risques liés au marché.
- La phase de croissance : un taux de croissance toujours élevé avec une stabilité du comportement des entreprises et des clients, de la détention des parts de marché et développement technologique. Les barrières à l'entrée sont importantes.
- La phase de maturité : le taux de croissance commence à ralentir, l'environnement devient stable. C'est la phase, pendant laquelle, les parts de marché peuvent être redistribuées.
- La phase de vieillissement : la croissance est négative, la demande diminue, l'offre se réduit.

Le deuxième critère est celui du positionnement concurrentiel sur un segment stratégique.

Il s'agit de s'informer sur les performances des concurrents. La matrice A.D.L repose sur l'étude de critères qualitatifs tels que l'intégration verticale, la qualité du management , ou encore la maîtrise technologique.

Cette matrice prévoit cinq positionnements concurrentiels :

- ✓ Marginale ;
- ✓ Défavorable ;
- ✓ Favorable ;
- ✓ Forte ;
- ✓ Dominante.

Voici la matrice A.D.L qui met en rapport la position compétitive et la maturité du marché :

Maturité du secteur Position Concurrentielle	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante [0,8-1]				
Forte [0,6-0,8]				
Favorable [0,4- 0,6]				
Défavorable [0,2 -0,4]				
Marginale [0 -0,2]				

Figure n° 19: Représentation de la matrice A.D.L

Afin de positionner les segments stratégiques, il faut :

- Identifier le degré de maturité du secteur ;
- Définir les critères du positionnement stratégique ;
- Pondérer chaque critère ;
- Noter la maîtrise de l'entreprise de chacun de ces critères ;
- Calculer la moyenne de chaque note.

Le tableau¹⁹ suivant met en évidence le positionnement des segments stratégiques par rapport à la maturité du secteur. Comme décrit ci-dessus, la phase de lancement est la plus risquée, tandis que la phase de croissance est celle qui se caractérise par les investissements les plus importants.

¹⁹ Soulié, D ; (1992), Ibid.

Tableau n° 11 : Le positionnement des segments stratégiques et la maturité du secteur

	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN
CROISSANCE	Moyenne à forte	Forte	Faible à stable	Nulle à négative
STRUCTURE CONCURRENTIELLE	Répartie Volatile	En voie de stabilisation	Des leaders Concentration	Concentrée
TECHNO	Emergente	Stabilité	Stabilité à mature	Mature à obsoléscente
STRATÉGIE	Innover Copier	Investir pour croître	Consolider Rentabiliser	Traire

Source : Gérard Garibaldi,, Analyse stratégique, 2008

Plus le positionnement concurrentiel est fort , plus l’entreprise arrive à baisser les risques liés au marché et améliorer sa rentabilité.

Cette matrice propose quatre stratégies, une pour chaque zone, comme suit²⁰ :

²⁰ Soulié, D ; (1992), Ibid.

MATURITÉ DU SECTEUR \ POSITION CONCURRENTIELLE	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN
DOMINANTE				
FORTE				
FAVORABLE				
ACCEPTABLE				
FAIBLE				

Figure n°20 : Stratégies proposées par la matrice A.D.L

Source : Gérard Garibaldi,, Analyse stratégique, 2008

La zone 1 : Abandon

Dans cette zone le secteur à atteint la maturité, l'entreprise possède un positionnement concurrentiel faible et acquérir de nouvelles parts de marché induit plus de risques et de coûts que d'avantages.

La zone 2 : Redressement

La stratégie de redressement est valable pour les marchés en transition. En effet, même si la position concurrentielle est faible, il est toujours possible d'acquérir de nouvelles parts de marché car les concurrents deviennent moins nombreux.

La zone 3 : Développement sélectif

L'entreprise possède une forte position concurrentielle et le marché est plus stable. Les risques liés au marché sont réduits.

La zone 4 : Développement naturel

L'entreprise possède un environnement favorable pour se développer.

Une version plus développée des stratégies à adopter grâce à la matrice A.D.L est proposée à travers le tableau suivant : ²¹

Position concurrentielle	Maturité du secteur			
	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	<ul style="list-style-type: none"> • Pousser à fond pour accroître la part de marché • maintenir la position 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position et • Maintenir la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position et • Croître avec le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position
Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'améliorer la position • Pousser à fond pour la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'améliorer la position et • Pousser pour la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position et • Croître avec le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position ou « Moissonner »
Favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner ou pousser à fond pour la part de marché • Essayer d'améliorer la position de façon sélective 	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'améliorer la position et • Pousser pour la part de marché de façon sélective 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir ou • Trouver une niche et essayer de la protéger 	<ul style="list-style-type: none"> • Moissonner et • Se retirer progressivement
Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Pousser pour améliorer la position de façon sélective 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver une niche et la protéger 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver une niche et essayer de la protéger ou • Se retirer progressivement 	<ul style="list-style-type: none"> • Se retirer progressivement • Abandonner
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Foncer ou • Se retirer 	<ul style="list-style-type: none"> • « Turn around » ou • Abandonner 	<ul style="list-style-type: none"> • « Turn around » ou • Se retirer progressivement 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonner

3.2.2. Analyse de l'outil A.D.L

Contrairement à la matrice B.C.G, la matrice A.D.L prend davantage en considération différents positionnements compétitifs au sein de secteur d'activité de différentes natures.

De la même façon, elle fournit des informations plus affinées pour la prise de décision.

²¹ Soulié, D ; (1992), Ibid.

C- Synthèse de diagnostic : analyse SWOT

Le SWOT est l'acronyme de Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats ou MOFF Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses. C'est un outil de diagnostic qui permet d'établir une synthèse sur un environnement dans lequel évolue une entreprise.

L'analyse interne

Elle donne la capacité stratégique à mener à bien l'activité et par la suite les actions à mener.

Voir la partie II.A.1 .

La matrice SWOT permet de synthétiser :

- Les forces qui représentent toutes les ressources et compétences que possède l'entreprise et qui peuvent lui procurer un avantage concurrentiel durable.
- Les faiblesses représentent toutes les fragilités de l'entreprise. Il s'agit des FCS qu'elle ne possède pas.

L'analyse externe

L'analyse externe de l'environnement va donner les facteurs clés et les actions à mener.

Voir la partie II.A.2 .

De la même manière, cet outil met en évidence :

- Les opportunités renvoient à toutes les actions que l'entreprise doit mener pour profiter des opportunités à saisir.
- Les menaces sont tous les obstacles et changements qui peuvent perturber la vie de l'entreprise.

Il est difficile de faire la distinction entre la menace, le danger et le risque car les trois sont similaires et presque identiques. Ces trois notions sont complémentaires. D'ailleurs, ils sont souvent associés dans les recherches et sont souvent proposés comme synonymes, ce qui a suscité de larges débats mais qui explique le fait qu'ils soient constamment confondus et que de nombreuses personnes les utilisent indifféremment.

Menace, danger et risque

Le terme « Menace » provient du latin populaire « Minacia », de « Minae », menaces. « Il s'agit d'une parole, d'un geste, d'un acte par lesquels nous exprimons la volonté de faire du mal, de manifester sa colère », c'est-à-dire une intention, une volonté humaine malveillante. Par ailleurs, il désigne également les signes, les indices qui permettent la prévision d'un danger. De ce fait, la notion de menace se joint à la factualisation effective d'une action qui annonce et laisse présager un danger qui, quant à lui représente une source potentielle de risque.

Le terme « Danger » qualifie l'ensemble des éléments menaçant la sûreté. Il représente potentiellement une source de nuisances, un dommage, un préjudice ou un effet nocif à l'égard d'une chose ou d'une personne. Cependant, sans exposition, c'est-à-dire, sans possibilité de conséquences néfastes, ce dernier ne représente pas un risque.

Le danger désigne une nuisance potentielle pouvant porter atteinte aux personnes, aux biens (détérioration ou destruction) ou à l'environnement. Les dangers peuvent avoir une incidence directe sur les personnes, par des blessures physiques ou des troubles de la santé, ou indirecte, au travers de dégâts subis par les biens ou l'environnement.

Le terme « Risque » désigne la probabilité que les conséquences fâcheuses, les dommages, se matérialisent effectivement. Causés et déclenchés par un danger, pour identifier les risques il est impératif de s'appuyer sur l'identification de ce dernier.

Selon Villemeur²², le risque est une mesure d'un danger associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences.

Selon Ohsas 18001/1999²³, un risque est la combinaison de la probabilité et de la (des) conséquence (s) de la survenue.

De par ces différentes définitions, nous pouvons constater que malgré leurs nombreux points en communs, les notions de menace, de danger ou de risque doivent être manipulées et utilisées avec précaution car chacune d'elles exprime une idée.

²² Villemeur, A.,(1998), Sûreté de fonctionnement des systèmes industriels. Paris ; Eyrolles.

²³Norme britannique BS OHSAS 18001, publiée en 1999 et annulée en 2018, était un modèle de système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

En résumé, la menace amène le danger, qui, une fois concrétisé, engendre potentiellement un risque. De ce fait, afin de détecter les risques, les organisations doivent d'abord s'appuyer sur l'identification des menaces et des dangers.

La perception des risques

La considération des risques et des avantages permet de mieux comprendre les choix et réactions des dirigeants ainsi que les interventions et actions envisagées par eux.

D'une manière générale, la perception du risque a été conceptualisée comme une évaluation du risque par le décideur ou l'acteur dans une situation donnée ²⁴.

La perception du risque désigne la façon dont les entreprises le définissent et l'interprètent ; leur capacité à discerner le niveau de risque et à le juger comme négatif ou comme une éventuelle possibilité de manifestation avantageuse. Il s'agit des conditions avec lesquelles elles apprécient ce dernier et des possibilités de le concilier avec les plans d'action envisagés en prenant des décisions rationnelles.

La perception des risques comme source potentiellement avantageuse et comme occasion d'exploiter avec succès une situation inexplorée permet de stimuler de nouveaux changements par des innovations organisationnelles. Des risques qui doivent se transformer en opportunités stratégiques. Souvent, c'est en étudiant les facteurs disruptifs que les entreprises identifient le mieux les perspectives de développement et d'acquisition.

« La perception des risques intervient à plusieurs niveaux, que ce soit dans la prise de décision, des gestionnaires comme des particuliers, et sur l'acceptabilité, l'adhésion aux mesures de protection et de prévention. »²⁵

Elle représente donc pour les entreprises un facteur clé dans l'acceptabilité et la démarche de sa gestion qui peut être offensive ou défensive, car la situation sera jugée comme perte ou gain futur et permettra l'utilisation d'outils pour reconnaître, non pas seulement, les risques mais, aussi, les opportunités masquées par ces derniers. De ce fait, en percevant le risque comme un facteur ou un évènement possible d'impacter leurs objectifs, elles consacreront

²⁴ Mullins J. W., Forlani D., Missing the boat or sinking the boat : a study of new venture decision making, 2005, *Journal of Business Venturing*, Vol.20., Pp. 47-69.

²⁵ Kouabenan, D., R., et al (2006), *Psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir / sous la direction de*, Bruxelles : De Boeck. 212p.

plus d'efforts et attacherons plus d'importance aux potentiels bénéfiques cachés derrière les risques au lieu de juste se protéger des éventuelles pertes

La prise de décision dans une situation d'incertitude

Les entreprises sont confrontées à un avenir incertain à cause de l'environnement complexe et changeant dans lequel elles opèrent, divers événements auxquels ces dernières n'y ont jamais envisagé se produisent, telle que la crise de COVID-19 qui est arrivée rapidement et à une échelle mondiale, suscitant un sentiment de manque de contrôle dans toute entreprise et aggravant la situation dans son ensemble.

Le mot crise vient du mot grec « Krisis », qui signifie « Décision ». Ou, plus précisément : « la faculté de décider, c'est-à-dire de distinguer une décision entre deux choix possibles », ce qui implique une prise de décision et de manière sous-jacente, l'idée de la mise en œuvre d'une action. Cependant, étant donné que le sort des entreprises est précaire pendant cette pandémie, la prise de décision et la planification stratégique peuvent sembler imprudentes, voire carrément dangereuses. Cela peut entraver la saisie des opportunités qui peuvent s'offrir aux entreprises.

Claparède, dans la citation suivante, incarne bien la pénibilité pour la décision « Toute décision est un drame qui consiste dans le sacrifice d'un désir sur l'autel d'un autre désir »²⁶.

En manque d'informations complètes sur les différentes alternatives possibles, ou en ayant des informations, mais, probablement, peu fiables sur les risques associés à chacune, les entreprises doivent formuler certaines hypothèses, scénarios et trancher afin de rebondir face à l'inattendu, le surmonter et résister à ses chocs et turbulences. Il s'agit, donc, d'un défi de la prise de décisions stratégiques, dans des conditions d'incertitudes. D'ailleurs un niveau d'incertitude élevé ou complexe, nécessite des prises de décisions rapides et une flexibilité dans les plans, afin que les avantages soient susceptibles de surpasser les dommages potentiels.

La prise de décision accompagnée d'une réflexion stratégique représente un facteur clé pour gérer et maîtriser une situation incertaine et dangereuse, traverser les épreuves et dans certains cas, en profiter et à tourner la situation à son avantage pour en ressortir plus fort. Il est donc

²⁶FonCSI, 2008, Les Cahiers De La Sécurité Industrielle Pratiques De La Décision En Situation D'incertitude.

impératif que les entreprises prennent conscience de l'importance de la prise de décision et qu'elles y portent plus d'attention face à l'imprévisible.

Par contre, il ne faut pas toujours que les décisions s'opèrent en fonction de comparaison avec une situation connue car le recours à l'expérience peut être insuffisant ou inadapté à la situation et cela fera qu'accentuer les risques.

En bref, la prise de décision dans l'incertitude peut paraître accablante ou même impossible. Cependant, sans elle, les entreprises, sont essentiellement sans gouvernail et finissent par laisser les circonstances les gérer au lieu d'analyser la situation et trancher entre les choix possibles afin d'avancer malgré les inconnues.

L'opportunité

Le monde a toujours traversé de nombreuses mutations provoquant des périodes délicates, tant pour les personnes que pour les institutions. Depuis longtemps, les risques sont au cœur des préoccupations des directions générales et des chefs d'entreprises qui cherchent à anticiper, modifier, transférer ou supprimer le risque. Néanmoins, cela n'est pas toujours le cas, car la gestion des risques, doit également se concentrer sur la création de valeur et pas seulement sur la prévention.

« Derrière chaque difficulté se cache une opportunité ». Albert Einstein

Transformer une contrainte en opportunité, c'est savoir faire face à ce qui peut être perçu comme contraignant, mais qui en fait est l'occasion de faire évoluer une situation²⁷. En effet, même dans les situations négatives nous devons envisager les opportunités.

Le mot opportunité désigne le moment ou l'occasion favorable pour faire ou saisir quelque chose. La qualité de ce qui est opportun (qui convient, favorable, V. propice)²⁸.

Les opportunités peuvent être définies comme des « Situations qui permettent l'introduction de nouveaux produits, services, matières premières, de nouveaux marchés ou méthodes d'organisation, par la formation de nouveaux moyens, de nouveaux objectifs, ou de nouvelles relations liant les moyens aux objectifs »²⁹.

²⁷<https://www.officieldelamediation.fr/2020/01/28/transformer-une-contrainte-en-opportunit%C3%A9/>

²⁸ Selon le dictionnaire Bordas (1972).

²⁹ Eckhardt, J ; T, Opportunities and Entrepreneurship, 2003, *Journal of management*, Vol.29.

Pour saisir une opportunité, il faut d'abord qu'elle ait été détectée. Pour cela, Shane (2003) a décrit un modèle focalisé sur l'opportunité. Le découpage en trois étapes : détection, évaluation et exploitation permet de relier les différents courants qui ont eu tendance à se focaliser sur l'une ou l'autre de ces phases.

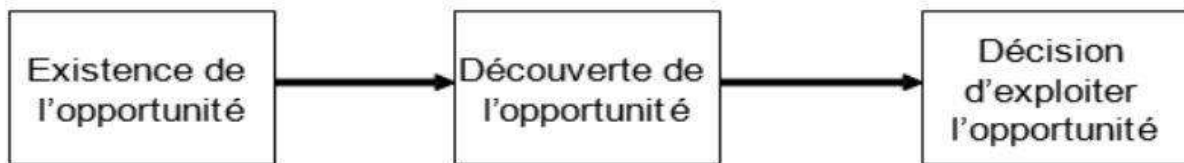


Figure 21: L'opportunité : un modèle linéaire

Source: Shane Scott Andrew, A General Theory of Entrepreneurship, 2003.

La relation entre le risque et l'opportunité

Selon le référentiel de la norme ISO 9001 v2015 : « Le risque est défini comme un effet de l'incertitude, un écart positif ou négatif par rapport à une attente ». Et « L'opportunité est quant à elle une circonstance qui survient dans l'environnement de l'organisation, et qui permet une amélioration de sa performance. »

Inhérents aux entreprises, elles ne peuvent supposer un monde économique sans aléas. Cependant, elles sont constamment conditionnées pour appréhender et craindre les risques car ils sont perçus comme des éléments néfastes, tandis que, ces derniers peuvent se manifester par une différente manière bien plus avantageuse.

Parfois dangereux et constituant l'essence des entreprises, les risques peuvent présenter et offrir des opportunités et des possibilités significatives de développement organisationnel et de nouvel avantage concurrentiel qui les conduiront à une rentabilité à court et à long terme, ce que nous appelons le risque positif..

Les risques peuvent parfois dissimuler les opportunités qui peuvent sembler trop risquées au départ, mais qui en vrai n'ont juste pas été formellement analysées. L'évaluation de manière approfondie des deux aspects lors de la prise de décision permettra de faire ou défaire les organisations. En fait, le risque et l'opportunité sont une dualité, comme les deux faces d'une même médaille et désignent la distance entre une perte et une récompense.

Les risques et les opportunités sont opposés mais à la fois complémentaires car le risque peut être , simultanément, source d'opportunités et de pertes. La gestion des risques consiste autant à maximiser les opportunités qu'à minimiser les conséquences négatives. Elle peut conjointement protéger et crée de la valeur, par l'utilisation des outils et techniques nécessaires, les entreprises peuvent saisir les opportunités tout en gérant les effets négatifs des risques.

La matrice SWOT est représentée ainsi³⁰ :



Figure n° 22 : Représentation de la matrice S.WO.T

Source : Jean-Marc Santi, la boîte à outils de la prise de décision, 2018.

III – LES CHOIX STRATÉGIQUES

Tous ces outils de diagnostics stratégiques contribuent à la formulation des stratégies concurrentielles. Ces choix stratégiques, doivent être en adéquation avec la grande politique tracée afin de satisfaire la volonté des dirigeants.

Pour faciliter cette formulation les chercheurs ont, depuis plusieurs décennies, mis au point des outils de type décisionnel.

³⁰ Bertrand, G.(2019), Ibid.

A- Les stratégies génériques

Michael Porter décrit deux principales sources d'avantage concurrentiel durable:

- ✓ Produire la même chose que les concurrents à moindre coût ;
- ✓ Produire différemment.

À travers ces deux avantages concurrentiels, il définit trois stratégies :

- **La domination par les coûts** : l'entreprise qui choisit cette stratégie, produit en quantité importante pour arriver à baisser les coûts. beaucoup pour vendre moins. Plus la quantité produite n'est élevée, plus le temps de travail. Il s'agit de l'effet d'expérience qui permet un gain de temps. Cette stratégie est essentiellement pour des produits de grandes consommations à diffusion standardisée.
- **La différenciation** : il s'agit de créer une offre considérée comme unique. Le prix est plus élevé parce que car l'offre est unique : c'est la prime de différenciation. D'où créer de la valeur et savoir la communiquer s'avère être primordial. L'entreprise dispose d'une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur. Elle concerne la technologie d'innovation ou encore le secteur du luxe. Elle passe par l'analyse de la chaîne de valeur et de chercher les éléments qui sont les plus déterminants pour les clients. L'entreprise cherche à fidéliser les acheteurs et réduire leur sensibilité aux prix
- **La stratégie de concentration/focalisation**: l'entreprise se focalise sur un petit segment de marché ou une niche. Elle se concentre sur une cible étroite en appliquant une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie de différenciation. l'entreprise.

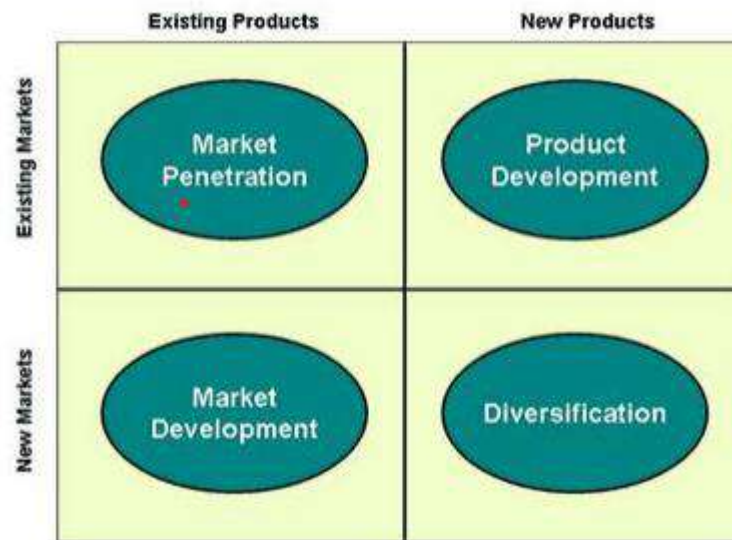
B- Stratégies de croissance

Igor Ansoff classe les stratégies de croissance selon deux critères :

- ✓ Les produits actuels ou nouveaux ;
- ✓ Les marchés actuels ou nouveaux.

Tableau 12:³¹ Matrice de Ansoff ou matrice produits/marché

	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés actuels	Pénétration du marché	Développement produit
Marchés nouveaux	Extension du marché	Diversification



Source : Bruno Bachy et al., toute la fonction management, 2010 .

- **La stratégie de pénétration du marché**

Grâce à cette stratégie, l'entreprise améliore son chiffre d'affaires de produits actuels sur des marchés actuels. Il s'agit d'augmenter la part des ventes en appliquant des stratégies commerciales et marketing.

- **La stratégie d'extension du marché**

L'entreprise peut vendre produits actuels sur des marchés nouveaux. En étendant son marché soit à l'international ou en ciblant de nouveaux segments de marché.

- **La stratégie de développement de produits**

L'entreprise vend des produits nouveaux sur des marchés existants en améliorant les caractéristiques produits ou en élargissant la gamme de produits.

³¹ Bachy, B.(2010), *toute la fonction management*. Paris ; Dunod. 496p.

- La stratégie de diversification

Cette stratégie consiste à vendre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux. Ce mouvement stratégique se concrétise par un changement ou la création de nouveaux D.A.S, en prenant en compte un ensemble de F.C.S. L'entreprise doit disposer d'un excédent de ressources. Elle applique cette stratégie lorsque son métier ne lui offre plus de perspective intéressante. Pour se faire elle procède soit à une diversification concentrique en élargissant son métier d'origine ou à une stratégie de diversification pure en se dotant d'un ou plusieurs nouveaux métiers.

Afin de pouvoir faire ce choix stratégique, l'entreprise doit disposer d'une position dominante sur son marché. Des synergies doivent, également, être possibles entre activité actuelle et activité future.

Le marché visé doit être en croissance ou à fort potentiel. L'entreprise doit développer des compétences et disposer de moyens matériels et de moyens financiers suffisants.

Elle permet de maîtriser les risques par la diversité et la subvention de certaines activités. Il s'agit de stratégie de croissance. L'entreprise peut réaliser des économies de champs et des synergies et procéder à une meilleure allocation des ressources. Ces synergies contribuent à la réussite de la mise en commun d'activités complémentaires.

La différence entre une économie de champ et une économie d'échelle réside dans le fait que :

- ✓ L'économie de champ représente des réductions de coûts résultant de la mise en œuvre simultanée d'activités distinctes que si elles étaient proposées séparément.
- ✓ Économies d'échelle : réduction des coûts unitaires de production lors de l'augmentation de l'échelle de production grâce à la répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités.

Elle procède à ce choix stratégiques, lorsqu'elle fait face à des difficultés dans son cœur de métier. Ceci se matérialise par des excédents de trésorerie non utilisés et le fait que l'opportunité d'un accroissement n'est plus possible.

Il est, donc, primordial de pouvoir anticiper de nouvelles opportunités au sein de nouveaux secteurs.

L'avantage de taille pour l'entreprise étant de diminuer la dépendance face au marché et au produit.

Néanmoins, cette stratégie représente un réel défi organisationnel, telles que des difficultés d'appréciation des métiers, une surévaluation des synergies ou encore une dispersion des ressources.

Elle peut se décliner ainsi :

- ✓ Diversification géographique: changement de zone géographique dans laquelle les FCS sont différents avec les mêmes produits mais avec une structure concurrentielle différente et une clientèle différente.
- ✓ Diversification verticale : changement de métier telle qu'une extension des activités soit vers les consommateurs intermédiaires.
- ✓ Diversification horizontale : nouveaux DAS complémentaires de l'activité principale. Conserver la même clientèle avec de nouveaux produits et services.
- ✓ Diversification conglomerale . Dans ce cas de figure, il n'existe aucun lien entre les activités de l'entreprise. L'entreprise se positionne sur différents métiers. La relation entre ces différentes activités reste le financement : une stratégie de groupe.

- **La stratégie d'intégration**

Cette stratégie consiste à acquérir de nouvelles compétences vers l'amont ou l'aval. En effet, l'intégration peut-être horizontale ou verticale. Il s'agit de **contrôler des activités en amont**, telle que la gestion de la matière première ou en aval, telle que la gestion des produits semi-finis. Ceci concerne toutes les activités de transformation ou d'incorporation de la production. Ainsi, on retrouve les produits finis en ce qui concerne les activités de distribution. Elle permet la sécurisation des approvisionnements et des débouchés

Les avantages de cette stratégie sont :

- ✓ Réduire des coûts ;
- ✓ Protéger l'accès aux ressources ;
- ✓ Profiter d'un plus grand contrôle du marché aval ou amont dans la filière ;

- ✓ Maîtriser des technologies complémentaires.

L'intégration peut être d'ordre technologique, capitalistique ou financière :

- ✓ Maîtrise technologique ;
- ✓ Coordinations améliorées ;
- ✓ Meilleure capitalisation de l'expérience ;
- ✓ Économies de transaction (entre différentes entreprises) ;
- ✓ Économies d'échelle ;
- ✓ Accès à l'information sur le marché plus facile ;
- ✓ Répartition des risques.

Néanmoins, l'intégration peut déboucher sur :

- ✓ Un risque de rigidité ;
- ✓ Un coût lié à l'organisation élevé ;
- ✓ Des barrières à la sortie ;
- ✓ Une spécialisation des actifs.
- ✓ Un changement de métier ;
- ✓ Des problèmes liés au non respect de la concurrence.

C- Stratégies et positionnement concurrentielle ³²

Philippe Kotler identifie quatre stratégies à adopter selon le positionnement sur le marché :

- La stratégie du leader

Le leader se positionne à la première place sur le marché et sur le développement de ses marques. Pour se faire le leader applique soit :

- ✓ Une stratégie d'accroissement du marché ;
- ✓ Une stratégie défensive ;
- ✓ Une stratégie offensive.

La meilleure solution pour pérenniser sa position de leader reste l'innovation.

³² Bachy, B.(2010), Ibid.

- **La stratégie de challenger**

Le challenger cherche à gagner des parts de marché en se positionnant à la place du leader ou encore à place des autres challengers. Le challenger peut adopter une stratégie d'attaque frontale, qui peut s'avérer être couteuse. Il peut, également, procéder à une attaque latérale qui consiste à déstabiliser le leader en appliquant des politiques marketing, telles que , des prix plus bas ou encore, des promotions.

- **La stratégie du suiveur**

Le suiveur essaie de reproduire ce qui, déjà, offert par le leader. Il adopte un positionnement pacifique. Il peut chercher à se positionner sur des niches de marchés. Il investit dans sa relation avec ses clients et ses distributeurs.

- **La stratégie de spécialiste**

Le spécialiste est le plus performant sur une activité précise. Il va se concentrer sur une niche. Dans ce cas de figure, il est primordial de s'assurer du potentiel de ce créneau et de sa capacité à croître et de posséder un avantage et une valeur distinctive.

Cette stratégie, s'inscrit dans le cadre, exclusif, d'un DAS particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts et se donne comme objectif d'atteindre, dans cette activité, le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel. Pour ce faire, l'utilisation de compétences uniques permet de se focaliser sur un seul métier pour se constituer un avantage compétitif décisif à travers une domination ou une différenciation. La spécialisation, précède la diversification dans une situation de maturité.

Le principale avantage de ce choix stratégique est d'évite la déperdition des ressources, de maximiser l'effet expérience et de favoriser la création d'une identité claire.

Néanmoins, elle affaiblit les capacités d'innovation et diminue la flexibilité organisationnelle.

Elle peut être :

- ✓ Géographique : représente la délimitation stricte du marché. C'est une stratégie de niche géographique. Elle consiste à faire des choix d'expansion ou de restriction au sein du marché.

- ✓ Marketing : l'autre voie s'exprime en termes de produits/marchés les plus en adéquation avec ses compétences. Il s'agit de générer et de sélectionner des couples produits / marché pertinents.

D- La stratégie Océan Bleu

La stratégie Océan Bleu consiste à se focaliser davantage sur les besoins clients que sur le positionnement des concurrents. Kim et Mauborgne, professeurs en stratégie, ont publié leurs résultats de travaux de plusieurs années, dans un ouvrage intitulé « Stratégie Océan Bleu ». Afin que l'entreprise « sorte de l'Océan Rouge » concurrentiel, elle peut créer un nouvel espace qui sera considéré comme un « Océan Bleu ».

Au sein de l' Océan Rouge, l'entreprise a le choix entre une stratégie de différenciation ou de domination par les coûts. Tandis que dans l'Océan Bleu, l'entreprise peut jouer, simultanément, sur ces deux choix stratégiques.

La figure suivante met en évidence le concept de la stratégie de l'Océan Bleu³³

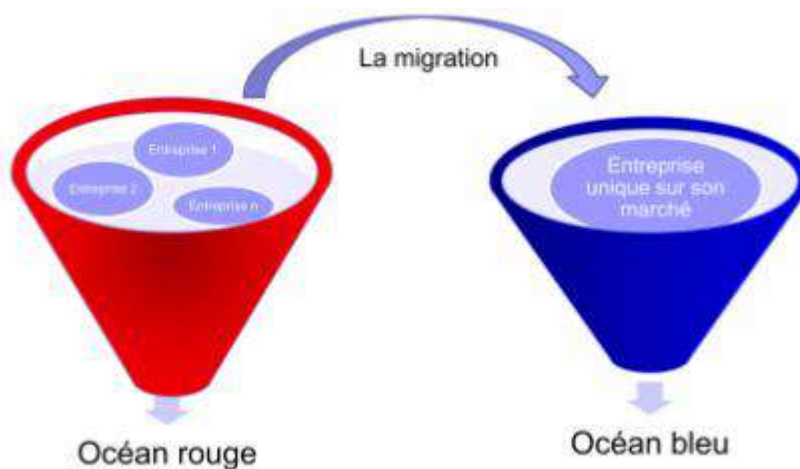


Figure n°23 : La stratégie de l'océan bleu

Source : <https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdwRUoNHgiYaZtHGUE9Jt11VK1b1NsrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ>

³³ <https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdwRUoNHgiYaZtHGUE9Jt11VK1b1NsrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ>

Le tableau suivant décrit cette stratégie ³⁴:

Tableau n°13 : Explication de la stratégie de l'océan bleu

Stratégie Océan rouge	Stratégie Océan bleu
Agir dans l'espace stratégique existant	Créer un espace stratégique nouveau
L'emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une nouvelle demande
Arbitrer entre différenciation et domination par les coûts	Sortir de l'arbitrage entre différenciation et domination par les coûts

Source : Bruno Bachy et al., toute la fonction management, 2010 .

Les outils à appliquer pour mettre en œuvre cette stratégie sont :

- Le canevas stratégique ;
- La grille des quatre actions ;
- La matrice exclure-atténuer-renforcer-crée ;
- Les trois caractéristiques de la stratégie ;
- La courbe de valeur.

Premièrement, le canevas stratégique est un diagnostic qui permet de dresser l'état actuel de la concurrence et la détermination du domaine dans lequel le concurrent investit, les critères de différenciation et leurs avantages. La figure ci-dessus³⁵ est un exemple d'un canevas stratégique.

³⁴ Bachy, B.(2010), Ibid.

³⁵ Cours magistral, Outils et conseil ,2012, Université Paris Orsay, Master 2 Recherche.

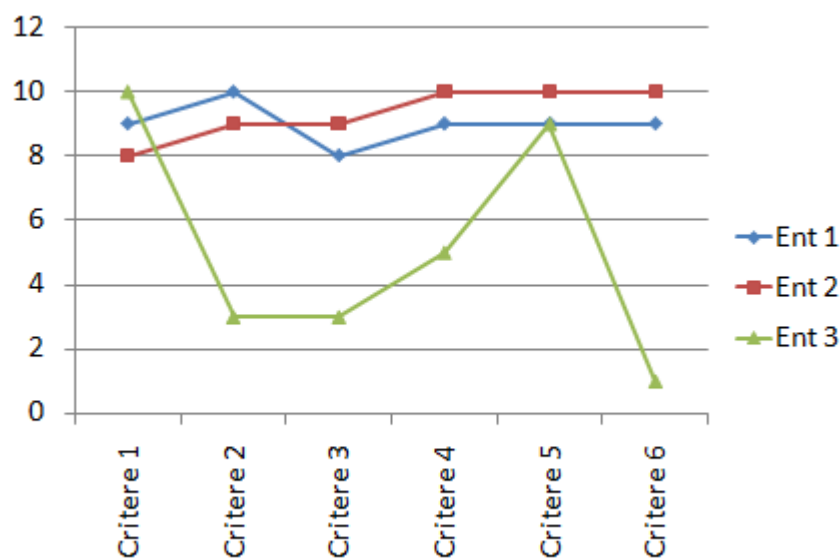


Figure n°24: Exemple d'un canevas stratégique selon la stratégie de l'océan bleu

Source : Cours magistral, Université Paris-Orsay, Master recherche Management et stratégies, outils et conseils, 2011/2012 .

Deuxièmement, la grille des quatre actions se base sur les critères de la définition de la valeur pour l'acheteur. Pour ce faire, cette grille propose quatre questions sur la stratégie à adopter et sur le modèle économique du secteur.

Voici le tableau³⁶ qui reprend les questions à se poser :

³⁶ <https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/presentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdWRUoNHgiYaZtHGueIE9Jt11VK1b1NasrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ>

Tableau n°14 : La grille des quatre actions selon la stratégie de l’océan bleu

<i>QUESTIONS</i>	<i>OBJECTIFS</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Quels critères acceptés sans réflexion par les acteurs du secteur doivent être exclus ?	Envisager l'exclusion d'éléments situés depuis longtemps au cœur des efforts compétitifs dans votre secteur	Abaissez les coûts par rapport aux concurrents
Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ?	Identifier les produits ou services qui ont éventuellement reçu trop d'attention dans la course compétitive	
Quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ?	Traquer les compromis que votre secteur impose au client	Idées pour augmenter la valeur pour le client et créer une demande nouvelle
Quels critères jusque-là négligés par le secteur doivent être créés ?	Découvrir des sources entièrement inédites de valeur pour l'acheteur Créer une demande nouvelle et à bousculer la stratégie de prix pratiquée dans le secteur	

Source : <https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/presentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdWRUoNHgiYaZtHGulE9Jt1lVK1b1NasrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ>

Troisièmement, la matrice exclure-atténuer-renforcer-crée se formalise comme suit³⁷ :

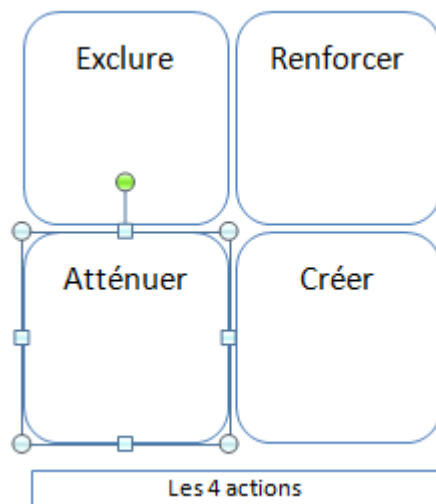


Figure n°25: La matrice exclure-atténuer-renforcer-crée selon la stratégie de l’océan bleu

Source : Cours magistral, Université Paris-Orsay, Master recherche Management et stratégies, outils et conseils, 2011/2012 .

³⁷ Cours magistral, Outils et conseil ,2011. Ibid.

Il s'agit d'une nouvelle courbe de valeur qui peut déboucher sur quatre avantages :

- ✓ Exclure : en appliquant, simultanément, la différenciation et la domination par les coûts.
- ✓ Atténuer : cette action permet d'envoyer un signal d'avertissement aux autres entreprises.
- ✓ Renforcer : afin de favoriser l'investissement.
- ✓ Créer : permet d'analyser la concurrence et de rester à l'affût de l'information.

Quatrièmement, les trois caractéristiques d'une bonne stratégie sont la focalisation, la divergence et un slogan percutant.

Cinquièmement, la courbe de valeur renseigne l'entreprise sur le positionnement concurrentiel actuel et ses perspectives des concurrents.

IV- Etude de cas : transformer une opportunité en menace

Cette étude de cas³⁸ porte sur l'analyse des ressources et de l'environnement de l'entreprise HBBS afin de transformer une menace en opportunité, lors de la pandémie du COVID-19, en s'appuyant sur certains outils du diagnostic stratégique.

1- Présentation de l'entreprise

HBBS Company est une entreprise pluridisciplinaire qui intervient dans le domaine de la communication, de l'audio-visuel, de la formation et de l'évènementiel.

Elle est dirigée et animée par une jeune équipe composée de professionnels performants. HBBS Company communique grâce deux modes : l'échange business to business (B to B), autrement dit avec les différentes entreprises, les collectivités ou encore les associations et l'échange business to consumer (B to C) , directement avec les divers particuliers ou avec d'autres professionnels dans les trois domaines d'activité.

³⁸ Travail réalisé dans le cadre du Master 2 Entrepreneuriat et Management de Projets, 2021, École Nationale Supérieure de Management, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19cas : hbbs company, avec Lyes Larabi et al.

Ces domaines d'activité sont :

- La formation : elle propose des formations continues qualifiantes, des coachings individualisés en One to One ; des mesures privilégiées de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles.

Elle assure des formations dans de nombreux domaines divers et variés tels que : Audiovisuels, langues étrangères, journalisme ; management ; électronique : HSE, qualité ; marketing et commerce ; finance et comptabilité ; informatique (IT) et autres.

- La communication et l'audiovisuel :

Le domaine de la communication représente l'activité principale de l'entreprise ; où elle propose divers services pour les entreprises ainsi que les particuliers. Elle préconise des plans d'actions qui correspondent et répondent aux besoins et enjeux de ses clients. En cas de problématique à résoudre, de challenge à relever ou de projet à réaliser, l'entreprise avant toute chose, cherche à comprendre le métier de son demandeur pour mieux connaître et se familiariser avec son environnement. C'est par l'écoute qu'elle formule ses analyses, ses actions et ses solutions dans le domaine du : Digital / Conseil et stratégie / Stratégie de communication/ Stratégie Social Media / Création (charte graphique, logo, identité de marque, catalogue, magazine...) et Marketing.

Concernant l'audiovisuel : HBBS Company aide ceux qui souhaitent réaliser un projet vidéo et qui souffrent du syndrome de « la page blanche », en termes d'histoires et de scripts, ainsi que ceux qui hésitent ou sont perdus dans le choix technique du support vidéo à utiliser pour valoriser leurs projets. Elle couvre tous les domaines d'application de la production audiovisuelle pour les entreprises, les spots de lancement de produit, reportages, interviews, spot publicitaire, émission TV et autres. Elle accompagne, également, ses clients, de la conception-rédaction à la réalisation de leurs films et propose des solutions de diffusion les plus adaptées à leurs projets (diffusion web, diffusion grand écran.)

- L'évènementiel : ce domaine d'activité a vu le jour à l'occasion sein d'un projet qui fût l'objet de cette étude. HBBS Company réalise ses propres évènements dans

les différents secteurs : sanitaire, culture, scientifique, sport et autres. Elle assure la création, la promotion et l'organisation des événements, des séminaires, des festivals, des galas, des expositions, des salons, des conférences, des animations commerciales, des inaugurations, des congrès, des réunions de team building, des foires, des tournées de promotion, ou encore des meetings pour ses différents clients.

Tableau n°15 : Étude de cas- Présentation de HBBS Compagny

Logo de l'entreprise	
Nom de l'entreprise	HBBS COMPANY
Slogan	Le partenaire de l'innovation
Forme juridique	Société A Responsabilité Limitée (SARL)
Type d'entreprise	Moyenne Entreprise
Création	Novembre 2019
Capital	40.000 Dinars Algériens
Siège Social	138, Boulevard Krim Belkacem, ALGER Centre
Secteur	Services
Activité	Communication, audiovisuel / Formation / Evènementiel
Effectif	16
Moyenne d'âge	29 ans
Site Web	www.hbbscompany-dz.com

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19.
Cas : HBBS Company.

2- Diagnostic interne et externe

Ci-dessous le diagnostic PESTEL appliqué à l'environnement externe de HBBS Compagny :

Environnement Politique

Stabilité gouvernementale :

- Nouveau président et gouvernement/ publication de la décision de tenir des élections législatives juin 2021).
- Dissolution du Parlement⁵¹.
- Lutte contre la corruption.

Reprise des manifestations du Hirak :

- Probabilité d'une crise politique et sociale aigue due au Hirak⁵².

Restrictions de COVID-19 :

- Augmentation des contrôles due à la pandémie de COVID-19.
- Fermeture des frontières aériennes et terrestres.
- Diminution du commerce extérieur : importation et exportation (restriction sanitaire).
- Croissance de la protection sociale : aides sociales pour les familles aux faibles revenus et les travailleurs indépendants impactés par la crise sanitaire.

Environnement Economique

- Baisse du PIB 4,7% en 2020⁵³ (Groupe de la Banque africaine de développement).
- Augmentation du taux de chômage à 15% en 2020⁵⁴.
- Inflation : taux d'inflation annuel en Algérie a atteint 2,6 % en 2020 (ONS)⁵⁵.
- Poids excessif du secteur public.
- Faiblesse du secteur financier et environnement des affaires incertain.
- Amélioration du niveau de la liquidité bancaire / 632 milliards (mds) de DA à la fin 2020 (APS)⁵⁶.
- Préservation du pouvoir d'achat⁵⁷ : la suppression de l'impôt sur le revenu global (IRG) sur les faibles salaires (moins de 30 000 DA).

Critère Social :

- Évolution de la population : 43,9 Millions d'habitants au 1^{er} janvier 2020 (ONS) ; avec un taux de 1.93 % (2020).
- Taux de natalité : 23,80 % (2020) / Taux de mortalité : 4,4 % (2020).
- Espérance de vie à la naissance : 77,5 ans (2020) / Hommes : 76,1 ans / Femmes : 79,1 ans.
- Âge médian : 28,9 ans (2020) / Hommes : 28,6 ans / Femmes : 29,3 ans.
- Structure par âge : 0-14 ans : 29,58 % / 15-64 ans : 64,25 % / 65 ans et plus : 6,17 %⁵⁸.

Santé :

- Santé : 81^e place dans le classement mondiale de la performance de système de la santé.⁵⁹
- Propagation de la pandémie de Covid-19 et la saturation des établissements médicaux.

Mode de vie :

- Choc et bouleversement dans tout le system éducatif et professionnel : fermetures d'écoles et d'autres lieux d'apprentissage et de travail.
- Changement de mode de vie : télétravail, éducation en ligne / couvre-feu / isolement et distanciation sociale.
- Augmentation de salaire national minimum garanti (SNMG) à 20 000 DZD par mois

Environnement Technologique

- Innovation et nouveaux développements des e-services tels que les plateformes et applications mobiles dans divers domaines : e-commerce / livraison / santé...etc.
- Augmentation des visioconférences et de la formation en ligne.
- Numérisation de l'éducation et du travail.
- Veille sur internet : il est maintenant possible avec internet d'accéder gratuitement à de nombreuses informations, ce qui représente un gain de temps considérable pour les entreprises.

Environnement écologique

HBBS Company communique peu sur ses efforts internes dans le domaine de la protection de l'environnement, du développement durable ou d'autres préoccupations écologiques en raison de ses domaines d'activités.

Figure n° 26 : Étude de cas- Diagnostic PESTEL

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19.
Cas : HBBS Company.

Alors, nous constatons que l'entreprise HBBS Company a été fortement impactée dans l'ensemble de ses activités par cette crise sanitaire. Ce qui a davantage nécessité une nouvelle analyse complète et rapide de son environnement externe pour comprendre ce nouveau contexte. Ce contexte particulier provoque des changements significatifs dans le marché dans lequel cette entreprise doit s'adapter. Nous avons constaté que HBBS Company a réalisé une analyse de son environnement externe à l'aide de l'outil PESTEL. En utilisant cette méthode analytique, ceci, qui l'a aidée à déterminer, si les tendances découvertes ont un effet positif ou négatif. Cette dernière s'est focalisée sur certains facteurs bien précis au détriment des autres facteurs. En effet, les facteurs politiques, sociaux et légaux sont les plus influents sur l'entreprise pendant la crise de COVID-19.

HBBS Company a également réalisé un diagnostic SWOT :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe jeune et diversifiée • Bonne réputation • Fournisseurs de qualité • Diversification de l'offre • Réduction des coûts d'approvisionnement • Capacité d'innovation • Veille juridique (service juridique) • Forte présence sur les canaux digitaux et médiatiques (réseaux sociaux, site web, plateaux TV, journaux) • Emplacement géographique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé de la location • Faible capacité financière • Manque de ressources matérielles • Rentabilité • Masse salariale élevée • Dettes • Faible compétitivité commerciale

<ul style="list-style-type: none"> • Décret présidentiel « Avantage fiscaux pour les entreprises luttant contre le COVID-19 » • Marché potentiel « Évènementiel » • Marché médical et paramédical en forte croissance • Vente des produits de sécurité sanitaire • Label start-up et exonération des impôts 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise sanitaire de COVID-19 • Confinement total • Ralentissement économique • Baisse des budgets des entreprises • Nouvelle habitude de travail (télétravail) • Forte concurrence (nouveaux entrants, substitution) • Vol des idées • Législation changeante • Licenciement, chômage partiel • Fermeture, faillite • Moral et santé mentale des employés (stress financier, isolement social) • Problèmes fiscaux
--	--

Figure n°27 : Étude de cas- Matrice S.W.O.T

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19.
Cas : HBBS Company.

Cette matrice met en évidence le fait que le relancement de ses activités n'est pas évident. Cette entreprise s'est fortement concentrée sur ces facteurs afin de pouvoir trouver des alternatives pour surmonter cette crise dans le plus bref délai. Les facteurs internes indiquent que ses forces reposent sur les différents acteurs impliqués pour contribuer à sa performance ainsi que sur les interactions qui les relient. Elle accorde, également, une priorité à sa notoriété pour se démarquer des concurrents.

En ce qui concerne les faiblesses, la majorité de ses problèmes sont liés aux endettements et à la rentabilité.

3. Stratégie à adopter

Ces outils servent de référentiel pour qu'elle puisse s'adapter à l'environnement et d'apporter les changements dans son organisation et de mettre en œuvre un plan d'action robuste. Les dirigeants ont pris un ensemble de décisions basées sur une analyse de l'environnement.

Les participants du diagnostic stratégique ont analysé les différents points pouvant aider l'entreprise à reprendre ses activités de bases.

En ce qui concerne la formation, les entreprises activent dans le domaine éducatif et de la formation continue à travers le mode e-learning . Cela désavantage HBBS Company en raison du manque de compétences et des ressource nécessaires pour investir rapidement dans ce volet. Concernant la communication et l'audiovisuel, malgré son potentiel de diversification des offres, sa faible capacité financière l'a empêchée de rivaliser face aux autres concurrents. De plus, compte tenu de sa faible compétitivité commerciale face à des concurrents, féroces et du confinement total qui a imposé le télétravail, l'entreprise a évalué les options restantes découlant des facteurs externes afin de trouver une solution.

À travers son analyse des opportunités possibles, les facteurs qui ont le plus attiré l'attention des dirigeants, sont le changement de mode de vie ainsi que l'impact de la pandémie sur les comportements des clients. Ils ont provoqué l'enregistrement d'une baisse de la demande.

Dans ce cas de figure, il est nécessaire de comprendre les besoins des clients à satisfaire durant la crise et d'optimiser les ressources afin d'apporter des offres qui conviennent aux demandes de ces derniers. Ainsi, il était important de trouver de nouveaux services ou produits adéquats aux nouvelles attentes des clients. De par l'analyse du macro-environnement, les dirigeants ont constaté que le secteur de santé était en hausse depuis l'apparition de cette. Cela a incité l'Etat d'encourager toute action qui permet de de lutter contre le virus.

Par ailleurs, après la propagation de la COVID-19, l'État a pris des décisions concernant la prolongation du délai des dépôts des déclarations fiscales et le paiement des taxes et frais associés, ainsi que l'exonération totale de la TVA et les droits de douanes pour toutes les entreprises du secteur de la santé qui luttent contre cette crise sanitaire. De surcroît, la labellisation des startups et projets innovants à commencer en Algérie avec des avantages fiscaux et autres pour ses dernières.

De par ces divers avantages, l'entreprise a trouvé le moyen de transformer la menace de

COVID-19 en opportunité potentielle par la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation visant à concevoir un projet dans le secteur de la santé. À travers ce projet, HBBS Company visait à collaborer avec les entreprises de ce secteur, a profité des nouvelles politiques fiscales pour renforcer son offre en usant de cette décision comme un atout de négociation, ainsi qu'à obtenir label startup afin de bénéficier des avantages fiscaux et autres liés à cette labellisation.

En conséquence, ce diagnostic stratégique a permis à l'entreprise d'engager ses ressources afin de saisir pleinement l'opportunité qui s'est présentée à elle l'aidant à reprendre son exercice et diminuer ses charges.

Cette démarche stratégique dans un cadre coopératif et collaboratif repose sur des étapes distinctes et successives, en s'appuyant sur des outils qui permettent de suivre une ligne de réflexion logique et cohérente. La direction de HBBS Company a fini par développer une idée et concevoir son projet PNES.

Cette PME, avec la contribution d'une jeune équipe de recherche scientifique de diverses disciplines (médecins, psychologues, nutritionniste, herboriste ainsi que des stratèges d'entreprises, des spécialistes en communication...etc.), a soigneusement élaboré une stratégie adaptable pour faire face à cette crise, dont le résultat était de concevoir un projet « Programme National d'Education Sanitaire » (PNES), de type évènementiel.

Le projet PNES une alternative

Le projet PNES représente une grande série d'événements et une large campagne de prévention et de sensibilisation sous le slogan de " Le défi de la crise est une réalité inévitable". Les services médicaux et psychologiques gratuits proposés sont :

- Des équipes fixes assurant des services médicaux et psychologiques gratuitement pour tous les citoyens ;
- Des équipes mobiles accompagnant les artisans et les commerçants ainsi que les écoles, l'orphelinat, maison de retraite ;
- Des équipes mobiles accompagnant les particuliers à domicile (les personnes âgées –les handicapés ...) ;
- Des nutritionnistes et des herboristes qui accompagnent les citoyens ;
- Des présentations des nouvelles inventions et technologies algériennes ;
- Des organisations de débats scientifiques concernant la pandémie.

Le projet repose sur quatre fondations majeures qui représentent , quatre processus liés les uns aux autres. À savoir :

Premièrement, recruter des médecins et des psychologues ;

Deuxièmement, obtenir l'autorisation des autorités compétentes ;

Troisièmement, la vente des espaces publicitaires ;

Quatrièmement offrir des consultations médicales et psychologiques gratuites pour les citoyens.

Cela peut être démontré théoriquement à travers la figure suivante :

Source : établis par les étudiants

L'objectif économique du projet

L'objectif économique de ce projet se définit par le principe du « Gagnant-gagnant » entre l'entreprise porteuse de projet, les partenaires économiques qui participent dans les évènements et l'Etat.

Dans la figure suivante, nous présentons les différents bénéficiaires du projet PNES

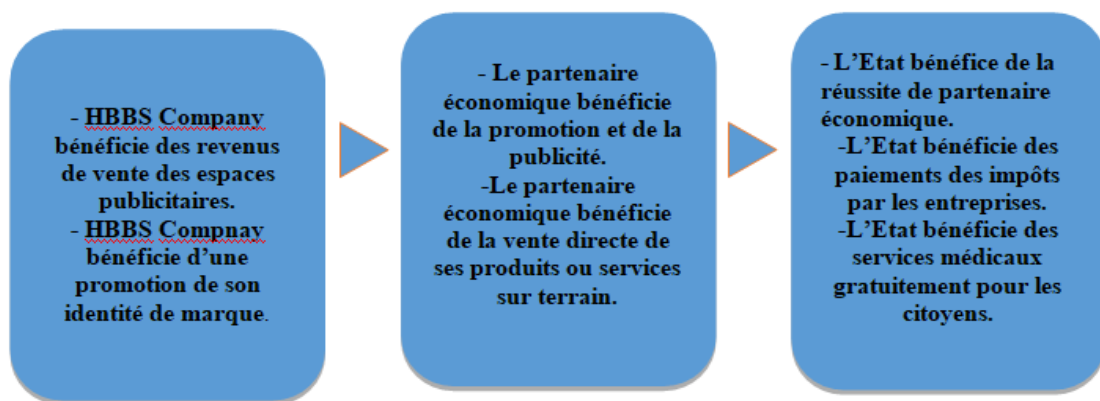


Figure n° 28 : Étude de cas- Les bénéficiaires du projet PNES

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19. Cas : HBBS Company.

Résultats du projet PNES

Tableau n°16: Étude de cas-Les entrées de HBBS Company enregistrées durant les évènements.

Endroit de l'évènement	Date	Durée	Total des entrées (CA)
Alger Centre	Octobre 2020	20 jours	4.555.300 DA
Sidi M'hamed	Décembre 2020	05 jours	1.416.100 DA
Bab Ezzouar	Décembre 2020	05 jours	1.416.100 DA
Hydra	Janvier 2021	05 jours	1.536.290 DA
Belouizdad	Mars 2021	05 jours	1.855.091 DA
Total	/	40 jours	10.778.881 DA

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19. Cas : HBBS Company

Nous constatons que l'entreprise HBBS Company a réalisé cinq évènements entre Octobre 2020 et Mars 2021 ; dont la durée était majoritairement de cinq jours, sauf la première action qui était d'une durée de vingt jours, dans laquelle l'entreprise a enregistré le montant le plus élevé durant toutes les actions menées par cette dernière.

Nous remarquons aussi que la durée totale du travail sur terrain ou autrement dit des jours actifs qui ont généré un total de 10.778.881 dinars algériens était de quarante jours. Cela représente un profit considérable pour une PME qui fait ses débuts et qui a dû fermer ses portes en raison du fort impact causé par cette menace.

De ce fait, nous constatons, également, que l'entreprise HBBS Company a fait preuve de résistance et d'adaptation au cours de cette crise inédite. Cette dernière a obligé l'entreprise à fermer ses portes pendant des mois avant de reprendre son exercice avec une nouvelle stratégie d'adaptation basée sur son projet PNES. Elle ciblait les entreprises du secteur médical, paramédical, pharmaceutique, ainsi que, les entreprises de fabrication des solutions hydro alcooliques. Par conséquent, nous pouvons comprendre que cette dernière a mis en œuvre une stratégie qui englobe une solution afin de rebondir et assurer sa pérennité.

En termes de chiffres, nous pouvons dire que l'entreprise HBBS Company a enregistré des revenus satisfaisants par rapport à une nouvelle PME où le capital social n'excède pas les 40.000 de dinars algériens. De plus, elle a affronté la crise la plus déstabilisante dans l'histoire de l'économie mondiale après quelques mois de son lancement.

Elle a réussi à transformer la grande menace de la pandémie de COVID-19 en une opportunité potentielle. Cela grâce à une adaptation stratégique qui s'est centrée autour de son projet PNES lié à cette crise.

En effet, HBBS Company a gagné en notoriété depuis son premier évènement en Octobre 2020, auprès des différents agents économiques privés et notamment, les institutions publiques, ce qui l'a beaucoup aidée dans la réalisation du reste des actions menées.

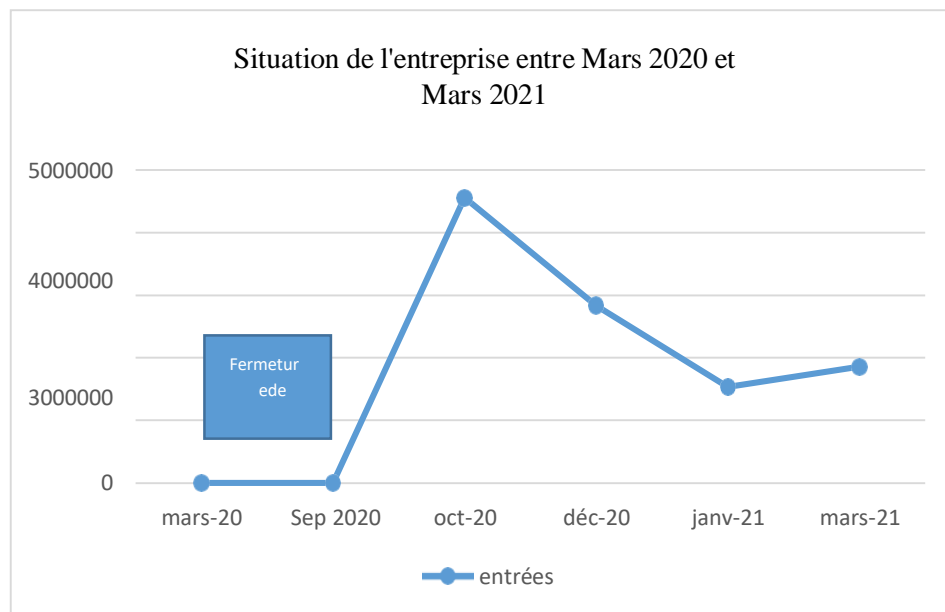


Figure n°29 : Étude de cas -Situation de l'entreprise entre Mars 2020 et Mars 2021

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19. Cas : HBBS Company.

4. Mesure de résilience de HBBS Company

Afin de mesurer la résilience et faire ressortir les principaux éléments qui sont dans l'entretien directif, cinq critères ont été choisis : « Tout à fait d'accord » ; « Assez en accord » ; « En accord » ; « Assez en désaccord » ; « Totalemment en désaccord » pour répondre aux questions.

Ensuite, des points sont attribués à chaque critère. Ainsi, nous trouvons dans cette matrice la forme de notation suivante :

Tableau n°17 : Étude de cas -Critères et notations de résilience n°1

Critères	Notation
Tout à fait d'accord	0.4 points
Assez en accord	0.3 points
En accord	0.2 points
Assez en désaccord	0.1 points
Totalement en désaccord	0 points

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19. Cas : HBBS Company

D'autre part, d'autres critères telles que « Excellente », « Bonne », « Satisfaisante », « Pauvre », « Très pauvre » sont présents dans le guide d'entretien afin de répondre à des questions différentes. Ces dernières ont la même notation à celles du tableau : critères et notations de résilience n°1. En outre, les notations des critères de réponses « Normal », « Perturbé » et « Dégradé » sont comme suit dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Étude de cas -Critères et notations de résilience n°2

Critères	Notation
Normal	0.2 points
Perturbé	0.1 points
Dégradé	0 points

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes, Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19. Cas : HBBS Company

Ainsi, la note maximale est de 11.1 points et la note minimale est de 0 point. De ce fait, des formes de résilience sont définies comme suit :

- Forme 0 : non résiliente (0 à 5.5) ;
- Forme 1 : faiblement résiliente (5.6 à 8.3) ;
- Forme 2 : résiliente (8.4 à 11) ;

- **Forme 3 : fortement résiliente (11.1 ou plus).**

Pour qu'une organisation soit résiliente, nous considérons seulement l'importance des deux types supérieurs, c'est-à-dire la forme « fortement résiliente » et « résiliente ». Par contre, les deux autres formes « faiblement résiliente » et « non résiliente », ne sont pas significatives pour marquer la nature résiliente d'une organisation. Exemple : si le total des points accumulés par les réponses de l'interviewé atteignent neuf points, l'entreprise est considérée comme résiliente puisqu'elle arrive à résister, s'adapter et à maintenir des résultats positifs. Le but étant de retrouver son état d'équilibre, en dépassant la crise qu'elle affronte. Ces notations nous permettent de mesurer les niveaux de résilience de l'entreprise HBBS Company.

Dans le tableau suivant nous présenteront les résultats de mesure de résilience organisationnelle de l'entreprise HBBS Company, en se basant , sur les réponses du directeur général qui est le propriétaire et le premier responsable de cette dernière :

Tableau 19 : Étude de cas -Les résultats de la mesure de résilience HBBS Company

Les axes	Points
Etat de situation	2.0
Gestion des vulnérabilités	1.5
Capacité d'adaptation	1.3
Performance d'organisation	1.0
Total :	5.8

Source : Mémoire master entrepreneuriat et management de projets, Larabi Lyes,Bennabi Manel, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19.Cas : HBBS Company

Nous constatons que le niveau de résilience au sein de l'entreprise est faible, chacun avait le souhait de sortir de la crise. C'est pour cette raison que la direction générale faisait l'effort de rebondir face à une situation assez délicate. Cependant, cet organisme est une entreprise à faible résilience car elle n'a pas réussi à maintenir sa résistance, son adaptation et ses résultats obtenus durant cette crise inédite.

Le guide d'entretien est composé de quatre grands axes. Le premier axe a permis d'obtenir les données nécessaires pour la connaissance de l'entreprise et son état, ainsi que d'identifier ses points faibles et ses défaillances. Dans cet axe, nous avons remarqué, qu'une très lente

transformation a eu lieu d'un mode de gestion courant, à un mode d'urgence au moment de l'apparition de la crise.

De plus, l'entreprise n'accorde pas une grande importance à prioriser ce qui est important durant une crise, tel que le fait de mener une réelle veille concurrentielle sur ce qui se passe dans son secteur, afin d'être alerté lors des problèmes émergents et de pouvoir les anticiper.

De surcroît, le directeur général et le propriétaire de l'entreprise HBBS Company jugent que les employés ne sont pas capables de trouver des solutions aux différents imprévus sans l'intervention de la direction générale. Cela contrarie la capacité d'une organisation résiliente, qui se définit par sa forte aptitude d'adaptation de toute une équipe pour se sortir d'une crise.

Dans le deuxième axe, nous nous sommes reposés sur la dimension de McManus et al. (2008) qui a pour but de discuter la gestion des vulnérabilités au sein de l'entreprise HBBS Company et de quelle façon les résoudre dans l'intention de maintenir un niveau de fonctionnement acceptable.

En outre, le troisième axe de notre questionnaire visait à évaluer la capacité d'adaptation de HBBS Company durant ce choc imprévisible de COVID-19. Dans ce sens, nous remarquons que cette dernière s'est bien adaptée en concevant une stratégie d'adaptation qui va de pair avec la conjoncture sanitaire en se basant sur un projet nommé « Programme Nationale de l'Education Sanitaire » déjà décrit auparavant. Par contre, l'adaptation de l'ensemble de l'équipe semble assez délicate.

Les résultats de cet axe aboutissent à une faible capacité d'adaptation qui peut se mesurer par des problèmes internes qui ont été détectés, ce qui a mis l'entreprise en péril par une discontinuité de son activité.

Un dernier axe qui concerne la performance de l'organisation durant la période de COVID-19.

Pour conclure, nous constatons que l'entreprise HBBS Company est encore dans un état dégradé, avec un mode de gestion d'urgence consistant à trouver des alternatives pour se sortir de cette crise COVID-19 qui a impacté, aussi bien, l'environnement externe ainsi que l'environnement interne de l'entreprise. Ainsi, ceci a donné naissance à une instabilité flagrante engendrée par la crise sanitaire et une mauvaise gestion et allocation des ressources, tout au long de cette période.

5. HBBS Company après la période de COVID-19

La vision de HBBS Company après le COVID-19 se résume comme suit :

- Rembourser de manière totale ou partielle les dettes externes et internes afin de rebondir face à cette situation difficile ;
- Travailler sur des projets d'événements sportifs ;
- Reprendre les anciennes activités impactées par la crise sanitaire et se baser davantage sur l'événementiel ;
- Développer le volet de communication ;
- Adopter une nouvelle stratégie ;
- Chercher à avoir un fonds d'investissement afin d'investir dans d'autres volets.

L'analyse PESTEL a été adoptée car elle a permis d'effectuer une analyse exhaustive de tous les éléments environnementaux, pouvant impacter positivement et/ou négativement l'adoption d'une nouvelle stratégie adaptée à la situation, dans ce contexte sanitaire de COVID-19.

En outre, nous avons constaté que cette entreprise a appliqué l'analyse SWOT dont l'objectif est celui de déterminer ses menaces et faiblesses mais aussi ses forces et opportunités, afin de mener à bien sa nouvelle stratégie.

Quant aux ressources humaines mobilisées pour mettre en place sa nouvelle stratégie, cette dernière s'est focalisée sur les connaissances et sur les compétences individuelles des membres qui font partie de la direction générale.

Nous avons également constaté que cette nouvelle PME a fait preuve de résilience pendant des mois grâce à sa stratégie défensive qui consistait, en une série d'événements de prévention contre la propagation du coronavirus pour le grand public. Cela a fait l'objet de son projet « Programme Nationale de l'Education Sanitaire ».

Néanmoins, HBBS Company n'a pas réussi à maintenir une continuité dans la réalisation de son projet en raison des nombreuses coupures entre les différentes actions menées par cette dernière, ainsi qu'une longue coupure depuis mars jusqu'à juin 2021. De ce fait, elle n'est pas considérée comme une entreprise résiliente.

Nous pouvons conclure que HBBS Company a fait preuve de résistance face à cette crise inédite en recueillant des profits très satisfaisants lors des cinq événements réalisés.

Les recommandations et suggestions :

Les recommandations et actions à mettre en œuvre pour une meilleure application de sa stratégie actuelle ou d'une nouvelle stratégie, afin de surpasser les effets de la COVID-19 sont les suivants:

- Réaliser des contrôles et suivis sur la performance du projet PNES et estimer sa durée de vie ;
- Trouver de nouvelles issues afin de relancer les anciennes activités et ne pas se focaliser, uniquement, sur le projet PNES. Citons comme par exemple, le lancement des formations en ligne, à l'aide des plateformes de visioconférences tels que Zoom, Google Meet, Webex en attendant d'investir sur une plateforme personnalisée ;
- Réallouer les ressources de façon plus efficace ;
- Réviser ses priorités en termes de tâches à réaliser et d'objectifs, tels que le remboursement de dettes en interne et externe, ainsi que la restructuration interne de la masse salariale de l'entreprise ;
- Favoriser la stabilité au niveau interne pour diminuer les conflits et motiver les employés ;
- Mettre en place une structure stratégique qui maîtrise parfaitement l'analyse de l'environnement et les outils stratégiques, notamment, dans des crises désastreuses comme la pandémie de COVID-19.

V. Bibliographie

1. Ouvrages et chapitres d'ouvrages

1. Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems, A framework for analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School
2. Bachy, B.(2010), *toute la fonction management*. Paris ; Dunod. 496p.
3. Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, 1962, 480 p.
4. Detrie, J.-P.(2005), *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition. Paris : Dunod. 888p.
5. Giboin, B.,(2019), *la boîte à outils de la stratégie*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod ,192p.
6. Hafs, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions Transcontinental. 372p.
7. Hofer C. et Schendel, D. (1978), *Strategy formulation : analytical concepts*, West Publishing Company . St. Paul : West Pub. Co., ©1978
8. Helfer, J.-P. et al (2013), *Management stratégique* 9^{ème} édition. Paris : Vuibert. 473p
- Kouabenan, D., R., et al (2006), *Psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir / sous la direction de*, Bruxelles : De Boeck. 212p.
9. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage* , Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York

10. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 557 p.
11. Santi, J.-M. (2018), *la boîte à outils de la prise de décision*. Paris : Dunod. 192P
12. Soulié, D ; (1992), *Analyse économique et stratégique d'entreprise*. Paris : Edicef .144p.
13. Villemeur, A., (1998), *Sûreté de fonctionnement des systèmes industriels*. Paris ; Eyrolles.

Articles

1. Eckhardt, J ; T, Opportunities and Entrepreneurship, 2003, *Journal of management*, Vol.29.
2. Mullins J. W., Forlani D., Missing the boat or sinking the boat : a study of new venture decision making, 2005, *Journal of Business Venturing*, Vol.20., Pp. 47-69.
3. Teece, D. J. et al., Dynamic capabilities and strategic management, 1997, *Strategic Management Journal*, Vol.18, Pp. 509-533.

Mémoires de Master

1. Lyes, L. et al., 2021, Transformer une menace en opportunité au sein d'une pme lors du contexte de la pandémie covid-19 : cas de la hbs company, École Nationale Supérieure de Management, Master 2 Entrepreneuriat et Management de Projets.
2. Zellal, A, et al. (2010), *Business Plan Sunset*, Université Paris Descartes, Master 2 professionnel Finance et Management.

Cours Magistral

1. Cours magistral Alain Depaix, Université Paris Descartes, Master 2 Professionnel Finance et Management, Stratégie et développement de la P.M.E, 2011
2. Cours magistral, Outils et conseil ,2012, Université Paris Orsay, Master 2 Recherche.

Autres

1. FonCSI, 2008, *Les Cahiers De La Sécurité Industrielle Pratiques De La Décision En Situation D'incertitude*.
2. Norme britannique BS OHSAS 18001, publiée en 1999 et annulée en 2018, était un modèle de système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.
3. Rapport : Colloque de veille Stratégique et Compétitivité, Mars 2005, Casablanca.

Sites Web

<https://www.officieldelamediation.fr/2020/01/28/transformer-une-contrainte-en-opportunit/>
<https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdWRUoNHgiYaZtHGuIE9Jt1IVK1b1NsrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ>
[:https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdWRUoNHgiYaZtHGuIE9Jt1IVK1b1NsrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ](https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdWRUoNHgiYaZtHGuIE9Jt1IVK1b1NsrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ)

<https://fr.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-strategie-ocan-bleu?fbclid=IwAR1hw72TdWRUoNHgiYaZtHGuIE9Jt1lVK1b1NasrjEVG4XfW2QwTq8-MFtQ>